

**FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DROGUERIA GACELA EYH
COMUNICACIONES, CON PERSONERÍA NATURAL LOCALIZADA EN LA LOCALIDAD DE
USME EN EL BARRIO CHICÓ SUR DE BOGOTÁ**

Yuri Marcela Tellez Alfonso



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia

Vigilada Mineducación

Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad La Gran Colombia

Bogotá

2026

**Formular el plan estratégico para la empresa Droguería Gacela Eyh Comunicaciones,
con personería natural localizada en la localidad de Usme en el barrio Chico Sur.**

Yuri Marcela Tellez Alfonso

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administradora de
empresas**

**Edgar Babativa
Director**



**UNIVERSIDAD
La Gran Colombia**

Vigilada MINEDUCACIÓN

**Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad La Gran Colombia
Bogotá
2026**

Dedicatoria

Agradezco especialmente a mi madre por su apoyo incondicional en cada decisión de mi vida, por su esfuerzo, por enseñarme que las cosas con amor, perseverancia y paciencia se logran. A mi padre por la fortaleza, por el acompañamiento en cada etapa de mi vida. Doy gracias a mi pareja por estar desde el día uno acompañándome en este proceso formativo con su motivación, a Michi por ser un acompañante fiel, asimismo agradezco a los integrantes de la organización Droguería Gacela por abrirme un espacio lleno de sabiduría, compartir momentos, brindarme su confianza y lo más importante una puerta abierta a cada uno de ellos.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo General	10
Objetivo Específicos.....	10
Alcance.....	11
Justificación.....	12
Aspectos teóricos.....	13
Matriz FODA.....	14
Factor de optimización y factor de riesgo.....	14
Matriz MEFI y Mefe.....	15
Pestel	16
Matriz de perfil competitivo o MPC.....	17
Las Cinco fuerzas de Porter.....	18
Cadena de Valor.....	21
Aspectos metodológicos.....	22
Análisis de mercado.....	22
Las cinco Fuerzas de Porter.....	24
Matriz de Perfil Competitivo.....	25
Análisis Técnico.....	26
Cadena de Valor.....	27
Análisis Organizacional	28
Foda	28

FORMULACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MICROEMPRESA DROGUERÍA GACELA	5
Mefi y Mefe.....	29
Pestl	31
Análisis Financiero.....	33
Resultados financieros comparativos cuatrimestrales... ..	35
Indicadores financieros aplicados... ..	36
Análisis Jurídico	37
Resultados de autoevaluación normativa.....	41
Presentación del Plan Estratégico 2026 al 2031.....	43
Estrategia Institucional.....	44
Estrategia financiera I.....	45
Estrategia financiera II.....	48
Estrategia con proveedores.....	49
Estrategia presupuestal	50
Estrategia comercial	53
Plazos... ..	55
Conclusiones.....	58
Recomendaciones... ..	60
Lista de referencias o bibliografía	62
Anexos	65

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Relación causa – efecto de las principales causas que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos</i> ...	13
Figura 2 <i>Componentes de las cinco fuerzas de Porter</i>	20
Figura 3 <i>Unidades de negocio de la microempresa</i>	24
Figura 4 <i>Detalles realizaos en la microempresa para temporadas</i>	54

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ejemplo de factores de optimización y riesgo</i>	16
Tabla 2 <i>Matriz de totales y porcentajes</i>	17
Tabla 3 <i>Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a la microempresa Droguería Gacela</i>	24
Tabla 4 <i>Aplicación de la matriz MPC a la microempresa Droguería Gacela</i>	26
Tabla 5 <i>Aplicación del FODA para la microempresa Droguería Gacela</i>	29
Tabla 6 <i>Aplicación de la matriz MEFI en la microempresa Droguería Gacela</i>	30
Tabla 7 <i>Aplicación de la matriz MEFE en la microempresa Droguería Gacela</i>	31
Tabla 8 <i>Aplicación de la matriz PESTL e la microempresa Droguería Gacela</i>	32
Tabla 9 <i>Consolidación de registros año 2023</i>	34
Tabla 10 <i>Consolidación de registros año 2024</i>	35
Tabla 11 <i>Resultados financieros cuatrimestrales</i>	25
Tabla 12 <i>Aplicación de indicadores financieros año 2024</i>	36
Tabla 13 <i>Evaluación de Droguerías aplicada a la microempresa Droguería Gacela</i>	38
Tabla 14 <i>Resultados de autoevaluación normativa</i>	43
Tabla 15 <i>Estrategia institucional</i>	44
Tabla 16 <i>Estrategia financiera I</i>	42
Tabla 17 <i>Estrategia financiera II</i>	49
Tabla 18 <i>Estrategia con proveedores</i>	45
Tabla 19 <i>Modelo de análisis de proveedores</i>	25
Tabla 20 <i>Estrategia presupuestal</i>	25
Tabla 21 <i>Plan presupuestal mensual</i>	25
Tabla 22 <i>Estrategia comercial</i>	25
Tabla 23 <i>Planeación en eventos especiales</i>	25

Resumen

La presente monografía tiene como objetivo formular un plan estratégico para la microempresa Droguería Gacela Eyh Comunicaciones, ubicada en el barrio Chicó Sur de la localidad de Usme, Bogotá.

La microempresa finalizando el año 2023 decidió cerrar uno de sus locales debido a las dificultades económicas y administrativas que afectaron su crecimiento y sostenibilidad comercial, por ende mediante un enfoque mixto (cuantitativo - cualitativo), se realizó un diagnóstico utilizando matrices estratégicas como el FODA, MEFI, MEFE, PESTL, las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor. Asimismo, se organizaron los registros contables con el fin de aplicar indicadores financieros.

En el análisis se evidenció las deficiencias administrativas, financieras y en la gestión de inventarios, presentando un déficit en la utilidad neta durante el año 2023, compras a proveedores que ocupan más del 50% de los ingresos, incorporación de gastos familiares en las finanzas entre otros que dificultan la sostenibilidad de la microempresa.

No obstante, se destacaron fortalezas en el área de atención al cliente, diversificación de productos y servicios, teniendo aliados financieros fuertes en la corresponsalía bancaria. Por otro lado se identificaron oportunidades en el uso de nuevas tecnologías y posibles alianzas estratégicas con colegios aledaños a la zona o distribuidores farmacéuticos con más oferta de productos.

En respuesta, se propone un plan estratégico con objetivos, estrategias, indicadores, plazos de corto y mediano, que permitan mejorar la eficiencia operativa, optimizando el uso de los recursos acompañado de una buena toma de decisiones, fortaleciendo la parte financiera, administrativa y de planeación en la microempresa.

Palabras clave: Planeación estratégica, Microempresa, Análisis Externo, Análisis Interno, Competitividad empresarial, Diagnostico organizacional, Gestión administrativa, Gestión Financiera

Abstract

The purpose of this monograph is to formulate a strategic plan for the microenterprise Droguería Gacela Eyh Comunicaciones, located in the Barrio Chico Sur neighborhood of Usme, Bogotá.

At the end of 2023, the microenterprise decided to close one of its stores due to economic and administrative difficulties that affected its growth and commercial sustainability. Therefore, using a mixed approach (quantitative-qualitative), a diagnosis was carried out using strategic matrices such as SWOT, MEFI, MEFE, PESTL, Porter's 5 Forces, and the value chain. Accounting records were also organized in order to prepare financial statements and apply vertical and horizontal analysis.

The analysis revealed administrative, financial, and inventory management deficiencies, presenting a net profit deficit during 2023, purchases from suppliers that account for more than 50% of income, incorporation of family expenses into finances, among others, which hinder the sustainability of the microenterprise.

However, strengths were highlighted in the area of customer service and diversification of products and services, with strong financial partners in the banking correspondent network. On the other hand, opportunities were identified in the use of new technologies and possible strategic alliances with schools in the surrounding area or pharmaceutical distributors with a wider range of products.

In response, a strategic plan is proposed with objectives, strategies, policies, indicators, goals, and short- and medium-term deadlines to improve operational efficiency, optimize the use of resources accompanied by good decision-making, and strengthen the financial, administrative, and planning aspects of the microenterprise.

Keywords: Strategic planning, Microenterprise, External analysis, Internal analysis, Business competitiveness, Organizational diagnosis, Administrative management, Financial management

Introducción

La economía colombiana se caracteriza por un dinamismo en la creación de microempresas, registrando más de 5.756.537 unidades productivas en 2022 (DANE, 2022). Sin embargo, según Confecámaras (2023), la tasa de supervivencia empresarial es de cinco años correspondiente únicamente al 33,4 %, lo que evidencia la fragilidad estructural del tejido empresarial a pequeña escala.

Diversos estudios, como el de Cortés y Henao (2022), señalan que los micronegocios presentan dificultades derivadas de una gestión empírica, ausencia de planeación estratégica, limitado control financiero y escasa implementación de sistemas de inventario. Estas condiciones afectan la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial.

En este contexto, la Droguería Gacela EyH Comunicaciones, ubicada en el barrio Chicó Sur de la localidad de Usme en Bogotá, ha operado durante sus primeros años con un modelo empírico de gestión. La falta de herramientas administrativas y financieras sistemáticas generó dificultades que obligaron, a finales de 2023, al cierre de uno de sus puntos físicos, reflejando

así brechas importantes en control de gastos, gestión de inventarios y toma de decisiones financieras.

De esta forma, surge la necesidad de formular un plan estratégico que permita fortalecer su estructura administrativa, optimizar recursos y orientar la toma de decisiones basada en información financiera real y análisis estratégico. Este trabajo responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo formular un plan estratégico para la Droguería Gacela EyH Comunicaciones?
- ¿Qué condiciones del entorno externo influyen en su desempeño comercial?
- ¿Cuáles son las capacidades internas que pueden potenciar su competitividad?

Este estudio integra un enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo), análisis estratégico y revisión financiera con el fin de desarrollar un plan estratégico aplicable y alineado con las necesidades reales de la microempresa

Objetivos

Objetivo General

- Formular el plan estratégico para la empresa *Droguería Gacela EyH comunicaciones*, con personería natural localizada en la localidad de Usme en el barrio Chicó Sur de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Analizar las condiciones del entorno externo que influyen en la microempresa.
- Identificar las capacidades internas, fortalezas y áreas de mejora de la organización.
- Proponer estrategias, e indicadores alineados con el diagnóstico realizado.
- Establecer lineamientos financieros básicos que orienten la toma de decisiones.

Alcance

La investigación se desarrollará mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de identificar las deficiencias y las fortalezas actuales en la gestión organizacional de la microempresa. De esta forma, se pretende proponer objetivos y mejoras estratégicas que contribuyan al fortalecimiento empresarial en las líneas de negocio de la Droguería y Miscelánea.

El estudio se enfocará cuantitativamente en el análisis de los registros contables disponibles y en la observación de campo, abarcando entre el periodo comprendido 2023 y 2024, en el cual se han identificado cambios operativos y financieros que han impactado en la situación actual de la microempresa.

Esta investigación se limita al análisis de los reportes contables incompletos presentados, así como al trabajo de campo realizado a nivel interno. No se incluirá un estudio comparativo con los principales competidores cercanos al sector debido a que son organizaciones que reservan sus datos financieros o presentan situaciones similares a la microempresa en estudio, lo que dificultaría una comparación realista, efectiva y representativa.

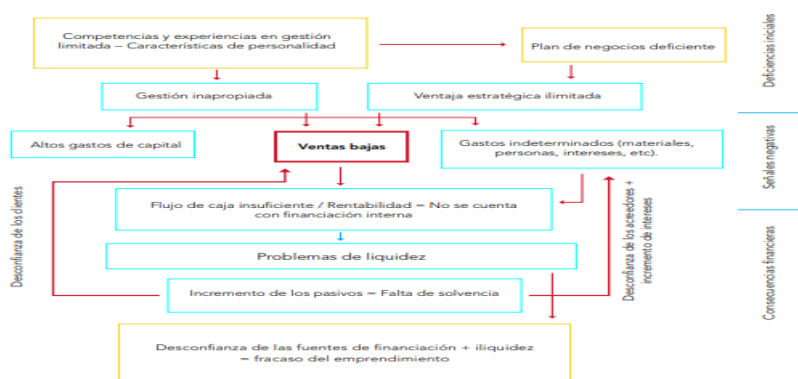
Con este alcance, se busca proponer un plan estratégico adaptado al contexto local, que permita a la Droguería Gacela EyH Comunicaciones fortalecer la gestión operativa y financiera, mejorando el crecimiento, competitividad y sostenibilidad con el fin de adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Justificación

En un informe elaborado por Gonzalez Patiño y Llanes (2024), con datos de Confecámaras del año 2022 las mipymes representan el 99,5 % de la economía formal empresarial colombiana de las cuales un 92 % son microempresas, constituyendo sólo el 20% consolidadas en el mercado con más de 10 años de vida y generan el 62% del empleo, sin embargo solo el 15% de trabajadores es de carácter formal, adicional las microempresas han atravesado desafíos que debilitan y amenazan con la perdurabilidad. Según un estudio de Pardo y Alfonso (2015), los principales factores que contribuyen al fracaso incluyen la falta de planeación estratégica, déficit en el control financiero y la ausencia de indicadores entre otros mencionados en la **Figura 1**

Figura 1

Relaciones causa-efecto de las principales causas que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos



Nota. La figura muestra la relación causa – efecto de las causas de fracaso para el 2015.

Fuente: Institute Failure et al. (2015)

Estas deficiencias impactan en la sostenibilidad de las microempresas, en el dinamismo en la economía local, aumento de la tasa de desempleo por ende favorece a las

empresas de mayor tamaño y consolidación en el mercado que pueden acaparar la participación de mercado del sector.

La situación de la Droguería Gacela EyH Comunicaciones se ajusta a este contexto, pues, aunque ha mostrado capacidad de crecimiento y diversificación, enfrenta desafíos administrativos y financieros que comprometen su sostenibilidad. La elaboración de un plan estratégico facilita la toma de decisiones fundamentadas, fortalece los procesos de gestión y contribuye a la competitividad del negocio.

Desde la perspectiva académica, este estudio aporta evidencia aplicada sobre formulación estratégica en micronegocios, promoviendo el uso de modelos gerenciales en contextos reales y fortaleciendo la transferencia de conocimientos al sector productivo local.

Aspectos teóricos

El análisis estratégico constituye una herramienta fundamental para el direccionamiento organizacional, ya que permite identificar factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones y en la competitividad de las empresas. Para esta investigación se emplean herramientas ampliamente aceptadas en la literatura gerencial y validada académicamente para procesos de diagnóstico estratégico.

Entre las metodologías utilizadas se encuentran el análisis FODA, las matrices MEFI y MEFE, el análisis PESTEL, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor. Estas herramientas permiten obtener una visión integral del entorno institucional y comercial, evaluar capacidades internas y orientar el diseño de estrategias coherentes con el contexto organizacional.

Matriz FODA

La matriz FODA facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y es considerada una herramienta central para la planeación estratégica, dado que posibilita comprender las condiciones reales de actuación de una organización y orientar la formulación de acciones estratégicas (Ramírez, 2012; Wheelen & Hunger, 2013).

Las fortalezas representan elementos internos que generan ventajas competitivas, mientras que las debilidades son limitantes internas que afectan el desempeño. Las oportunidades corresponden a elementos externos favorables, y las amenazas son factores externos que pueden afectar la estabilidad de la empresa.

Ramírez (2012) sugiere una metodología estructurada para su aplicación que incluye: (i) acceso y análisis de información, (ii) identificación de variables internas y externas, (iii) asignación de ponderaciones y calificaciones, y (iv) elaboración del balance estratégico.

El análisis FODA culmina con la elaboración de gráficos de balance estratégico que permiten visualizar la posición competitiva general de la organización mediante el contraste entre optimización (fortalezas + oportunidades) y riesgo (debilidades + amenazas).

Factor de optimización y Factor de riesgo.

El balance estratégico permite determinar si la organización se encuentra en una posición favorable o vulnerable, comparando porcentajes derivados de las variables clasificadas en factores de optimización (fortalezas + oportunidades) y factores de riesgo (debilidades + amenazas). Según Ramírez (2012), la organización debe alcanzar un porcentaje mayor en optimización para evidenciar una posición competitiva sólida.

Esta etapa facilita la orientación estratégica, permitiendo definir si el enfoque debe estar en expansión, mantenimiento o corrección estructural.

Tabla 1

Ejemplo de factores de optimización y riesgo.

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
.48	.52	48%	52%	Aprox 100%

Nota. Datos tomados de Ramírez (2012)

La finalización del FODA se realiza por medio de gráficos que evidencie los resultados, siendo el del balance estratégico en un gráfico de *PESTEL* y para detallar las variables con sus respectivos criterios se debe graficar mediante gráfico de barras, siendo una de fortalezas y oportunidades; la segunda gráfica de amenazas, mediante la tabla 2 se evidencia un ejemplo del modelo propuesto.

Tabla 2

Matriz de totales y porcentajes

Tabla 3. Matriz de totales y porcentajes

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios (2)	Falta de liquidez(3)	11
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyos de gob. (3)	Altas tasas de interés (2)	10
Total = 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5 (24%)	Total = 21 100%

Nota. Datos tomados de Ramírez (2012)

Matriz MEFE y MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos denominada MEFI, permite ponderar y calificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones, para la aplicación se debe desarrollar la matriz FODA. Los criterios de la matriz son peso, calificación y multiplicación de ponderaciones, cada una en una columna, se tendrá en cuenta los factores para su efectiva

calificación, en la primera columna de peso serán valores de 0.0 - 1.0, donde 1.0 es más importante, en la segunda se designará puntuación según la debilidad o fortaleza, en la cual 1 es debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, por último en la tercera columna realizar multiplicación de los pesos por las calificaciones y sumar.

En segunda instancia la matriz de evaluación de los factores externos o MEFE, esta permite analizar las oportunidades y amenazas, asimismo realizar un diagnóstico estratégico que identifica los aspectos externos de la organización con el fin de reducir amenazas y aprovechar las oportunidades según Talancón (2006)

Los pasos para su elaboración son primero una tabla con tres columnas, de las cuales la primera corresponde al peso relativo y se califica según un rango de 0 a 1.0, donde 0 es irrelevante y 1.0 es importante; en la segunda columna de ponderación se califica de 1 a 4, donde 1 es amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor, por último se multiplica los pesos por las ponderaciones y se suma.

Pestel

El análisis PESTEL analiza los factores correspondientes a lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. De acuerdo con (Kotler, como se citó en Amador, 2022) el factor político evalúa las decisiones e intervenciones del gobierno que interfieren de manera positiva o negativa en la organización, suelen ser de carácter internacional o regional, por otro lado los factores económicos representan las variables macro y micro económicas que pueden considerarse en la favorabilidad o desestabilización de la empresa, siguiendo en la misma línea, los factores legales mediante las leyes y normatividad que inciden en los procesos organizacionales.

Los factores sociales incluyen características culturales, religiosas, comportamiento social, intereses entre otros, que influyen en la aceptación de las decisiones empresariales, asimismo, los factores tecnológicos referentes a programas, cambios informáticos o nuevas maquinarias para producción, por último los factores ambientales relacionados con las regulaciones y la protección del medio ambiente, acciona en la generación de planes de conservación y reducción de emisiones.

En conclusión la matriz PESTEL realiza un análisis externo de la organización, permitiendo evaluar los factores de manera detallada, así generando un listado de aquellas posibles amenazas y beneficios a tener en cuenta para desarrollar estrategias y toma de decisiones.

Matriz de perfil competitivo o MPC

La matriz MPC o de perfil competitivo es una herramienta estratégica que identifica y mide las organizaciones de forma comparativa en las fortalezas y debilidades, logrando proporcionar una visión del entorno con el fin de construir las ventajas competitivas de la organización (Salgado, s.f).

Para su elaboración se debe seleccionar los factores críticos del éxito los cuales se le asignan un peso según orden de importancia, se suma puntajes y estos deben ser igual a 1, asimismo al elegir los factores se seleccionará la empresa competidora, adjuntando dos casillas de valor y ponderación para posteriormente dar una calificación de 1 a 4 en la cual se representará de la siguiente manera:

- Debilidad Mayor = 1
- Debilidad Menor = 2
- Fortaleza Menor = 3
- Fortaleza Mayor = 4

Por último se suma los valores ponderados de cada empresa, de tal manera que permita realizar un análisis para la toma de decisiones estratégicas e identificar las áreas a fortalecer.

Las cinco fuerzas de Porter

El diamante de Porter o las cinco fuerzas competitivas permite la comprensión de la estructura del sector en la que compite una organización, elaborando estrategias para aumentar la rentabilidad y reducir los índices de vulnerabilidad. Para Porter (2008) "la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causa subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella"

Figura 2

Componentes de las cinco fuerzas de Porter.



Nota. Datos tomados de Porter (2008)

El diamante de Porter se constituye por los siguientes elementos: La amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Dentro de esta teoría, Porter (2008) establece como primer componente la amenaza de nuevos entrantes, refiriéndose a aquellos competidores que buscan incorporarse al sector o mercado con el objetivo de obtener participación e influencia. Estos nuevos actores introducen capacidades adicionales y su ingreso puede generar reacciones defensivas por parte de las empresas ya consolidadas en el mercado. En segunda instancia el poder de negociación de los proveedores, hace referencia a la capacidad de estos para influir en los precios, calidad y costos, sin embargo, si el proveedor posee toda la fortaleza de negociación suele ser una amenaza para las organizaciones en caso de que no exista un sustituto, además "los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios

más altos, restringiendo la calidad” (Porter, 2008).

Siguiendo en la misma línea el poder de negociación de los compradores, debido a que un cliente que posee una capacidad alta en decisión de compra, puede influir en la reducción de los precios, asimismo, el poder de negociación puede derivar en si el comprador adquiere en volúmenes grandes y si los productos son estandarizados o pueden ser sustituidos, además Porter (2008) define que un comprador será particularmente sensible al precio si el producto representa una proporción considerable en sus costos o si sus márgenes de ganancia son reducidos.

La amenaza de productos sustitutos constituye la cuarta fuerza. De acuerdo con Porter (2008) “un sustituto cumple la misma función o un similar que el producto de un sector mediante formas distintas”, por ende, cuando un sustituto se convierte en una amenaza, la rentabilidad disminuye, se caracteriza cuando el consumidor encuentra alternativas que ofrecen la misma función de satisfacción a un menor precio.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes puede limitar la rentabilidad de las empresas en un sector, Esta rivalidad se manifiesta a través de factores como el precio, la publicidad, la diferenciación del producto, el servicio al cliente, entre otros. Porter (2008) “la rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia”.

Cadena de Valor

Es un modelo de carácter teórico que permite realizar una identificación, definición y análisis de las actividades internas de la organización con el fin de optimizar procesos, identificar ventajas competitivas, e incrementar la productividad, asimismo diagnosticar en qué posición se encuentra la organización con respecto a la competencia, por ende se propone desde la cadena de valor dos elementos que son actividades primarias y actividades de soporte por lo tanto “ esas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos” (Quintero & Sánchez, 2006).

Las actividades primarias son aquellas que están involucradas en agregar valor al cliente, mediante las siguientes sub actividades: Logística de entrada es la encargada de las actividades relacionadas al almacenamiento y administración del inventario; las de operaciones son aquellas que se componen por la transformación del producto; la logística de salida representa la comercialización mediante la distribución del producto final; la comercialización y ventas son las actividades de carácter comercial referente a la publicidad, ventas, precios y canales; por último el servicio son las actividades que se ofrecen después de la venta.

Las actividades secundarias o de soporte son las que brindan un apoyo a las actividades primarias de la organización, dentro de ellas se encuentra el aprovisionamiento de los insumos requeridos: el desarrollo de la tecnología mediante proceso de captación, implementación y capacitación de actividades que utilice cierto conocimiento tecnológico; la dirección de recursos humanos integrada por los procesos correspondientes al talento humano, desde la selección, hasta la fase de colocación del trabajador, por último la infraestructura , conformada por la administración general de la organización.

Aspectos metodológicos

La presente investigación emplea un enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) para analizar las condiciones administrativas, operativas y financieras de la microempresa Droguería Gacela EyH Comunicaciones. Este método permite integrar la observación de campo, la revisión documental y el análisis financiero para sustentar la formulación del plan estratégico.

En primera instancia, se realizó un levantamiento de información interna mediante observación directa del proceso comercial, entrevistas exploratorias con el propietario y revisión de los registros contables disponibles. Posteriormente, se aplicaron herramientas estratégicas que permitieron identificar factores internos y externos que impactan la gestión empresarial, tales como FODA, MEFI, MEFE, PESTEL, Matriz de Perfil Competitivo y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El enfoque cuantitativo fue aplicado al análisis financiero consolidado para los periodos 2023 y 2024, el cual será homologado a periodos equivalentes para facilitar la comparación en términos cuatrimestrales. Este ajuste garantiza rigurosidad técnica en la interpretación de la información y permite establecer la evolución financiera real de la empresa.

Finalmente, con los resultados del diagnóstico integral se desarrolló el plan estratégico para el periodo 2026–2031, sustentando las decisiones en indicadores financieros y hallazgos administrativos, con el fin de asegurar coherencia entre diagnóstico y propuestas.

Análisis de mercado

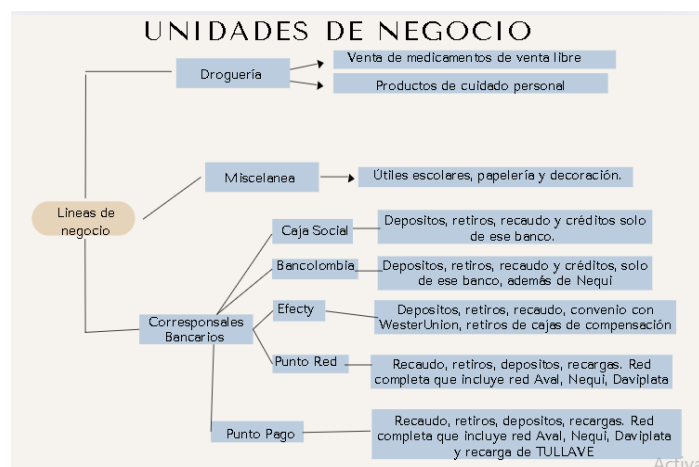
Droguería Gacela EyH Comunicaciones opera bajo la figura de persona natural en el barrio Chicó Sur de la localidad de Usme, Bogotá. Su modelo comercial integra tres líneas de negocio:

1. Droguería y productos para la salud: medicamentos alopáticos y homeopáticos, dispositivos médicos, productos de higiene y cosméticos.
2. Papelería y miscelánea: útiles escolares, artículos de oficina y productos de temporada.
3. Servicios financieros corresponsales: a través de Bancolombia, Efecty, Caja Social y Punto Red.

La ubicación estratégica cerca de instituciones educativas y zonas residenciales favorece el flujo mixto de clientes, especialmente durante horarios escolares y fines de semana. La línea de corresponsalía bancaria constituye un motor de tráfico comercial relevante, generando visitas recurrentes que pueden convertirse en compras complementarias.

Figura 3

Unidades de negocio de la microempresa



Nota. Elaboración propia

Frente a lo nombrado se realizará la aplicación de dos matrices: Las 5 fuerzas de Porter y la Matriz de perfil competitivo con el fin de identificar la posición competitiva frente a competidores, clientes y proveedores.

Las cinco fuerzas de Porter**Tabla 3***Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a la microempresa Droguería Gacela.*

Plan estratégico 2026		5 FUERZAS DE PORTER							Droguería Gacela Elyh Comunicaciones			
FUERZA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN							VALOR	Oportunidad	Neutral	Amenaza
		AMENAZA		NEUTRAL		OPORTUNIDAD						
		-3	-2	-1	0	1	2	3				
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	Acceso a los distribuidores de servicios bancarios			-1								
	Acceso a los distribuidores de productos (Bienes) o plataformas			-1								
	Diferenciación de productos o servicios entre negocios cercanos		-2						-4			X
PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	Ofertas de productos							3				
	Adquisición de nuevos servicios bancarios							3				
	Alternativas en formas de pago.				0				6	X		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	Capacidad de incluir nuevos servicios o productos					1						
	Diferenciación entre precio - calidad			-1								
	Decisiones de compras (Flexibles)		-2						-2			X
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Aceptación de producto sustituto					1						
	Entrada del producto sustituto					1						
	Precio del producto o servicio sustituto			-1					1	X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Cantidad de competidores en líneas de negocio	-3										
	Tamaño de los competidores	-3										
	Posicionamiento de lo competidores		-2						-8			X

Nota. Elaboración Propia

- Amenaza de nuevos competidores entrantes : Es una amenaza considerable, debido a que la oferta de proveedores que distribuyen productos de farmacéutica, cuidado de belleza, útiles escolares y papelería a precios asequibles, permite que los nuevos competidores entren de manera fácil.
- Poder de negociación con proveedores: Se tiene una alta capacidad de negociación con los proveedores, debido a la cantidad de distribuidores del sector ofrece alternativas de productos y servicios, reduciendo por lo tanto la dependencia a un único proveedor.
- Poder de negociación con clientes: Los clientes poseen un alto poder de negociación sobre la relación precio – calidad por lo tanto son susceptibles a cambiar de marca, negocio debido a la oferta que se posee y acomode al poder adquisitivo del momento.
- Amenaza de productos sustitutos: Es de carácter de oportunidad leve, debido a que actualmente en el mercado si existen productos sustitutos que permiten obtener un

margen de rentabilidad mayor, sin embargo por su poco reconocimiento da oportunidad de seguir con los que tienen un renombre por marca o laboratorio.

- Rivalidad entre competidores existentes: La saturación y rivalidad en el sector de la droguería y la miscelánea debido al tamaño de los competidores y al posicionamiento en el mercado.

Matriz Perfil Competitivo

Tabla 4

Aplicación de la matriz MPC en la microempresa Droguería Gacela.

Plan estratégico 2026			MPC				Droguería Gacela Eyh Comunicaciones	
	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	LA EMPRESA		MISCELANEA 09		DROGUERIA CHICO SUR	
			VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
Estructura Comercial	Fuerza de Venta	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Estructura Comercial	Proveedores	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Producto	Diversificación de productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Producto	Competitividad en precios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Cliente	Servicio al cliente	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Promoción	Alianzas Estratégicas	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
	Totales	1		2,9		3,1		2,95

DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

Nota. Elaboración Propia

En la realización de la matriz MPC se realizó mediante la metodología cualitativa, debido a que no se cuenta con datos de las competencias directas, sin embargo, mediante la observación, indagación con los clientes, se decide evaluar los siguientes factores:

- Fuerza de venta: Hace referencia a la parte comercial en la venta de los productos que ofrecen los diferentes negocios, asimismo en la fortaleza de comercialización.
- Proveedores: Cantidad de proveedores que tiene cada empresa con el fin de otorgar mayor oferta de productos/ servicios.
- Diversificación del producto: Cantidad de productos o servicios ofertados.

- Competitividad en precios: Atractivo en el mercado por los precios ofertados en los bienes o servicios ofrecidos.
- Servicio al cliente: Experiencia del cliente en el abordaje y finalización de venta.
- Alianzas Estratégicas: Capacidad de realizar uniones estratégicas con otras entidades.

Mediante los siguientes parámetros se determinó que La Droguería Gacela Eyh Comunicaciones posee procesos administrativos y comerciales informales, lo cual afecta la eficiencia operativa y la gestión de inventarios, a su vez requiere fortalecer los sistemas de información contable y de inventario, generar estrategias de mercadeo y canales digitales; por ultimo generar capacitación técnica en productos farmacéuticos y financieros. Cabe destacar la atención al cliente y el cumplimiento sanitario como puntos positivos de la organización.

Análisis técnico

La microempresa Droguería La Gacela inicio contando con solo una parte de los productos de miscelánea, a medida que se fortalecen incluyeron más portafolio, además de la adquisición de corresponsales así ofreciendo servicios financieros, por lo tanto decidieron alquilar otro local, sin embargo, al finalizar el año 2023 la sostenibilidad del negocio fue decayendo, ocasionando que dejaran de rentar un local y unificar todas las líneas de negocio en uno solo. Se decide aplicar la cadena de valor de Porter para obtener los recursos que utiliza la organización para su funcionamiento.

Cadena de Valor

Figura 4

Cadena de valor para la microempresa Droguería Gacela

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Se cuenta con un punto físico, distribuido en áreas funcionales, primer lateral droguería complementado con el servicio bancario de Bancolombia, segundo módulo recargas Tu Llave, corresponsal Caja social y Efecty, por ultimo tercer módulo alrededor acomodado en vitrinas todo lo relacionado con Miscelánea.				
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Capacidad de contratación para dos personas que cubran una la jornada diurna y otra en el turno de la tarde- noche. Solo deben tener disposición de aprendizaje y facilidad en la				
DESARROLLO DE TECNOLOGIA				
Manejo de software adquiridos de los corresponsales y programas como CANVA, Excel y manejo de Word.				
ADQUISICION O COMPRAS				
Relaciones de largo plazo con proveedores para la adquisicion de productos, asimismo cumplimiento diario con normatividad para el funcionamiento de los servicios de corresponsalia. Algunos proveedores son: Eticos, Axa Farmaceutica, Nutresa, Surtilider entre otros.				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
* Visita por parte de los promotores de marca * Desplazamiento directo a los puntos de los proveedores * Compensaciones por tope corresponsales	En las vitrinas en el área farmacéutico se debe tener un registro con fecha de vencimiento, asimismo estar acomodados los medicamentos según la tipología de reacción: Genéricos, Kids, Jarabes, Dolor de cabeza, Menstrual entre otros, asimismo en los corresponsales verificar que el saldo en físico no supere el tope.	El cliente debe presentarse físicamente para realizar tanto la adquisicion del bien o un servicio.	Publicidad por WhatsApp, mediante estados difundiendo meses especiales o recordando cierto tiempo los servicios que se ofrecen.	Mediante el Chat de WhatsApp los clientes pueden solicitar la realización de impresiones, descarga de antecedentes, realización de cartas, preguntar precio sobre medicamentos o cotizar en caso de temporada escolar las listas estudiantiles de útiles.

Nota. Elaboración Propia

En Conclusión Droguería Gacela Eyh Comunicaciones en las actividades de apoyo presentan una diversificación en las líneas de negocio permitiendo atraer diferentes segmentos de clientes, sin embargo, al poseer varias líneas, se obstaculiza la eficiencia en conocimiento de producto y la especialización, por lo tanto se recomienda capacitaciones continuas.

En los elementos tecnológicos, la microempresa no cuenta con programas tecnológicos propios, mientras los que utilizan con aquellos asignados por los dueños de las franquicias para su debido desarrollo en las actividades operativas.

Por otra parte la organización depende de los proveedores y los dueños de las franquicias para el correcto abastecimiento de mercancía y funcionamiento de los servicios prestados frente a las corresponsalías bancarias.

No obstante, sus ventas son 100% presenciales, a pesar de tener un WhatsApp las condiciones de publicidad y venta digital no es ordenada, dinámica, ni coherente con el tiempo de las fechas especiales.

Análisis organizacional

A nivel organizacional Droguería Gacela no cuenta con una misión, visión ni valores corporativos, debido a que nunca se han planteado realizarla, con referencia a ello se analiza a nivel interno y externo de la organización en el desarrollo de la matriz FODA, PESTL, MEFE y MEFI.

Foda

Tabla 5

Aplicación del FODA para la microempresa Droguería Gacela

Plan estratégico 2026		FODA		Droguería Gacela Eyh Comunicaciones	
	Análisis Interno		Análisis Externo		
	#	Debilidades	#	Amenazas	
Aspectos Negativos	1	Inestabilidad en planificación financiera	1	Competencia con especialización y mayor oferta de productos.	
	2	Deficiencia en procesos de control del inventario	2	Miscelanea la 89 cuenta con alianza del principal Colegio del Sector	
	3	Ausencia del proceso administrativo	3	Impuesto a los productos azucarados impacta al precio final del consumidor, disminuyendo la demanda.	
	4	Baja competitividad en la venta de productos y/o servicios			
	5	Poca información contable de años de inicio y desorganizada			
	6	Incluyen dentro de sus gastos, facturas familiares.			
Aspectos Positivos	#	Fortalezas	#	Oportunidades	
	1	Portafolio de Bancolobía y Efecty sólido	1	Desarrollar propuesta de asociación con colegios cercanos del barrio	
	2	Calidad de ambiente laboral excelente	2	Incremento en la oferta de productos	
	3	Talento humano con conocimientos actualizados	3	Ingreso con alianza de Droxi en la línea de negocio de Droguería.	
	4	Diversificación en la línea de negocios brindados.	4		

Nota. Elaboración propia

Mediante la elaboración del análisis FODA se evidencia que la droguería posee fortalezas significativas debido a que cuentan con una base sólida en el talento humano y la diversificación de sus productos, sin embargo la sostenibilidad de La Gacela se ve perjudicada debido a las debilidades administrativas y financieras obstaculizando primeramente la generación de nuevas alianzas estratégicas con proveedores o clientes, perdidas por costeo y administración financiera deficiente.

Mefi Y Mefe

Tabla 6

Aplicación de la matriz MEFI en la microempresa Droguería Gacela.

<i>Plan estratégico 2026</i>		MEFI		<i>Droguería Gacela Eyh Comunica</i>	
FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	Clasificación de factores	
FORTALEZAS				1	DEBILIDAD MAYOR
Portafolio de Bancolobía y Efecty sólido	0,15	4	0,6	2	DEBILIDAD MENOR
Calidad de ambiente laboral excelente	0,15	4	0,6	3	FORTALEZA MENOR
Talento humano con conocimientos actualizados	0,07	3	0,21	4	FORTALEZA MAYOR
Diversificación en la línea de negocios brindados.	0,06	3	0,18		
DEBILIDADES					
Inestabilidad en planificación financiera	0,11	1	0,11		
Deficiencia en procesos de control del inventario	0,1	1	0,1		
Ausencia del proceso administrativo	0,1	1	0,1		
Baja competitividad en la venta de productos y/o servicios	0,06	2	0,12		
Poca información contable de años de inicio y desorganizada	0,1	1	0,1		
Incluyen dentro de sus gastos, facturas familiares.	0,1	1	0,1		
Total	1		2,22		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7

Aplicación de la matriz MEFE en la microempresa Droguería Gacela.

Plan estratégico 2026

MEFE

Droguería Gacela Eyh Comunicaciones

FACTORES CLAVES EXTERNOS	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES			
Desarrollar propuesta de asociación con colegios cercanos del barrio	0,20	4	0,8
Incremento en la oferta de productos	0,15	3	0,45
Ingreso con alianza de Droxi en la línea de negocio de Droguería.	0,25	4	1
AMENAZAS			
Competencia con especialización y mayor oferta de productos.	0,15	1	0,15
Miscelanea la 89 cuenta con alianza del principal Colegio del Sector	0,15	1	0,15
Impuesto a los productos azucarados impacta al precio final del consumidor, disminuyendo la demanda.	0,1	1	0,1
Total	1		2,65

Nota. Elaboración propia

Mediante el análisis realizado en las matrices MEFE Y MEFI se evidencio que la posición interna es débil, debido a falencias administrativas y financieras que amenazan en los procesos de inventarios, presupuestos y sobrecostos.

A nivel externo, se disminuye el crecimiento y la expansión, por ende se recomienda generar alianzas estratégicas que permitan tener un canal de proveedores consolidado, además de las instituciones educativas para generar competitividad con los competidores principales del barrio Chico Sur.

PESTL**Tabla 8**

Aplicación de la matriz PESTL en la microempresa Droguería Gacela.

Plan estratégico 2026		PESTL		Droguería Gacela Eyh Comunicaciones			
CRITERIO		DESCRIPCIÓN	IMPACTO Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	DURACIÓN > 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto	TOTAL	Oportunidad Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
P	POLÍTICO	Programa "IMPULSO LOCAL" con el fin de fortalecer a los emprendimientos o unidades productivas familiares en procesos de capacitación y asesoramiento en habilidades empresariales, digital y de banca, asimismo como incentivo de capitalización	1	3	3	x	
E	ECONÓMICO	Incremento del salario mínimo a un 9,5% reta a las mipymes en la sostenibilidad en las nominas actuales, aumentando el costo.	3	3	9		x
S	SOCIAL	Las plataformas digitales de dinero desde pandemia han sido acogidas en más del 50% realizando transacciones electrónicas.	1	3	3	x	
T	TECNOLÓGICO	Implementación de sistemas POS en la organización para ayudar en la gestión y la optimización de procesos de inventario	3	3	9	x	
		Uso de medios de pago electrónico aumentan en auge para pagos de mayor valor o que son de consumo "electrodomésticos, ropa, financieras, entre otros"	2	3	6	x	
L	LEGAL	Ley 2277 de 2022 Impuestos Saludables, se establece impuesto a productos con alto contenido en azúcares, ultraprocesados y grasas saturadas, aumentando el precio final de venta al consumidor disminuyendo la venta.	3	3	9		x

Nota. Elaboración propia.

En el análisis externo se tienen cuatro oportunidades y dos amenazas que pueden contribuir o debilitar a la organización, dentro de ello se tiene en cuenta los siguientes puntos:

- Político: Impulsó Local es un programa de emprendimiento por parte de la alcaldía local de Bogotá con el fin de fortalecer los emprendimientos en actividades tradicionales en localidades como Usme, Kennedy, Suba entre otros. Los beneficios del programa son fortalecimiento mediante el acompañamiento en el desarrollo de habilidades empresarial y digital o incentivo económico para el plan de inversión, se reconoce como una

fortaleza debido a que las capacitaciones pueden lograr obtener una nueva visión de la organización, así adaptar procesos con el fin de mejorar aspectos a estudiar.

- Económico: Debido al incremento de 9,54% para este 2025 las microempresas enfrentan un desafío debido al costo de la nómina por lo tanto puede dificultar podrían dificultar el sostenimiento de la nómina. Se considera una amenaza para Droguería Gacela por el incremento en el valor de la hora, asimismo no tendrían la capacidad de contratar a alguien extra ni tener la iniciativa de poder afiliarse o brindar todas las prestaciones sociales.
- Social: El auge de los pagos electrónicos y el uso de plataformas digitales aumentó en Pandemia, según datos de Banco de la República (2022) se usó el 41,1% en transferencias a través de aplicaciones móviles. Pagos PSE con el 33% entre otros, asimismo ha obligado que los comercios utilicen alguna plataforma digital como métodos de pago. Es una oportunidad constante, debido a que Gacela en una de sus actividades económicas de servicios presta la corresponsalía, asimismo han incluido el pago de la venta mediante Nequi y Daviplata.
- Tecnológico: Debido a la pandemia del Covid 19 la tendencia aumento en el uso de productos financieros y plataformas de pago, entre esas según Banco de la República (2022) se ha generalizado el uso de cuentas de ahorro y monederos digitales, aun en 2025 la afluencia de clientes se sigue debido a las nuevas modalidades de corresponsales bancarios, por otro lado el uso de nuevos Software ayudan a organizar las finanzas de las organizaciones entre ellas Alegra o con algunos proveedores que ofrecen el software para inventario.
- Legal: La ley 2277 del 2022 propone el impuesto en productos ultra procesados, grasas saturadas o alto contenido de azúcares, lo que ha impacto en las tiendas y en panaderías debido a que este impuesto aumentó en el precio final para el consumidor

por ende la cantidad de demanda de estos productos bajo. En Droguería Gacela se reflejó la disminución de dulcería y de cajas de helado en los pedidos con proveedores, a su vez se decidió retirar la alianza con Cream Helado debido que el alza continuo de estos productos trajo represamientos, a su vez en fechas especiales en el coste para la realización de detalles generó disminución en la compra de ellos.

Análisis financiero

El análisis financiero constituye un componente fundamental para comprender la situación económica de la microempresa y sustentar decisiones estratégicas. Para este estudio se emplearon los registros contables disponibles aportados por el propietario, los cuales abarcan los periodos:

- 01 de septiembre al 31 de diciembre de 2023
- 01 de marzo al 31 de octubre de 2024

Con el fin de garantizar comparabilidad entre periodos, se homologó la información a un análisis cuatrimestral. Esto permite evaluar la evolución del negocio bajo una misma base temporal y facilitar la identificación de cambios en ingresos, costos, gastos y rentabilidad.

Los registros contables evidencian una estructura operacional enfocada en dos líneas predominantes: venta de productos (droguería y miscelánea) y servicios financieros corresponsales. No obstante, los reportes iniciales presentaban inconsistencias en clasificación de gastos, ausencia de cuentas separadas para costos familiares y falta de cierre contable

mensual estructurado, lo cual se corrigió mediante ordenamiento y agrupación sistemática de la información.

Tabla 9

Consolidación de registros año 2023.

LA GACELA EYH COMUNICACIONES											
NIT 1.010.073.108											
CONSOLIDACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS PRESENTADOS AÑO 2023											
MES	INGRESOS		PROVEEDORES	GASTOS		TOTALES		Gastos Fijos			
	VENTA	CORRESPONALE \$		SALARIO	FUJO			Arriendo	\$ 1.400.000,00		
Septiembre	\$ 10.729.900,00	\$ 526.300,00	\$ 7.200.800,00	\$ 2.613.100,00	\$ 1.535.000,00	-\$ 92.700,00		Luz	\$ 1.170.000,00	292.500	
Octubre	\$ 9.907.350,00		\$ 6.321.600,00	\$ 3.585.750,00	\$ 1.535.000,00	-\$ 1.535.000,00		Internet	\$ 135.000,00		
Noviembre	\$ 10.402.000,00		\$ 4.825.400,00	\$ 5.576.600,00	\$ 1.535.000,00	-\$ 1.535.000,00		Deuda pendiente	\$ 1.789.350,00	447.337,50	
Diciembre	\$ 8.372.800,00		\$ 3.906.950,00	\$ 3.851.000,00	\$ 1.535.000,00	-\$ 920.150,00					
Totales	\$ 39.412.050,00	\$ 526.300,00	\$ 22.254.750,00	\$ 15.626.450,00	\$ 6.140.000,00	-\$ 4.082.850,00					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10

Consolidación de registros año 2024.

LA GACELA EYH COMUNICACIONES											
NIT. 1.010.073.108											
CONSOLIDACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS PRESENTADOS AÑO 2024											
MES	INGRESOS		FUJO	GASTOS			PROVEEDORES	TOTAL INGRESO	TOTAL GASTO	TOTAL OPERACIÓN	
	VENTA	CORRESPONSAL		NO OPERACIONAL	SALARIOS	HOGAR					
MARZO	\$ 2.930.100,00	\$ -	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 108.000,00	\$ -	\$ -	\$ 2.930.100,00	\$ 408.000,00	\$ 2.522.100,00	
ABRIL	\$ 11.244.650,00	\$ 2.723.800,00	\$ 1.337.900,00	\$ 185.200,00	\$ 3.600.200,00	\$ 1.186.500,00	\$ 7.593.749,00	\$ 13.968.450,00	\$ 13.903.549,00	\$ 64.901,00	
MAYO	\$ 11.995.450,00	\$ 1.620.000,00	\$ 1.241.100,00	\$ 51.000,00	\$ 3.883.400,00	\$ 903.350,00	\$ 7.794.900,00	\$ 13.615.450,00	\$ 13.873.750,00	-\$ 258.300,00	
JUNIO	\$ 10.377.500,00	\$ 1.479.000,00	\$ 1.198.950,00	\$ 14.000,00	\$ 3.594.700,00	\$ 674.300,00	\$ 7.108.200,00	\$ 11.856.500,00	\$ 12.590.150,00	-\$ 733.650,00	
JULIO	\$ 12.870.800,00	\$ 1.715.000,00	\$ 1.205.450,00	\$ 18.000,00	\$ 4.477.500,00	\$ 549.150,00	\$ 8.442.900,00	\$ 14.585.800,00	\$ 14.693.000,00	-\$ 107.200,00	
AGOSTO	\$ 12.370.850,00	\$ 1.487.250,00	\$ 531.700,00	\$ 1.670.000,00	\$ 4.311.700,00	\$ 145.800,00	\$ 5.497.800,00	\$ 13.858.100,00	\$ 12.157.000,00	\$ 1.701.100,00	
SEPTIEMBRE	\$ 11.459.100,00	\$ 2.419.600,00	\$ 1.259.200,00	\$ 85.000,00	\$ 4.341.500,00	\$ 722.400,00	\$ 6.062.800,00	\$ 13.878.700,00	\$ 12.470.900,00	\$ 1.407.800,00	
OCTUBRE	\$ 11.636.850,00	\$ 2.620.950,00	\$ 512.700,00	\$ 450.000,00	\$ 4.579.200,00	\$ 573.550,00	\$ 7.523.900,00	\$ 14.257.800,00	\$ 13.639.350,00	\$ 618.450,00	
TOTALES	\$ 84.885.300,00	\$ 14.065.600,00	\$ 7.287.000,00	\$ 2.773.200,00	\$ 28.896.200,00	\$ 4.755.050,00	\$ 50.024.249,00	\$ 98.950.900,00	\$ 93.735.699,00	\$ 5.215.201,00	

Nota. Elaboración propia

Las tablas presentadas previamente corresponden a la consolidación de ingresos, costos y gastos para los periodos analizados, ajustadas al criterio cuatrimestral.

Nota metodológica: Para periodos donde la información no fue consolidada por parte del propietario, se realizaron depuraciones reclasificaciones manteniendo fiel la trazabilidad del registro original.

Resultados financieros comparativos cuatrimestrales

Tras el proceso de homologación temporal, se identificaron las siguientes tendencias clave.

Tabla 11

Resultados financieros cuatrimestrales.

Indicador	Sept–Dic 2023	Mar–Jun 2024*	Jul–Oct 2024	Variación
Ingresos promedio mensual	\$9.853.012	\$10.412.200	\$10.809.124	↑ Positivo
Costo de ventas como % del ingreso	>50%	47% aprox.	46% aprox.	↓ Mejora
Margen neto	Negativo (- \$4.082.850 total)	4.9%	5.6%	↑ Recuperación
Gastos administrativos	Altos y desordenados	↓ 9.92%	Estables	↓ Optimización

Indicador	Sept–Dic 2023	Mar–Jun 2024*	Jul–Oct 2024	Variación
Gastos del hogar (no empresariales)	Integrados al negocio	Eliminados parcialmente	Rutina de control	↓ Mayor disciplina

*Cifras calculadas proporcionalmente según registros contables suministrados

Nota. Elaboración propia.

Frente a los resultados obtenidos se interpreta lo siguiente:

- En 2023 la microempresa presentó pérdida neta, asociada a compras desproporcionadas a proveedores y ausencia de control financiero.
- En 2024, tras ajustes operativos (incluyendo cierre de un local), se observó recuperación progresiva en indicadores clave:
 - Mejora en margen bruto.
 - Reducción de gastos administrativos.
 - Eliminación gradual de gastos familiares.
- El resultado neto evolucionó hacia una rentabilidad positiva moderada, aunque aún vulnerable a gastos no operacionales.

Indicadores financieros aplicados

Tabla 12

Aplicación de indicadores financieros año 2024

Indicador	Fórmula	Resultado 2024	Interpretación
Margen Neto	Utilidad neta / Ingresos	~5.27%	Rentabilidad moderada, requiere fortalecer control de gastos

Indicador	Fórmula	Resultado 2024	Interpretación
Margen Operativo	Utilidad operativa / Ingresos	~8–9%	Positivo, con potencial de mejora
Rotación de Inventario* (estimada)	Costo ventas / Inventario prom.	>6 veces año	Alta rotación en productos esenciales; riesgo en productos de baja rotación
Punto de Equilibrio (PE)**	CF / (1 – CV/Ingresos)	~ \$9.2MM aprox. mensual	Negocio opera cerca del PE; requiere aumentar ticket promedio

*Estimaciones basadas en rotación visible y nivel de compras

Nota. Elaboración propia.

Análisis jurídico

Droguería Gacela Eyh Comunicaciones debe cumplir con la normatividad establecida en la Ley 9 del 79, el Decreto 780 de 2016 y la resolución 1403 de 2007 debido a que su principal actividad económica es la dispensación de medicamentos farmacéuticos, por ende deben cumplir con criterios y condiciones higiénico sanitarias para realizar la actividad económica.

La alcaldía Mayor de Bogotá conjunto con la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá generó una autoevaluación de droguerías, con el fin de que los establecimientos comerciales puedan tener una guía de acuerdo a las normativas vigentes y los requisitos sanitarios. Dentro de la normativa encontramos la Resolución 10911 de 1992 " Por la cual se determinan los requisitos para apertura y traslado de las Droguerías o Farmacias Droguerías" (Ministerio de Salud, 1992) definiendo la estructura de una droguería, componentes y materiales en pisos,

techos y áreas de almacenamiento y la ley 9 de 1979 por la que marca medidas sanitarias con el fin de regularizar aspectos en el manejo de residuos, saneamiento, salud ocupacional y controlar los procesos comercial de los medicamentos, asimismo generar obligaciones frente al control sanitario e higiénico a los establecimientos comerciales (Congreso de la república, 1979). Frente a la plantilla presentada por la Secretaria Distrital de Salud y la Alcaldía Mayor de Bogotá se decide evaluar Droguería Gacela con respecto a las condiciones mencionadas, obteniendo los siguientes detalles:

Tabla 13

Evaluación de Droguerías aplicada a la microempresa Droguería Gacela

AUTOEVALUACIÓN DE DROGUERÍAS				
¿Cuáles establecimientos?				
El presente formato es una lista de chequeo, la cual puede ser utilizada como guía de orientación frente a los requisitos sanitarios vigentes para la apertura de droguerías, con el fin de dar cumplimiento a las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la Ley 9 del 79, Decreto 780 de 2016, Resolución 1403 de 2007 y demás normatividad sanitaria vigente. Los aspectos incluidos en la misma no eximen al establecimiento del cumplimiento de todos los requisitos sanitarios contemplados en la normatividad de aplicación a dicha actividad.				
Requisito a evaluar	CUMPLIMIENTO			¿Qué me falta por cumplir?
	Cumpla	No cumple	No Aplica	
1. Infraestructura Física (Res 10911 de 1992 - Res 1403 de 2007).	¿El local donde funciona la droguería cuenta con un área física exclusiva nunca inferior a veinte (20) metros cuadrados, facilidad de acceso, factibilidad de prestar servicio nocturno, independencia de cualquier actividad comercial y de vivienda? (Res 10911 de 1992 - Res 1403 de 2007)	X		
	¿El establecimiento cuenta con aviso exterior, que enuncie la frase "Droguería"?	X		
	¿El establecimiento cuenta con pisos de material impermeable, resistente, con sistema de drenaje para su fácil limpieza y sanitización?	X		
	¿Las paredes del establecimiento son impermeables, sólidas, de fácil limpieza, resistentes a factores ambientales como humedad y temperatura?	X		
	¿Techos y cielo rasos resistentes, uniformes y de fácil limpieza y sanitización?	X		
	¿El acceso a la droguería es restringido para el personal ajeno a la misma?	X		
	¿La droguería cuenta con un sistema de iluminación natural y/o artificial que permita la conservación adecuada e identificación de los medicamentos y dispositivos médicos?	X		
	¿Las áreas de almacenamiento de la droguería están alejadas de sitios de alta contaminación para conservar adecuadamente los dispositivos médicos y la estabilidad de los medicamentos y se evita la incidencia directa de los rayos solares sobre los medicamentos y dispositivos médicos?	X		
2. Áreas	¿En las áreas de almacenamiento de la droguería se cuenta con alarmas sensibles al humo y extintores de incendios y no hay acumulación de residuos?		X	No se cuenta con alarmas sensibles al humo, sin embargo se tiene dos extintores disponibles
	¿La droguería cuenta con áreas: administrativa, de recepción, almacenamiento y devoluciones, que estén delimitadas, diferenciadas e identificadas?	X		

3. Procesos – Servicios	Selección	X			
	Recepción	X			
	Dispensación	X			
	Adquisición	X			
	Almacenamiento	X			
	Devoluciones	X			
	Medicamentos que requieren Cadena de Frio			X	No se cuenta con medicamentos que requieren cadena de frío
4. Procedimientos y Procesos Permitidos (Decreto 780 de 2016 - Resolución 1403 de 2007)	Inyectología (si el establecimiento realiza el procedimiento de inyectología deberá acogerse a lo dispuesto en el Decreto 780 de 20126, la Resolución 1403 de 2007y la Re- solución 1164 de 2002)			X	No se maneja servicio de Inyectología en Gacela Eyh Comunicaciones.
	Monitoreo de Glicemia con Equipo de punción (si el establecimiento realiza el procedimiento de inyectología deberá acogerse a lo dispuesto en el Decreto 780 de 20126, la Resolución 1403 de 2007y la Re- solución 1164 de 2002)			X	No se tiene equipos para monitorear o realizar este tipo de procedimientos.
	Entrega de Medicamentos a Pacientes dentro del Sistema General de Seguri- dad Social en Salud (SGSSS)			X	
	Presenta contrato para suministro de medicamentos al (SGSSS)			X	
5. Productos	Medicamentos alopáticos	X			
	Medicamentos homeopáticos	X			
	Productos Fitoterapéuticos			X	No se vende productos que sean considerados Fitoterapéuticos debido a la
	Dispositivos Médicos	X			
	Productos de Aseo e Higiene Doméstica (Decreto 219 de 1998-Decisión 706 de la Comunidad Andina CAN)	X			
	Absorbentes de Higiene Personal (Toallas Higiénicas, Tampones etc. Decisión 706 CAN)	X			
	Cosméticos	X			
8. Estructura y Principales Funciones	En la droguería se promueven estilos de vida saludable y el uso adecuado de medicamentos y dispositivos médicos a los pacientes o usuarios		X		
	En la droguería se previenen factores de riesgo derivados del uso inadecua- do de medicamentos y dispositivos médicos, así como problemas relaciona- dos con su uso		X		
	La droguería toma parte en la creación y/o desarrollo de programas relaciona- dos con los medicamentos, especialmente Farmacovigilancia (procedimiento para el reporte de eventos adversos)		X		
9. Usuarios o Beneficiarios y su Nivel de Satisfacción	La droguería cuenta con Procedimiento para el manejo de quejas y medición del nivel de satisfacción del usuario y Cuadro de control y seguimiento a quejas		X		Nunca se ha tenido en cuenta debido a que no se ve necesario en el ámbito del negocio
	La droguería cuenta con Informe de medición de la satisfacción del usuario.		X		
10. Relación de Proveedores	La droguería cuenta con Procedimiento de adquisición relacionando proveedo- res autorizados (Actas de visita de Secretaria de Salud a las instalaciones de los proveedores (fecha inferior a 1 año y concepto no desfavorable). Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) cuando hay compra directa a fabricantes o importadores de Medicamentos o el aval correspondiente del INVIMA para la compra directa a fabricantes o importadores de otros productos como suplementos dietarios.	X			
	La droguería cuenta con Procedimientos escritos para: Generación y Control de la Documentación y Registros (control de cambios).		X		Se tiene un excel de recepción de medicamentos, sin embargo no se ha implementado.
	Mapa de procesos		X		La organización no cuenta con ninguno de estos requisitos debido a que su estructura organizacional es empirica y no tienen en su dirección estratégica definido estos procesos.
	Misión, Visión y Política de Calidad		X		
	Caracterización de Procesos		X		
	Inducción y Capacitación del personal del servicio/establecimiento farmacéutico.	X			

Comercializados Documentos	Suplementos dietarios (Decreto 3249 de 2006)			X	No se maneja productos como suplementos dietarios debido a que la demanda es nula en el sector y prefieren comprar en cadenas comerciales o droguerías de grandes superficies.
	Droga Blanca (Res 243630 de 1999)	X			
	Reactivos de Diagnóstico In Vitro (Decreto 3770 de 2004)			X	
	Los productos comercializados que lo requieren cuentan con registro sanitario o notificación sanitaria obligatoria.	X			
6. Recurso Humano (Decreto 780 De 2016 - Resolución 1403 De 2007)	La dirección técnica de la droguería está a cargo de un Químico Farmacéutico			X	
	La dirección Técnica de la droguería está a cargo de un Regente de Farmacia.	X			
	La dirección Técnica de la droguería está a cargo de un Expendedor de drogas			X	
	La dirección Técnica de la droguería está a cargo de un Director de Droguería			X	
	La dirección Técnica de la droguería está a cargo de un Farmacéutico Licenciado			X	
	La droguería dispensa Medicamentos de Control Especial y su Dirección Técnica se encuentra a cargo del químico farmacéutico o del Tecnólogo en Regencia de Farmacia, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo V de la Resolución 1478 de 2006.				
	La droguería, cuentan con contrato para dispensar medicamentos a pacientes del Sistema General de Seguridad Social de Salud, y la Institución Prestadora de Servicios de Salud contratante es de alta o mediana complejidad y la dirección técnica es ejercida por un Químico Farmacéutico. (Resolución 1403 de 2007)			X	
	La droguería cuenta con contrato para dispensar medicamentos a pacientes del Sistema General de Seguridad Social de Salud y la Institución Prestadora de Servicios de Salud contratante es de baja complejidad y la dirección técnica es ejercida por un Regente de Farmacia. (Resolución 1403 de 2007)			X	
	Las áreas de la droguería son adecuadas, independientes y señalizadas	X			
	La droguería cuenta con Organigrama del Servicio/Establecimiento Farmacéutico.		X		

11. Procesos Documentados	capacitaciones del personal y su registro correspondiente	X			
	Procedimiento de Auditoria/Auto inspección	X			
	Informe de auditoría/auto inspección.	X			
	Plan de acción frente a los hallazgos, incluyendo acta de visita de Secretaria de Salud.	X			
	Procedimientos de Selección, adquisición, Recepción, Almacenamiento, dispensación	X			
	Matriz de riesgos y control de los mismos.		X		Se debería realizar una matriz de riesgos debido a que la población que compra más medicamentos son personas mayores de edad.
	Registros de ejecución de Actividades (actas, registros, controles, etc.)		X		Solo se maneja planilla de control de temperatura, se debe mejorar en registro de recepcionamiento de medicamento y control de ellos.
12. Almacenamiento	(Medicamentos -Productos fitoterapéuticos-Suplementos dietarios - cosméticos)	X			
	Las áreas y estanterías o espacios de almacenamiento se encuentran limpios y ordenados.	X			
	Se tienen en cuenta las condiciones dadas por el fabricante para el almacenamiento de los productos farmacéuticos y suplementos dietarios.	X			
	Los productos de acuerdo a su categoría (medicamentos y productos fitoterapéuticos, cosméticos, suplementos dietarios y dispositivos médicos), se encuentran almacenados en estanterías, vitrinas y/o estibas independientes y separados de otros productos.	X			
	Los productos se encuentran almacenados alejados de fuentes de alta contaminación como parqueaderos, almacenamiento de residuos entre otras.	X			

de los Productos	El o las áreas de almacenamiento son independientes, diferenciadas y presentan condiciones ambientales de humedad relativa y temperaturas controladas para los productos que lo requieren. (Cuentan con termohigrómetros calibrados)	X			
	Se cuenta con registros de recepción administrativa y técnica para los productos, soportados con el documento de ingreso (factura o traslado).		X		Poseen un excel de recepción de medicamentos, sin embargo no han puesto en práctica llevar este registro.
	se cuenta con controles de fechas de vencimiento		X		Se debe tener el acta de recepción de medicamentos para saber que medicamentos tienen fecha de vencimiento de corto, mediano o largo plazo.
	¿Cuenta con botiquín debidamente señalado y protegido? De acuerdo a lo dispuesto en la resolución 705 de 2007.	X			
13. Manejo Integral de Residuos Sólidos	¿Cuenta con recipientes para el almacenamiento de residuos generados de acuerdo a la actividad desarrollada en el stand, los cuales garanticen material de fácil limpieza y desinfección, con tapa, bien ubicados y en cantidad y capacidad suficiente?	X			
14. Avisos a verificar en las Droguerías	La droguería cuenta con aviso que indique la frase Espacio Libre de humo (Ley 1335 de 2009)	X			
	La droguería cuenta con aviso que indique: Prohibida la venta de Alcohol Anti- séptico a niños y adolescentes (Acuerdo 570 Dic 01 de 2014)		X		Debe implementar este aviso debido al riesgo de vender medicamentos y sean entregados a menores de edad que siempre realizan la compra sin supervisión de un adulto mayor.

Nota. Modelo de autoevaluación tomado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, s. f.), aplicándolo a los resultados de la Droguería Gacela Eyh Comunicaciones.

Resultados de autoevaluación normativa

Con fundamento en la guía oficial de autoevaluación distrital, la microempresa fue evaluada en criterios estructurales, operativos y sanitarios, identificando los siguientes aspectos:

Tabla 14*Resultados de autoevaluación normativa.*

Categoría evaluada	Cumplimiento	Observaciones
Infraestructura física	✓	Instalaciones adecuadas, iluminación y saneamiento básico conforme a requisitos
Dispensación y manejo de medicamentos	✓	Revisión de fechas de vencimiento y proveedores formalmente autorizados
Gestión de talento humano	✓	Personal con formación técnica en regencia de farmacia
Control de inventarios	✗	Requiere mejorar registros, fechas de caducidad y trazabilidad digital
Educación al consumidor y farmacovigilancia	▲	Se sugiere formalizar orientación y registro de eventos adversos
Gestión documental sanitaria	▲	Existen controles, pero se recomienda sistematización y archivo estructurado

Nota. Elaboración propia

Símbolos:

✓ Cumple plenamente — ▲ Cumplimiento parcial — ✗ Requiere ajuste prioritario

Presentación del Plan Estratégico 2026 al 2031.

El plan estratégico para la microempresa Droguería Gacela EyH Comunicaciones se estructura a partir del diagnóstico integral realizado en los componentes administrativo, financiero, operativo, competitivo y jurídico. El propósito central es fortalecer la sostenibilidad del negocio, mejorar sus capacidades internas, incrementar la rentabilidad y consolidar su posicionamiento en el mercado local durante el periodo 2026–2031.

Este plan responde directamente a las debilidades identificadas —especialmente en control financiero, gestión de inventarios, formalización de procesos y uso de tecnologías— y se apoya en las fortalezas existentes, tales como la atención al cliente, la diversificación del portafolio y el vínculo con la comunidad. A continuación, se presentan las estrategias con su respectivo objetivo, estrategia y detalle de aplicación.

Estrategia Institucional

Tabla 15
Estrategia institucional

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	
ESTRATEGIA	Fortalecer la identidad corporativa de la empresa
OBJETIVO	Definir el marco institucional de la empresa
INDICADOR	Grado de compromiso de los empleados para la microempresa
RESPONSABLES	Representante Legal
D E S A R R O L L O D E L A E S T R A T E G I A	MISIÓN PARA DROGUERIA GACELA EYH COMUNICACIONES
	Nacimos con el deseo de brindar a nuestra comunidad una atención calida y personalizada en la comercialización de medicamentos, artículos de miscelanea y servicios bancarios, promoviendo la confianza, el bienestar y la comodidad de nuestros clientes.
	VISIÓN PARA LA DROGUERIA GACELA EYH COMUNICACIONE
	Consolidarnos como un aliado de confianza con el fin de contribuir a nuestros clientes y al crecimiento sostenido de nuestra empresa basado en una relación perdurable y de confianza.
	VALORES
	La Organización considera que los valores que representan su organización son la honestidad, responsabilidad, empatía y el servicio al cliente.
	Honestidad: Actuar con transparencia en el manejo de dinero, dispensación de medicamentos y trámites de nuestros clientes.
	Responsabilidad: Cumplir con la ética profesional en las áreas de salud con el fin de brindar un bienestar a los clientes.
	Servicio al cliente: Ofrecer una atención cálida, amable, acogedora con los clientes.
	Empatía: Entender las necesidades con el fin de disponer de soluciones efectivas para nuestros clientes.
	OBJETIVOS
	Impulsar el crecimiento económico de la empresa fortaleciendo las líneas de negocio.
	Optimizar la gestión de compras e inventario para reducir pérdidas
	Gestionar el área financiera para obtener un control de ingresos, gastos e inventarios

Nota. Elaboración propia.

La estrategia institucional se presenta proponiendo la siguiente misión, visión y los valores corporativos de la organización resaltando las fortalezas en atención al cliente con el fin de lograr conjuntamente con los clientes un crecimiento en la organización, por ende los objetivos principales es impulsar el crecimiento económico con el fin de generar de nuevo

sostenibilidad financiera, segundo optimización de las compras debido a que se compra con bastante frecuencia productos sin tener en cuenta presupuestos y por último controlar en la parte financiera los ingresos y los gastos.

Estrategia Financiera I

Tabla 16

Estrategia financiera I

ESTRATEGIA FINANCIERA I	
ESTRATEGIA	Implementación de un Software que permita tener la contabilidad actualizada
OBJETIVO	Gestionar las finanzas de la organización mediante un sistema automatizado
INDICADOR	Rotación de inventarios, utilidades, % de crecimientos, realización de presupuestos
RESPONSABLES	Jose Canro y Santiago Canro
COSTO	\$390.00 Mensual
E S T R A T E G I A	SOFTWARE WORLD OFFICE CLOUD
	IDENTIFICACIÓN
	La organización requiere ingresar las compras y las ventas realizadas, a su vez tener en existencia un inventario con el fin de lograr un mayor control de sus finanzas
	¿QUÉ OFRECE EL SOFTWARE?
	El Software ofrece en su plan POS con modulo de ventas, apertura y cierre de caja, inventarios compras, facturación electronica e indicadores de negocio como son, valor totales, promedios, gráficos de linea para evaluar el crecimiento o decrecimiento, a su vez, ingreso de las facturas conjunto con los productos a ingresar, ajustes de inventarios, productos más vendidos o con baja rotación.
	IMPLEMENTACIÓN
	1. Ingresar Inventario Inicial; 2. Ingresar Facturas debidamente; 3. Ingresar en el cierre el valor de la venta. 4. Causar los gastos por nómina (Cambiar método de pago por día a QUINCENAL).
	SEGUIMIENTO
	Hacer inventario cada 15 DÍAS

Nota. Elaboración propia

Frente a la experiencia utilizada con este software World Office ofrece una paquetería completa en finanzas e inventarios, además de la facilidad de utilización, la integración de gráficos con estadísticas, los reportes que se generan con los inventarios, además del bajo costo de utilización permitiría tener una revisión, control tanto administrativo como financiero.

- Ingreso de facturación y productos: cada factura que llegue se debe ingresar el documento a la base de datos conjunto con los productos, el sistema permite el ingreso por lotes, fechas de vencimiento y fabricación con el fin de garantizar un control en medicamentos, asimismo, se realiza ajustes en precios automáticos de venta, cantidad, impuestos en caso de ser necesario liquidar IVA o retenciones sujetas.
- Órdenes de compra: Al momento de necesitar mercancía se genera un documento denominado orden de compra, con este proceso se llevará un registro y control de lo adquirido con los proveedores, cantidades y productos a solicitar.
- Estadísticas: El sistema al inicio presenta gráficos de línea comparativos con cada mes si hay crecimiento, decrecimiento o estabilidad, muestra el total de ingresos, total de egresos automatizado, gráfico con los productos de mayor rotación.
- Inventario: Permite imprimir un registro de inventario con el fin de revisar que las unidades en sistema sean las que están en físico, en este caso la microempresa por la frecuencia de cliente no podría estar generando facturas de venta continuas, por ende el inventario no estaría automatizado, sin embargo, se plantea la revisión de inventario quincenal para realizar la respectiva salida de los productos en sistema, además de

determinar los productos de alta, media y baja rotación con el fin de gestionar las compras a proveedores.

Frente a las especificaciones mencionadas del software se pretende mejorar los siguientes procesos:

1. Control de ingresos y egresos automatizado: Se genera mejor control administrativo al ingresar la facturación y productos en inventario, mostrando cifras más exactas, precisas y controladas de ambos criterios.
2. Inventarios: Se solventa la nulidad en este proceso, permite conocer el total de inventario exacto, productos de rotación alta, media y baja con el fin de mejorar y reducir costos en compras y registro de medicamentos con la fecha de vencimiento.
3. Presupuestos: Con el control automático en finanzas, se permite seguir el presupuesto asignado así evitar sobre costos y llegar a la meta de utilidad neta mayor o igual a 10%

Estrategia Financiera II**Tabla 17***Estrategia financiera II*

ESTRATEGIA FINANCIERA II	
ESTRATEGIA	Aplicar modelo financiero a la microempresa mensualmente con el fin de regerar un control.
OBJETIVO	Proponer un modelo financiero básico que permita mejorar las finanzas de la microempresa
INDICADOR	Punto de equilibrio mensual
RESPONSABLES	Representate Legal - Jose Canro
D E E S S T A R R A R D T O E E L G L L I O A A	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA SIMPLE
	Ingresos - (Compras + Gastos operativos + Imprevistos) > Meta mensual
	POLÍTICA DE COMPRA SEGÚN ROTACIÓN
	* Alta rotación: Abastecimiento Quincenal
	* Media Rotación: Abastecimiento Mensual
	* Baja Rotación: Compras Eventuales
	SEPARACIÓN DE CUENTAS
	Separar cuenta de negocio y cuenta personal del propietario
	REGISTRO FINANCIERO OBLIGATORIO
	Ingresos diarios, Compras por categoria, Gastos Clasificados y Cierre
	PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL MONITOREADO
	$PE = ((COSTO FIJOS MENSUALES / (COSTOS VARIABLES/VENTAS)-1)$ Con este indicador permite saber a tiempo si se debe realizar ajustes de precios, costos o implementar estrategias de venta.

Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que si se emplea el software se realizará este modelo financiero aplicado primero a tener flujos de caja positivos mensualmente, reducir las cuentas personales de las de negocio, al momento de realizar inventario cada quince días obligatorio, generar órdenes de compra a proveedores siguiendo las políticas de compra establecidas según la rotación de los productos, asimismo, tener en cuenta que las unidades adquiridas deben tener disponibilidad sea por otros quince días (alta rotación), cada mes (media rotación) y compra eventual (baja rotación) solo se requiere porque se agotó en el stock y lleva más de un mes en el punto físico.

El registro financiero debe ser de carácter obligatorio para la microempresa debido a que si no ingresan facturación con los productos y las órdenes de compra, tendrá descuadrado

el flujo de caja mensual, las unidades de inventario y por ende afectará los pedidos a proveedores.

Por último cada mes se realizará este indicador de punto de equilibrio, debido a que permite conocer si los ingresos logran cubrir los costos, asimismo permite tomar decisiones para el mes siguiente en la fijación de precios, promociones en temporada, controlar los costos entre otros.

Estrategia con proveedores

Tabla 18

Estrategia con proveedores

ESTRATEGIA CON PROVEEDORES	
ESTRATEGIA	Realizar un análisis de los proveedores actuales con los criterios de rentabilidad por producto.
OBJETIVO	Evaluar la rentabilidad de los proveedores
INDICADOR	Indicadores mencionados
RESPONSABLES	Jose Canro y Santiago Canro
D E S A R R O L L O D E L A E S T R A T E G I A	PROCESO DE IMPLEMENTACION
	Con el modelo realizado se debe realizar las siguientes acciones:
	1. Revisar facturas, los tiempos de entrega y los productos frecuentes a adquirir
	2. Calificar con los criterios en indicadores financieros los productos que se adquieren.
	INTENCIONES DEL PROCESO
	La organización tiene alrededor de 7 proveedores en la línea de Drogueria y uno solo en Miscelanea, la intencion es verificar si los proveedores cumplen con estandares de margen de rentabilidad en los productos adquiridos.
	PROVEEDORES
	1. DISTRIBUIDORES AXA
	2. SURTILIDER
	3. P&G
	4. ETICOS
	5. SERVIMAX
	6. NUTRESA
	7. DISTRIBUIDOR NACIONAL

Nota. Elaboración propia.

Se realiza un modelo de análisis de proveedor con el fin de que Droguería Gacela Eyh Comunicaciones realice la aplicación con los proveedores actuales, con el fin de verificar cuales de ellos brinda rentabilidad y mayor portafolio, es indispensable que se realice esta acción debido a que algunos proveedores ofrecen mismos productos pero con diferentes precios o promociones. Asimismo, este modelo se puede utilizar para evaluar a los próximos proveedores o aliados estratégicos como Droxi. Este aliado estratégico en investigaciones tiene toda la línea de la distribuidora AXA, sin embargo, es de carácter analítico evidenciar si es mejor para la organización uno cerrar su aliado comercial con AXA o seguir manejando a este proveedor como independiente y no tercerizado con Droxi.

Tabla 19

Modelo de análisis de proveedor

MODELO DE ANÁLISIS DE PROVEEDOR				
IDENTIFICACIÓN				
Nombre del Proveedor				
Productos principales				
Tiempo de relación comercial				
Forma de pago				
Frecuencia de compra				
INDICADORES FINANCIEROS				
Indicador	Fórmula	NOTA: SE REALIZA LOS INDICADORES FINANCIEROS CON LOS PRODUCTOS QUE SE ADQUIEREN DEL PROVEEDOR CON EL FIN DE VERIFICAR LA RENTABILIDAD		
Costo Unitario	Precio de compra/Unidad			
Precio de Venta	-			
Margen Bruto	$((\text{Precio venta} - \text{Costo Compra})/\text{Precio venta}) * 100$			
Rotación de inventario (veces/ año)	Costo de ventas/ Inventario Promedio			
Plazo de pago días	-			
INDICADORES CUALITATIVOS				
Criterio	Ponderación	Calificación	Resultado	
Cumplimiento en entregas	20%			
Servicio al cliente	20%			
Condiciones de pago	10%			
Diversificación en producto	25%			
Calidad en entrega	25%			
Total	100%			

Nota. Elaboración propia.

Estrategia presupuestal**Tabla 20***Estrategia presupuestal*

ESTRATEGIA PRESUPUESTAL	
ESTRATEGIA	Diseño de presupuesto mensual basado en registros de ventas diario promedio y mensual.
OBJETIVO	Establecer y aplicar un presupuesto mensual para controlar los ingresos y gastos de la microempresa
INDICADOR	Margen de utilidad, %Gastos fijos, Rentabilidad sobre ventas y Crec Ingreso
RESPONSABLES	Representante legal
D E S A R R D O L L O	APLICACIÓN
	* Se realiza promedio de ingresos por mes y se aplica el formato de presupuestos para el mes entrante, al finalizar cada mes se realiza evaluación de indicadores con el fin de conocer si se cumplió el presupuesto asignado.
	AJUSTES
	El formato permite automáticamente crear ajustes necesarios en porcentajes y valores de ingreso por día promedio e ingreso total por mes
	CONDICIONES
	1. La utilidad neta del mes siempre debe de ser mayor al 10%
	2. Tener cuidado con el uso de valores max presupuestales

Mediante el diseño del plan de presupuesto mensual se pretende tomar los valores de ingreso por día promedio del cierre del mes, junto con el total de los ingresos generados, así evidenciar los topes mínimos y máximos a utilizar en cada categoría presupuestal expuesto en la **tabla 21**, de tal forma lograr optimización y un uso adecuado de los ingresos mensuales de la organización, esperando obtener utilidad por mes del 15% al 20%.

Tabla 21*Presupuesto mensual mensual.*

PLAN DE PRESUPUESTO MENSUAL				
DROGUERIA GACELA EYH COMUNICACIONES				
Ingreso por día promedio	\$	544.000	Ingreso por mes	\$ 14.144.000
CATEGORÍA	PORCENTAJE RECOMENDADO		VALOR ESTIMADO MENSUAL	
	%Min	%Max	Valor Min	Valor Max
Operativa (Compra de mercancías)	35%	45%	\$ 4.950.400	\$ 6.364.800
Gastos Fijos (Nómina, servicios y arriendos)	25%	30%	\$ 3.536.000	\$ 4.243.200
Reservas o ahorros	10%	15%	\$ 1.414.400	\$ 2.121.600
Marketing o promociones		2%	\$ 282.880	\$ 282.880
Utilidad o Ganancia neta esperada	15%	20%	\$ 2.121.600	\$ 2.828.800
Indicadores básicos	Fórmula			
Margen de utilidad neta	$\text{Utilidad neta} / \text{Ingreso Total} * 100$			
Porcentaje de gastos fijos	$\text{Gastos Fijos} / \text{Ingreso Total} * 100$			
Rentabilidad sobre ventas	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Totales} * 100$			
Crecimiento de ingresos	$\text{Ingresos Actuales} - \text{Ingresos anteriores} / \text{Ingreso anterior} * 100$			

Nota. Elaboración propia

Estrategia comercial**Tabla 22***Estrategias comerciales en temporada.*

ESTRATEGIA COMERCIAL	
ESTRATEGIA	Diseño de un planeador con los eventos y productos a comercializar
OBJETIVO	Planificar y ejecutar estrategias comerciales en temporadas especiales, con el fin de aumentar ventas
INDICADOR	Incremento en ventas y margen de utilidad.
RESPONSABLES	Representante legal
D L E A S A E R S R T O R L A L T O E G D I E A	APLICACIÓN
	Se realiza formato de planeación para eventos temporales con el fin de aprovechar las oportunidades comerciales en meses especiales
	CONDICIONES
	* Gestionar con un mes de anterioridad la promoción via WhatsApp
	* Presupuesto del 10% sobre la venta anterior para comprar materiales
	* Costeo de producto con una ganancia cada uno del 10% al 15%,
	* Publicar cada 4 veces a la semana via WhatsApp
	* Terminando el mes generar aplicación de indicadores

Nota. Elaboración propia.

Droguería Gacela Eyh Comunicaciones enfrenta un déficit en organización en temporadas, realizan compras de los productos sin planificación, inician dos semanas después de comenzar la temporada, por ende se pierde oportunidades de venta, las publicaciones vía WhatsApp no son tan frecuentes y sin planes de promociones, descuentos, costos y precios, por lo tanto no se preparan ocasionando ventas bajas, compras con precios reflejados al público más caros por doscientos o trescientos pesos que la competencia, entre otros factores que han llevado que en temporadas no se añada ese extra financieramente.

Se realiza la planeación en eventos especiales, con las principales festividades que la Droguería Gacela siempre intenta realizar, pero por temas logísticos y de planeación no logran efectuar.

La microempresa cuenta con fortalezas para desarrollar estos eventos por los siguientes motivos:

- En la realización de los detalles como cajas, pocillos y conos la microempresa cuenta con todos los materiales y productos para la realización de ellos.
- Los desayunos se realizan por encargo, sin embargo, se le da poca visibilidad publicitaria en WhatsApp.

Figura 5

Detalles realizaos en la microempresa para temporadas.



Nota. Elaboración propia

Tabla 23

Planeación en eventos especiales

PLANEACIÓN EN EVENTOS ESPECIALES				
DROGUERÍA GACELA EYH COMUNICACIONES				
EVENTO	FECHA	OBJETIVO COMERCIAL	PRODUCTOS	ESTRATEGIAS/ PROMOCIÓN
FERIA ESCOLAR	ENERO -FEBRERO	Impulso de ventas de regreso a clases	Artículos Escolares -Kit o listado escolar	Descuento del 10% en el total solo si compra toda la lista escolar; regalos de kit sencillo de lapiz, borrador y tajalapiz en compras mayores de \$70.000
DÍA DEL NIÑO	ABRIL	Artículos Infantiles - Dulces	Dulces, detalles pequeños, pocillos, conos o cajas con peluche	Personalización del detalle
DÍA DE LA MADRE	MAYO	Detalles, desayunos y regalos	Conos, pocillos, peluches, perfumes o artículos de belleza	Precios especiales en perfumería, personalización de detalle
DÍA DEL PADRE	JUNIO	Detalles, desayunos y regalos	Artículos de belleza, pocillos o desayunos	Precios especiales en perfumería, personalización de detalle
DÍA DEL AMOR Y AMISTAD	SEPTIEMBRE	Detalles, desayunos y regalos	Chocolates, cajas, conos, pocillos, peluches	Personalización del detalle
HALLOWEEN	OCTUBRE	Público joven y familiar	Accesorios para disfracez, maquillaje y decoración	
GRADUACIONES	NOV -DICIEMBRE	Regalos - Detalles	Peluches, Desayunos, Cajas sorpresa	Personalización de detalle, variedad y mensajes al graduado en el detalle
Indicadores	Fórmula	Meta sugerida		
Incremento de ventas	$(\text{Venta evento} - \text{Ventas mes}) / \text{Venta mes anterior} * 100$	10%		
Margen de Utilidad	$(\text{Utilidad} / \text{ventas}) * 100$	>20%		

Nota. Elaboración propia.

Plazos

- Estrategia institucional:
 - Todos los años: Revisar cada año la identidad corporativa de la organización con el fin de redefinirla según el alcance a desarrollar, las metas a querer alcanzar, así alinear con el planteamiento de objetivos.
- Estrategia financiera:
 - Corto plazo 0 -1 año: realización de cortes mensuales
 - Mediano Plazo: 1-3 : cortes de seguimiento cada dos meses
 - Largo Plazo : 3 – 5: cortes de seguimiento cuatrimestralmente

Aclaración Estos cortes de seguimiento en estrategias financieras solo se realizarán si al ver que en los plazos establecidos se genera utilidades, los flujos de caja son positivos y se cumple con los presupuestos destinados en cada periodo ha planificado.

- Estrategia comercial:
 - Corto plazo 0 - 3 años: fortalecer cada año las temporadas en la microempresa de forma presencial, cumpliendo con parámetros de productos, fechas, estrategias comerciales de promociones, descuentos o valor agregado.
 - Mediano Plazo 3- 5 años: iniciativa digital, iniciando línea de negocios de detalles, generando una propuesta de negocio con canales en redes sociales, se especifica la opción de ingresar con la población o zona geográfica de Usme.

Aclaratoria: la propuesta comercial de una nueva línea de negocio no se desarrolla en la monografía debido a que esta se realizará solo si ve un crecimiento, fortalecimiento y resultados positivos en los primeros tres años.

- Estrategia presupuestal:
 - Corto plazo 0 – 2 años: se realizará mensualmente los presupuestos.
 - Mediano Plazo 2 – 4: cada dos meses se realizará presupuesto, teniendo en cuenta que los inventarios se maneja cada mes cambiando los tiempos de compra de productos según convenga
 - Largo Plazo 4 – 5 años: presupuestos cuatrimestralmente.

Aclaratoria: La extensión de los plazos para crear presupuestos se dará solo si el cumplimiento de ellos se da, se obtiene utilidad y cada vez se realiza optimización en los riesgos operaciones como lo son:

- Compras
- Gastos fijos
- Gastos no operacionales: referencia a los gastos por cuentas familiares

Conclusiones

El proceso de diagnóstico estratégico, administrativo, financiero y jurídico realizado a la microempresa Droguería Gacela EyH Comunicaciones permitió identificar los factores críticos que inciden en su funcionamiento y sostenibilidad. El análisis interno y externo evidenció que, si bien la organización posee fortalezas relevantes relacionadas con la atención al cliente, capacidad de adaptación y diversificación del portafolio de productos y servicios, existen debilidades estructurales que requieren intervención prioritaria.

Desde la perspectiva financiera, la homologación de los registros contables a periodos comparables confirmó que durante 2023 la empresa presentó resultados negativos, originados principalmente por la falta de controles administrativos y financieros, sobrecompra a proveedores, ausencia de presupuestos, y mezcla entre gastos personales y empresariales. Sin embargo, los datos correspondientes al 2024 reflejan una recuperación progresiva, sustentada en ajustes operativos como la reducción de gastos fijos, mejor disciplina en compras y mayor organización en los registros. Este avance demuestra capacidad de resiliencia y adaptabilidad, aunque es evidente la necesidad de institucionalizar prácticas contables y presupuestales sistemáticas para asegurar continuidad en la mejora.

En materia administrativa, se constató la ausencia inicial de herramientas formales de planeación, indicadores de desempeño y procedimientos documentados, lo que ha limitado la capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas. No obstante, se resaltan valores corporativos alineados con el servicio, motivación del personal, cercanía con la comunidad y fuerte orientación al cliente, factores que representan un capital intangible fundamental para el proceso de fortalecimiento empresarial.

Frente al entorno competitivo, las herramientas aplicadas —como las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo y el PESTEL— permitieron comprender la dinámica del mercado, caracterizada por alta rivalidad, baja barrera de entrada y consumidores altamente sensibles al precio. Aun así, la droguería mantiene un posicionamiento favorable en términos de servicio diferenciado y confianza comunitaria, lo cual constituye una ventaja estratégica frente a competidores de su zona de influencia.

En el componente jurídico y sanitario, la empresa cumple la mayor parte de requisitos normativos, dispone de personal capacitado y opera bajo lineamientos adecuados para el manejo y dispensación de medicamentos. Sin embargo, se recomienda avanzar hacia la formalización de controles documentales, fármaco vigilancia y gestión digital de inventarios para reforzar el cumplimiento regulatorio y minimizar riesgos operativos.

En síntesis, Droguería Gacela EyH Comunicaciones presenta un potencial de crecimiento significativo, fundamentado en la fidelidad de sus clientes, la diversificación de servicios y la capacidad de recuperación financiera demostrada. No obstante, para alcanzar mayores niveles de competitividad y sostenibilidad, es necesario fortalecer los sistemas de información, la gestión administrativa y los mecanismos de control financiero. A partir de este diagnóstico, se estructura un plan estratégico a cinco años (2026–2031) orientado a optimizar recursos, consolidar procesos, potenciar alianzas estratégicas, fortalecer la gestión financiera y ampliar el posicionamiento comercial en el territorio.

Recomendaciones

A partir del análisis estratégico, financiero, administrativo y jurídico desarrollado en la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la microempresa Droguería Gacela EyH Comunicaciones durante el periodo 2026–2031:

1. Implementación inmediata del plan estratégico

La ejecución del plan estratégico deberá iniciar a comienzos de 2027, dando prioridad a la adopción de indicadores y mecanismos formales de control administrativo y financiero. Se recomienda realizar revisiones trimestrales del avance estratégico y efectuar ajustes anuales según resultados y cambios del entorno.

2. Fortalecimiento de la gestión financiera y contable

Se recomienda adoptar un software contable y de inventarios acorde a las necesidades de una microempresa, permitiendo registrar ingresos, gastos, compras y rotación de productos de manera sistemática. Esto facilitará el análisis financiero mensual, la construcción de presupuestos y la toma de decisiones basada en datos reales.

3. Control y optimización del inventario

La microempresa deberá implementar mecanismos de control para la rotación de productos, evitando compras sin planificación, acumulación de inventario no estratégico y pérdidas por vencimiento.

4. Implementación de estrategias digitales de atención y promoción

La empresa debe aprovechar canales digitales para comunicación y ventas, mediante herramientas como WhatsApp Business, directorios locales, redes sociales y pasarelas de pago digitales. Esto permitirá ampliar el alcance comercial, fidelizar clientes y mejorar el nivel de servicio.

5. Gestión de alianzas estratégicas

Se recomienda consolidar relaciones con proveedores farmacéuticos, aliados financieros y entidades educativas de la zona para aprovechar oportunidades de crecimiento, mejorar la oferta de productos y generar mayor reconocimiento comunitario.

6. Gestión de riesgos y cumplimiento normativo

Se aconseja mantener un seguimiento permanente al cumplimiento de los requisitos sanitarios y normativos establecidos para la operación farmacéutica, incluyendo registros documentales, control de vencimientos y protocolos de bioseguridad, con el fin de evitar sanciones y fortalecer la confianza del consumidor.

En conjunto, estas recomendaciones permiten consolidar la estructura organizacional, optimizar el uso de recursos, promover el crecimiento sostenible y fortalecer la posición competitiva de Droguería Gacela EyH Comunicaciones en su entorno local.

Lista de Referencia o Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). Impulso Local.

<https://www.bogotalocal.gov.co/impulsolocal.html>

Alcaldía Mayor de Bogotá & Secretaría Distrital de Salud. (2019). *Negocios Saludables, Negocios Rentables*. Autoregulación Salud Capital.

<https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/droguerias>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (s. f.). *Autoevaluación de Droguerías*. Autorregulacion Salud Capital.

https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/listas/Autoevaluacion_de_droguerias.pdf

Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria, Volumen 4*.

Banco de la Republica. (2023, 31 mayo). *Brechas en el desarrollo de pagos digitales en Colombia* | Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/brechas-desarrollo-pagos-digitales-colombia>

Bojorquez, M & Perez, E (2013) La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli.

Camara de comercio de Bogotá. (2025). Certificado de matricula de establecimiento de comercio. https://drive.google.com/file/d/1W0zuxRm_2kzsP74cCkypaLiIk_1MZItL/view?usp=sharing

Confecamaras. (s. f.). *DROGUERÍA GACELA (EYH COMUNICACIONES)*. Rues. <https://www.rues.org.co/Expediente>

Confecámaras.(2023). *La supervivencia empresarial en Colombia: estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://confecamaras.org.co/phocadownload/ESTUDIO_SUPERVIVENCIA_MAYO_9.pdf

Congreso de la República. (s. f.). *Ley 9 de 1979*. Alcaldía Bogotá. Recuperado 24 de enero de 1979, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

Cortés, J.& Henao, M.(2022, 10 de Enero). Microempresas: Análisis Empírico de algunos problemas. *En Contexto*,6(8),185-207.<https://doi.org/10.53995/23463279.486>

DIAN. (2023, 11 enero). *Ley 2277 de 2022*. <https://www.dian.gov.co/>

Dane.(2022). *Encuesta de micronegocios (EMICRON) 2021*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-dep-2021.pdf

Estrada, R.; García, D. Y Sánchez, V. (2009): Barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME: Una evidencia empírica en empresas mexicanas, *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*(ISSN: 18702305-8), año 4, no,8, enero- junio 2009,pp. 164-184.

Función Pública. (2000, 12 julio). *Ley 590 de 2000*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

González Patiño, J., & Llanes, M. (2024). Una mirada a las mipymes en Colombia. En *Bbvaresearch*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Gómez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Panamericana Pub Llc. <https://dokumen.tips/documents/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomezpdf.html?page=1>

Gustavo.Veloz. (s. f.). El salario mínimo será un desafío para la sostenibilidad empresarial | El Nuevo Siglo. *El Nuevo Siglo*.
<https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/el-salario-minimo-sera-un-desafio-para-la-sostenibilidad-empresarial>

Idalberto Chiaventato (2016) Planeación Estratégica. Mc Graw Hill Education
InstituteFailure, Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? En *The failure institute*. <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

Ministerio de Salud. (1992, 25 noviembre). *Resolución 010911 de 1992*. Autorregulacion Salud Capital.
https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/leyes/Resolucion_10911_de_1992.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
Harvard Business Review

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*.
<https://doaj.org/article/43e7237464ae4f3f9611f3de5607aa9>

Ramirez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de investigación y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Romero,F.& Melgarejo, Z y Vera,M.(2015), Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocio*,6(13), 29-41.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>

Salgado, R. (s. f.). *LA MPC y MPR COMO ALIADAS EN LA ESTRATEGIA*.

<https://salgadoyasociados.com/wp-content/uploads/2021/02/La-MPC-y-MPR-como-aliadas-en-la-propuesta-estrat%C3%A9gica.pdf>

Salinas, J.(2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control*. [Especialización control interno]. Universidad Militar Nueva Granada.

Secretaría Distrital de Salud & Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). *Autoevaluación de Droguerías*. Autorregulación Salud Capital.

https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/listas/Autoevaluacion_de_droguerias.pdf

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones A la Economía*.

<https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:contri:y:2006:i:2006-09:b9bf1ba67b762b269ce8d78bc886ce0e>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Prentice Hall. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aulavirtual.iberro.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20(2007)..pdf

Anexo A

Información Financiera y Desarrollo de Matrices

Acceso a la información: Excel de finanzas organizada y consolidada de la microempresa

Uso de Link <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1irwp-ggRNe7QbvlaYswwe->

[S6YBdAJePo/edit?usp=sharing&oid=101777011768487961844&rtpof=true&sd=true](https://www.researchgate.net/publication/354117684/figure/fig/1/figure-fig1/16177011768487961844/S6YBdAJePo/edit?usp=sharing&oid=101777011768487961844&rtpof=true&sd=true)