

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL  
BALANCE SCORECARD COMO CONTRIBUCIÓN A LA  
MEJORA DE LA RENTABILIDAD  
DE MEDINATURAL CÍA. LTDA. EN SANTO DOMINGO”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo la obtención del Título de:  
MAGISTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**ANDREA CAROLINA ARCE OÑATE  
LISSETH KATERINE MARTÍNEZ FLORES**

**Guayaquil – Ecuador**

**2017**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, profesores y a aquellas personas que con paciencia colaboraron en la realización de esta tesis.

*Andrea Carolina*

A mi madre, hermana, familia, amigos y compañeras de clase, quienes con su cariño y sabiduría han sido instrumentos del amor de Dios para mi vida. Sin ustedes nada hubiera sido posible.

*Lisseth Katerine*

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por su amor y esfuerzo inagotable que me motiva a mejorar cada día.

*Andrea Carolina*

A Dios, a nuestra Virgen del Cisne por caminar junto a mí en todo momento, a mi mami y ñaña por su confianza y el apoyo que me han brindado siempre.

*Lisseth Katerine*

**TRIBUNAL DE TITULACIÓN**



---

**Ph.D. Katia Rodríguez**

**Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación**



---

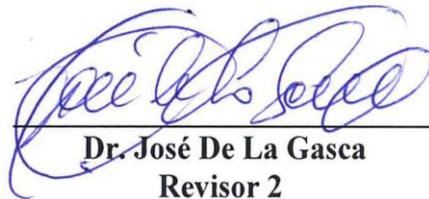
**M.Sc. Jaime Lozada**

**Director del Proyecto**



---

**M.Sc. Jenny Tola**  
**Revisor 1**



---

**Dr. José De La Gasca**  
**Revisor 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

  
Andrea Carolina Arce Oñate

  
Lisseth Katerine Martínez Flores

## ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Tribunal de titulación.....	iv
Declaración expresa.....	v
Índice general. ....	vi
Resumen .....	x
Índice de figuras .....	xi
Índice de cuadros .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
Abreviaturas... ..	xiv
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.3. IMPORTANCIA.....	2
1.4. OBJETIVOS .....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos .....	3
1.5. METODOLOGÍA .....	3
1.5.1. Definición del Marco Conceptual .....	3
1.5.2. Análisis Estratégico de la Empresa.....	3
1.5.3. Sistema de Control de Gestión.....	4
1.6. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS .....	5
2.2. DEFINICIONES .....	6
2.3. CONTROL DE GESTIÓN .....	6
2.4. MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	7
2.5. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	8

2.6.	BALANCE SCORECARD.....	9
2.6.1.	Definición y características del Cuadro de Mando Integral.....	9
2.6.2.	Perspectivas.....	10
2.6.2.1.	Perspectiva Financiera .....	10
2.6.2.2.	Perspectiva del cliente.....	10
2.6.2.3.	Perspectiva de procesos .....	10
2.6.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	10
2.6.3.	Objetivos estratégicos .....	11
2.6.4.	Mapa estratégico .....	12
2.7.	CONCLUSIONES PARCIALES .....	14
 <b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....</b>		<b>15</b>
3.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
3.1.1.	Políticas de la empresa.....	16
3.1.2.	Objetivo y funciones de la gerencia.....	17
3.1.3.	Estructura organizacional.....	17
3.2.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	17
3.2.1.	Definiciones Estratégicas.....	18
3.2.1.1.	Misión .....	18
3.2.1.2.	Visión.....	18
3.2.1.3.	Valores Corporativos .....	18
3.2.2.	Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	19
3.2.2.1.	Oportunidades .....	19
3.2.2.2.	Amenazas .....	19
3.2.3.	Determinación de Fortalezas y Debilidades .....	19
3.2.3.1.	Fortalezas .....	19
3.2.3.2.	Debilidades .....	20
3.3.	DIAGNÓSTICO DE LA LÍNEA BASE ORGANIZACIONAL .....	20
3.3.1.	Financiero .....	20
3.3.1.1.	Índice de Liquidez.....	20
3.3.1.2.	Índices de Actividad .....	21
3.3.1.3.	Análisis de Cartera.....	22
3.3.1.4.	Índice de Endeudamiento.....	23

3.3.1.5.	Rotación de Activos Totales. ....	23
3.3.1.6.	Índices de Rentabilidad. ....	24
3.3.2.	Mercado .....	25
3.3.3.	Comercial.....	26
3.3.4.	Operación logística .....	29
3.3.5.	Organizacional .....	31
3.3.5.1.	Aspectos gerenciales .....	31
3.3.5.2.	Objetivos de la organización a corto plazo .....	31
3.3.5.3.	Objetivos de la organización a mediano plazo .....	32
3.3.5.4.	Objetivos de la organización a largo plazo .....	32
3.3.5.5.	Clima organizacional. ....	33
3.4.	CONCLUSIONES PARCIALES .....	33
 <b>CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA.....</b>		<b>35</b>
4.1.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....	35
4.1.1.	Replanteamiento de definiciones estratégicas .....	35
4.1.1.1.	Misión .....	35
4.1.1.2.	Visión.....	35
4.1.1.3.	Valores corporativos .....	35
4.1.1.4.	FODA.....	36
4.1.2.	Propuesta de Valor .....	37
4.2.	DISEÑO DE BALANCED SCORECARD.....	37
4.2.1.	Objetivos estratégicos .....	37
4.2.1.1.	Objetivos estratégicos financieros .....	37
4.2.2.	Objetivos estratégicos de Clientes .....	37
4.2.3.	Objetivos estratégicos de Procesos Internos .....	38
4.2.4.	Objetivos estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento. ....	38
4.3.	PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO .....	38
4.4.	INDICADORES DE GESTIÓN .....	41
4.5.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	45
4.6.	PROGRAMACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	48

<b>CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>55</b>
5.1.           Diseño del Sistema de Gestión de Indicadores .....	55
5.2.           PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE INICIATIVAS Y MODELO .....	56
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
6.1.           CONCLUSIONES .....	58
6.2.           RECOMENDACIONES .....	60
Referencias .....	61
Apéndice .....	63
Anexos .....	70

## RESUMEN

En el contexto del mundo actual las organizaciones son confrontadas por una constante evolución para satisfacer la economía, la agresividad del ambiente en el que operan y más recientemente a los nuevos temas de desarrollo sostenible, por cuanto el CMI permite que las organizaciones establezcan un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho hasta la toma de decisiones acertadas para mantener resultados óptimos en la institución en función del proceso de creación de valor, que necesitan para un crecimiento futuro y sostenible como organización exigido por su entorno. En el presente trabajo se abordó el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa Medinatural Cía. Ltda., en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permite medir de forma objetiva el desempeño global y centrar sus esfuerzos en la creación de valor. En el primer capítulo se hace referencia a antecedentes de la empresa, definición del problema, en donde se plantea que para el crecimiento sostenido que se ha fijado es necesario el planteamiento de herramientas de gestión que le permita confrontar eficazmente los cambios del entorno para que estos esfuerzos no sean improductivos, al mismo tiempo se plantean los objetivos de la investigación, metodología y alcance del estudio, para luego en el capítulo dos presentar los antecedentes teóricos, revisión de conceptos de BSC e importancia como herramienta de control de gestión, necesarios para el desarrollo del presente trabajo. En el tercer capítulo se procede al desarrollo de un diagnóstico actual de la empresa a través de la realización de encuestas, entrevistas y análisis financiero con lo cual se logró establecer componentes críticos en cuanto al aspecto estratégico y financiero de la empresa. Seguidamente, en el capítulo cuatro con base en los factores desfavorables identificados se expone el diseño de CMI, estructurado de estrategias enfocadas en las cuatro perspectivas de inducción (financieras, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje). El capítulo cinco sugiere que la implementación de esta propuesta permitiría importantes avances en la instalación de un proceso de aprendizaje organizacional y mejoramiento continuo en la empresa, y al resolver las limitaciones de los indicadores de gestión que se utilizan actualmente contribuir a la mejora de rentabilidad. En consecuencia, se sugiere avanzar en la ejecución del Plan de Acción propuesto y así concretar en el corto plazo este desafío que se ha impuesto la Gerencia. Finalmente en el capítulo seis se establecen las conclusiones del trabajo de investigación, de acuerdo a los objetivos específicos y posteriormente se plantean las recomendaciones pertinentes.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia.....	9
Figura 2.2. Perspectivas del CMI .....	11
Figura 2.3. Objetivos estratégicos .....	12
Figura 2.4. Mapa estratégico global .....	13
Figura 3.1. Ciudades cobertura de Medinatural Cía. Ltda. ....	16
Figura 3.2. Evolución de Índices de Liquidez y Prueba Ácida .....	21
Figura 3.3. Evolución de Índices de Actividad .....	22
Figura 3.4. Evolución del nivel de endeudamiento .....	23
Figura 3.5. Desarrollo de Índices de Rentabilidad .....	24
Figura 3.6. Ventas Anuales.....	27
Figura 3.7. Puntos de venta a nivel nacional de Medinatural.....	30
Figura 4.1. FODA.....	36
Figura 4.2. Mapa Estratégico de Medinatural Cía. Ltda. ....	40
Figura 5.1. Semáforo para nivel de desempeño del indicador .....	55

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Macro Proceso del Control de Gestión .....	7
Cuadro 2.2. Publicaciones de Modelos de Control de Gestión. ....	8
Cuadro 3.1. Evolución de Índices de Liquidez y Prueba Ácida .....	21
Cuadro 3.2. Evolución de Índices de Actividad .....	21
Cuadro 3.3. Análisis de antigüedad de saldos .....	22
Cuadro 3.4. Índice de Rentabilidad .....	24
Cuadro 3.5. Ventas Anuales .....	26
Cuadro 3.6. Gastos de Publicidad.....	28
Cuadro 3.7. Crecimiento en Cobertura.....	30
Cuadro 3.8. Gastos de Transporte 2014-2016 .....	31
Cuadro 4.1. Declaración de ejes estratégicos por perspectivas .....	35
Cuadro 4.2. Indicadores de Gestión .....	41
Cuadro 4.3. Cuadro de mando integral de Medinatural Cía. Ltda. ....	45
Cuadro 4.4. Programación de Iniciativas Estratégicas .....	48
Cuadro 5.1. Tablero de control de Medinatural Cía. Ltda.....	56
Cuadro 5.2. Plan de acción para la implantación de CMI. ....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Organigrama organizacional .....	70
Anexo B. Balance general 2014 – 2016 Medinatural Cía. Ltda.....	71
Anexo C. Estado de resultados 2014–2016 Medinatural Cía. Ltda.....	72
Anexo D. Índices financieros 2014–2016 Medinatural Cía. Ltda. ....	73
Anexo E. Análisis comparativo Jalea Real vs. Medinatural 2015.....	74
Anexo F. Cálculo de EVA Medinatural Cía. Ltda. 2014-2016.....	75
Anexo G. Encuesta clima organizacional.....	76
Anexo H. Encuesta de satisfacción a distribuidores.....	80
Anexo I. Resultados de encuesta de clima organizacional.....	82
Anexo J. Resultados de encuesta de satisfacción a clientes-distribuidores.....	84

## ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CMI	Cuadro de Mando Integral
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
CG	Control de Gestión
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
CM	Cuota de mercado
DC	Disminución de clientes
IRP	Índice de rotación de personal

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Medinatural Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que inició sus operaciones en el año de 1985 con la marca comercial “El Arbolito” en la ciudad de Piñas, provincia de El Oro. En el año 1992 el negocio se traslada a la ciudad de Santo Domingo y en esta próspera ciudad, se expande hasta la actualidad, abriendo locales ubicados en las principales calles de la localidad.

A finales del año 2013 se fundó la compañía Medinatural, la cual engloba ocho centros naturistas propios y dos centros naturistas franquiciados. Actualmente, se está aperturando más centros naturistas y se inició con la venta de franquicias a nivel nacional.

El giro de negocio de Medinatural Cía. Ltda., es la compra y venta de productos naturales y medicina alternativa. El tipo de mercado al que se dirige es en especial a la clase económicamente baja, pero en la actualidad hay una tendencia de consumo por parte de la clase alta. El crecimiento de la demanda de la medicina natural es tanto a nivel nacional como internacional debido al desarrollo científico de este tipo de medicina, particularmente en nuestro país desde hace cinco años atrás, los productos de medicina natural han venido obteniendo sus respectivos registros sanitarios, así se brinda al consumidor final productos de mejor calidad.

### **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Después de más de 20 años en el mercado naturista, la empresa Medinatural Cía. Ltda. muestra un continuo crecimiento del que se puede constatar que la dirección de la compañía ha avanzado en la aplicación de estrategias mismo que ha sido persistente; sin embargo debido a sus necesidades de expansión y continuidad en el negocio, los directivos ven conveniente evaluar este criterio para lograr el éxito empresarial con el fin de controlarlo más eficientemente.

Contemplando además, que la participación de Medinatural Cía. Ltda. en el mercado de la comercialización de medicina natural se sitúa en un 40%<sup>1</sup> respecto a su competidor directo Comercializadora Jalea Real.

---

<sup>1</sup> Análisis basado en resultados de ventas en el año 2015. (Anexo E).

En consecuencia, la empresa pretende lograr los retos de un crecimiento sostenido que se ha fijado y por ello es necesario el planteamiento de estrategias que le permitan confrontar eficazmente los cambios del entorno. Estos esfuerzos podrían ser improductivos en caso de no contar con herramientas de gestión que contribuyan a su establecimiento.

En este sentido, el control de gestión se considera como el proceso que aporta a la consecución de objetivos en forma alineada con la visión organizacional, ya que representa para la gerencia una herramienta para el desarrollo de la estrategia.

Al momento, Medinatural Cía. Ltda., ha aplicado un conjunto de indicadores según el enfoque clásico de administración y adicional a ellos se han contemplado también indicadores financieros para tener una apreciación general de la compañía. No obstante, estas mediciones no proporcionan de información competente y notable sobre el resultado de las decisiones así como de los motivos de las desviaciones en los objetivos planeados.

Dentro de este contexto, la aplicación de los sistemas de gestión se ha redefinido como pilar fundamental en el control de una compañía y adquiere cada vez más connotación si se trata de emplear de manera eficiente los recursos de la empresa para estar al nivel competitivo que exige el mercado.

Investigadores como Norton y Kaplan (1992) han colaborado con proyectos empresariales mediante la implantación del CMI que establece estrategias gerenciales mediante el cuadro de mando integral, basados sin duda en el pleno conocimiento de la organización y lo que se espera de ella en el futuro (necesaria en el éxito empresarial); pero es necesario medirlos con la información financiera, grado de satisfacción de los clientes, aprendizajes y conocimientos.

### **1.3. IMPORTANCIA**

Los ejecutivos esperan de este diseño de CMI y mediciones del tipo gerencial, obtener una aplicación eficaz que equipare sus expectativas, las de clientes y crecimiento esperado. Al tiempo que se convierte el CMI en una herramienta de reconocida importancia para que los directivos puedan apoyar su toma de decisiones.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar mecanismos de control de gestión basado en el *Balanced Scorecard* (BSC), enfocándolo a la mejora del control y eficiencia organizacional de Medinatural Cía. Ltda.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Presentar la base teórica a partir de las tendencias actuales sobre el control de gestión, así como su necesidad e importancia en el contexto de las empresas comerciales.
- Establecer la línea base de la organización previa al diseño e implementación de un sistema de control de gestión con el BSC.
- Definir y aplicar la metodología para el diseño de un BSC para Medinatural Cía. Ltda.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del BSC y estimar la contribución de la mejora de la rentabilidad en Medinatural Cía. Ltda.

## **1.5. METODOLOGÍA**

El trabajo de investigación se efectuó en base al siguiente proceso secuencial:

### **1.5.1. Definición del Marco Conceptual**

En una primera etapa, se realizó una revisión de referentes bibliográficos de los conceptos y los distintos enfoques teóricos relacionados con los sistemas de control de gestión. Asimismo a partir de esta revisión, se definió el marco teórico y el modelo a utilizar para el diseño de la herramienta de gestión.

Una vez establecido dicho modelo, el trabajo se estructuró en dos partes principales. La primera parte se dedicó al análisis estratégico de Medinatural y la segunda, al diseño del sistema de control de gestión.

### **1.5.2. Análisis Estratégico de la Empresa**

Para la realización del análisis estratégico se consideró un estudio de los factores externos (oportunidades y amenazas) y las condiciones internas (fortalezas y debilidades) de Medinatural Cía. Ltda., cuyos resultados se sintetizaron en un análisis FODA.

Se inició con un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Estos antecedentes permitieron contextualizar el sector de la medicina natural. El paso siguiente consistió en realizar un diagnóstico interno de la empresa. Para lo cual, se revisó información

financiera de la empresa así como información estratégica, operacional y organizacional y se sostuvieron entrevistas con su representante para conocer respecto a la situación actual de Medinatural Cía. Ltda.

### **1.5.3. Sistema de Control de Gestión**

En la segunda parte se abordará el diseño del sistema de control de gestión, con la finalidad de garantizar la eficiencia de la organización en procesos una vez que sea implementada, se realizará una propuesta de CMI con un enfoque estratégico, funcional a los objetivos y la misión que la empresa ha definido, de modo que permitiera, por una parte, comunicar la estrategia y monitorear el desempeño de Medinatural y por otra, disponer de información oportuna para la toma de decisiones estratégicas.

### **1.6. ALCANCE DEL ESTUDIO**

Como se señala en los objetivos, este trabajo de titulación se centra en la propuesta de un diseño de un sistema de gestión basado en el BSC para la empresa Medinatural Cía. Ltda. en la ciudad de Santo Domingo.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

En el año 1992, el profesor de Harvard, Robert Kaplan y el consultor David Norton publicaron en la *Harvard Business Review* de enero-febrero un artículo llamado *The Balanced Scorecard Measures that drive performance* dando nacimiento a esta herramienta.

El *Balance Scorecard* (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI), es uno de los modelos de planeación para la gestión empresarial más populares de principios del siglo XXI, por lo que muchas empresas solicitan que se les diseñe e implante (Robaina & Soler, 2009, pág. 1).

Se considera por tanto al CMI como una herramienta de gestión que ayuda a la definición, comunicación e implementación de la estrategia para la organización como un modelo para obtener los resultados proyectados por la alta gerencia.

A lo largo de la historia, la base y recopilación de datos para la medición financiera proviene de los registros contables que hemos empleado en todo este tiempo, los mismos que utilizamos para presentar la información resultante de un periodo comercial a entidades públicas, propietarios e interesados del tema. Pero según estudios financieros se estima que el “valor contable de los activos tangibles representaba solamente el 10 por ciento del valor de mercado de las empresas” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 2). Es decir que la metodología para crear valor en las empresas está cambiando considerablemente basándose en los intangibles que reflejan un valor inmaterial a la organización: innovación, eficacia, lealtad, alta calidad en los procesos operativos y habilidades calificadas mediante sus colaboradores.

Al observar que es un método viable, varias empresas solicitaron la adaptación del CMI de las cuales funcionaban por debajo de sus capacidades y en transición de un nuevo grupo ejecutivo que llevaba relativamente consigo un nuevo plan estratégico que contenían: bajos costes, posicionamiento de mercado y buscar prioridad ante el cliente. Los resultados fueron rápidos: altas calificaciones con competidores, posicionamiento en la industria, descubrimiento de intangibles, mejora en la comunicación interna y aumento de rentabilidad.

Un ejemplo fue, *Mobil North America Marketing and Refining Division*, una de las líneas de negocio de Mobil Oil Corporation que mantenía una rentabilidad por debajo de su operatividad y necesitaba cerca de 500 millones de dólares de la casa matriz para mantenerse. Se aplicó en 1994 una estrategia direccionada al cliente y la reestructuración de funciones del personal en grupos y servicios que al cabo de dos años lograron beneficios con más del

50 por ciento que la media de la industria y el primer lugar entre los competidores. Otro caso fue el de *Chemical (Chase) Retail Bank* que aplicó en 1992 el CMI luego de su fusión para la diversificación óptima de su línea de negocios con el que pudo captar ahorros por servicios en cuenta corriente y de ahorro pues antes de aplicarlo se vió en la necesidad de cerrar sucursales para minimizar las pérdidas, esto permitió a la empresa ver más allá de sus indicadores para generar valor (Kaplan & Norton, 2000).

## 2.2. DEFINICIONES

**Estrategia:** Se compone por un conjunto de acciones diseñadas con el fin de la consecución de un determinado objetivo.

**Gestión:** Implementación y adopción de nuevos procesos que obliga a la compañía a cambios a nivel general y que son promovidos por la alta gerencia.

**Indicadores:** Son índices de desempeño utilizados en la medición y evaluación de datos de la organización, que tienen por objetivo mostrar el impacto de sus variables ante diversos escenarios relevantes para comprobar la implantación de los objetivos estratégicos (Pérez, 2014).

**Organización:** Estructura que interrelaciona las actividades y objetivos de manera sincronizada con una cierta continuidad a través del tiempo para la consecución de fines.

**Propuesta de Valor:** Es una estrategia empresarial que hace que un cliente muestre su preferencia por una u otra empresa debido a una serie de ventajas o diferenciadores.

## 2.3. CONTROL DE GESTIÓN

A través del tiempo han surgido diferentes aportes al Control de Gestión (CG), autorías relevantes y limitaciones en el área; sin embargo para cada una de estas tendencias no han excluido a sus antecesores sino que las complementan e integran al enfoque de gestión convirtiéndolo en una herramienta para todos los directivos en la organización.

Para un análisis detallado se mencionarán los términos necesarios para la comprensión del CG en los que no será necesario llegar a una conceptualización universal sino el manejo de la dinámica para ciertos temas de dirección.

Según Pérez, el control mediante la adecuada dirección nace a partir del desarrollo continuo de la economía, el progreso gradual de las industrias que hacen que incidan en los cambios de la organización alimentando la gestión del control, la formación de la administración, la obtención de diversos recursos y el desarrollo de aspectos como: cultura

organizacional, valores corporativos y liderazgo en las cadenas de mando para la interrelación de estos factores al entorno empresarial (2014).

El término de control sería en definitiva el acompañamiento en el desarrollo de la estrategia y a su vez componente del plan de gestión, para garantizar el cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. El CG debe plasmar los objetivos estratégicos y confrontarlos con los procesos determinados para obtener una alineación estratégica acorde con el desempeño de la organización.

**Cuadro 2.1. Macro Proceso del Control de Gestión**

<b>MACRO PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN</b>	
<b>ETAPA I: DIAGNÓSTICO</b>	1.1 Compromiso de la dirección
	1.2 Análisis y caracterización de la organización
	1.3 Situación del entorno
	1.4 Análisis FODA
<b>ETAPA II: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b>	2.1 Fijar el rumbo estratégico
	2.2 Definir áreas de resultado claves
	2.3 Objetivos y criterios estratégicos
	2.4 Definir procesos
	2.5 Revisar alineamientos entre objetivos y procesos
	2.6 Obtener factores claves del éxito
<b>ETAPA III: DESPLIEGUE DEL CMI</b>	3.1 Ajuste de la perspectiva
	3.2 Elaboración del mapa estratégico
	3.3 Establecer indicadores

**Fuente:** Adaptado de (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera, & Medina León, 2014)

En el cuadro 2.1 se presentan las actividades empezando por la elaboración de la estrategia por la cual se deriva la misión, visión, entorno de la organización que llevará a la siguiente etapa de interpretar la estrategia mediante el uso de los mapas estratégicos. En las últimas etapas se ponen a prueba mediante el análisis de indicadores de gestión.

## **2.4. MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Una manera tradicional de control se basa en los estados financieros que proporcionan información histórica y permiten realizar análisis financieros y expectativas de rentabilidad. Pero dada su connotación histórica repercute en la visión futura de la gerencia.

A continuación en el cuadro 2.2 se presentan publicaciones relevantes referentes a los distintos modelos de control de gestión de manera cronológica:

**Cuadro 2.2. Publicaciones de Modelos de Control de Gestión.**

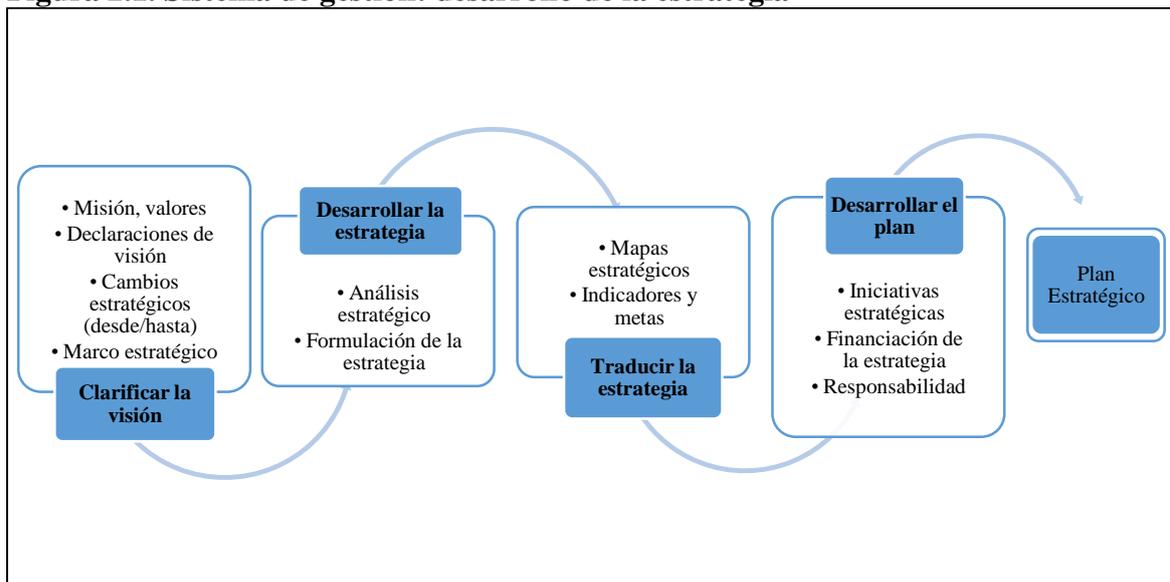
<b>PUBLICACIONES DE MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN</b>			
<b>Variables analizadas: Entorno, participación, formación, diagnóstico, integración, indicadores, enfoque de procesos.</b>			
<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>APRECIACIÓN</b>
Henri Fayol	1961	Administración industrial y general	Principios de Administración: Previsión, organización, dirección, coordinación y control.
Alford & Bangs	1972	Manual de la producción	Describiendo la calidad, cantidad, tiempo y lugar para el control de los planes puestos en acción.
Vassal	1978	<i>Controle de gestion et styles de commandement</i>	Procesos para los diferentes niveles de regulaciones para una correcta toma de decisión.
Michael Porter	1989	Cinco Fuerzas Competitivas	Estrategia sistemática para determinar rentabilidad en alguna área específica.
Goodstein – Nolan – Pfeiffer	1998	Planeación Estratégica Aplicada	Búsqueda de valores y diseño de estrategia para la integración de los planes de acción como ventajas y diferenciación.
Johnson-Scholes	2001	Dirección estratégica	Determinación de expectativas, competencias y habilidades para incluirlo en la estrategia en la realización de procesos y posterior medición.
Fred David	2002	Administración estratégica	Definición de procedimientos a través de auditorías para discernir el contexto y proponer mediciones, retroalimentaciones y realizar acciones estratégicas
Alexander Osterwalder	2011	Generación de modelos de negocio	Modelo Canvas: Propuesta de valor en nueve módulos para establecer el modelo de negocio.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de varios autores

## **2.5. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Un sistema de control de gestión cuenta con un conjunto de acciones que apoyan a la toma de decisiones de los ejecutivos hacia mejores resultados, gracias a la implantación de iniciativas alineadas con las estrategias trazadas. Finalmente, cuenta con un control para conocer la evolución de la organización para lo cual utiliza la visión interna y externa que pudiesen afectar a su permanencia.

**Figura 2.1. Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia**



**Fuente:** (Norton & Kaplan, 2008, pág. 55)

## **2.6. BALANCED SCORECARD**

### **2.6.1. Definición y características del Cuadro de Mando Integral**

El CMI es un modelo de control de gestión, estructurado en diferentes perspectivas, y las relaciones que establece entre las mismas y en el hecho de que los indicadores deben reflejar la estrategia formulada.

Según Blanco Martínez (2012) “el Cuadro de Mando Integral está integrado por un conjunto de indicadores asociados con un conjunto de objetivos, en relaciones de causa y efecto” (pág. 53), y es por tanto que los resultados financieros son la consecuencia de crear valor potenciando las capacidades internas de la organización y las inversiones en el personal (PricewaterhouseCoopers; FUNDIPE, 2001).

De acuerdo con Beckford y Berman (2011) esta metodología está sustentada en el hecho de que el valor fundamental de las organizaciones ha pasado de estar en los activos tangibles (edificios, mobiliario, equipamiento propio, etc.) a estar en los activos intangibles (cartera de clientes satisfechos, procesos eficientes y eficaces, recursos humanos comprometidos y capacitados trabajando en equipo, equipamiento actualizado y operativo independientemente del concepto de propiedad, información disponible y utilizada estratégicamente, participación en redes, etc.) (pág. 6).

Asimismo para González Méndez (2005) en el CMI se desarrollan indicadores, se definen sus fuentes de información y cálculo, se crean bases de datos y se incorporan a la metodología de la planificación estratégica los análisis e iniciativas que correspondan, con

respecto a las perspectivas seleccionadas e integradas al cuadro, las cuales serán aquellas que mejor se adecúen a las especificidades de la entidad. Cada perspectiva mostrará la eficiencia y eficacia en su ejecución.

## **2.6.2. Perspectivas**

La realización del diseño del CMI comienza por la estructura de perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, perspectiva financiera, del cliente, de procesos y finalmente de aprendizaje y crecimiento, que llevan a la formulación de medidas que demuestran la estrategia de la organización y posterior generación de rentabilidad.

### **2.6.2.1. Perspectiva Financiera**

Los datos financieros son aquellos indicadores obtenidos al final del proceso productivo pero se resaltan como parte inicial del conjunto de perspectivas para establecer el horizonte al que quiere llegar la directiva.

Estos resultados indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles. Siendo este objetivo financiero el método clave para satisfacer a los accionistas.

### **2.6.2.2. Perspectiva del Cliente**

Describe cómo se diferenciará la compañía, además comprende los indicadores de resultado concernientes a describir cómo se crea valor para los clientes.

En conjunto la perspectiva financiera y del cliente describen lo que la organización espera lograr: mejoras en la creación de valor que cumplan las expectativas de accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras a la productividad e incrementar la propuesta de valor para el cliente.

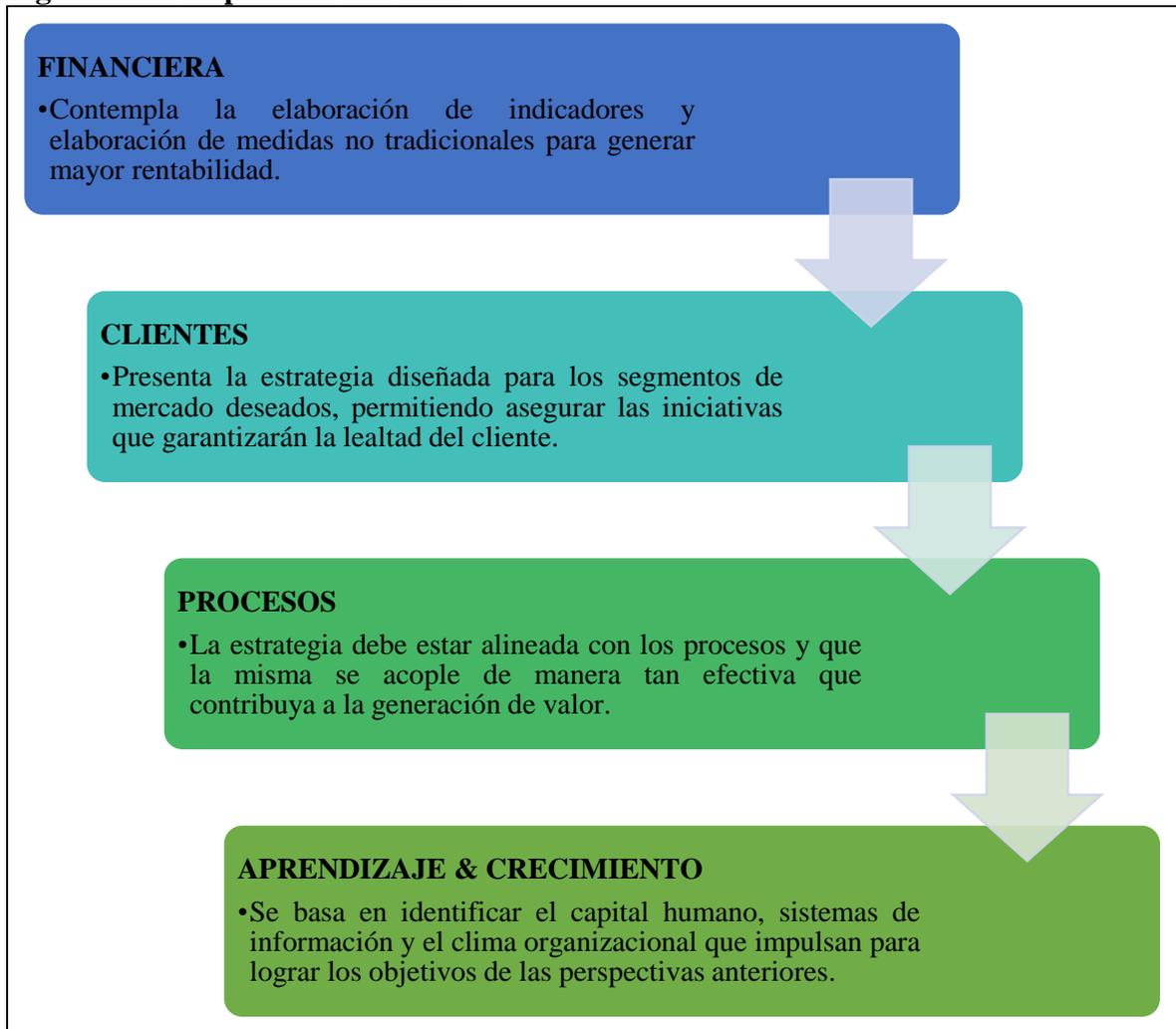
### **2.6.2.3. Perspectiva de Procesos**

En esta perspectiva la gerencia deberá señalar los procesos internos de mayor relevancia en los que la organización debe fortalecer hasta llegar a la excelencia y explicar cómo lo va a lograr.

### **2.6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La cuarta perspectiva deberá identificar las capacidades que generan la transformación de la organización que aseguren su permanencia a mediano y largo plazo.

**Figura 2.2. Perspectivas del CMI**



**Elaborado por:** Autoras

Como se señala en la figura 2.2 la lógica del BSC indica que no se pueden alcanzar los resultados financieros sin la integración de las otras perspectivas, donde surge la otra característica distintiva del BSC: las relaciones de causa y efecto. Siguiendo estas relaciones, un BSC se lee del siguiente modo: si se cuentan con los activos intangibles necesarios, se podrán ejecutar productivamente los procesos críticos para la entrega de valor al cliente; si se cumplen dichos procesos, se entregará la propuesta de valor al cliente.

### **2.6.3. Objetivos estratégicos**

Están constituidos por metas y estrategias planteadas, que se traducirán como los resultados y cambios que la empresa espera conseguir y desea introducir realizando acciones que le permitan cumplir con su misión y visión.

**Figura 2.3. Objetivos estratégicos**



Elaborado por: Autoras

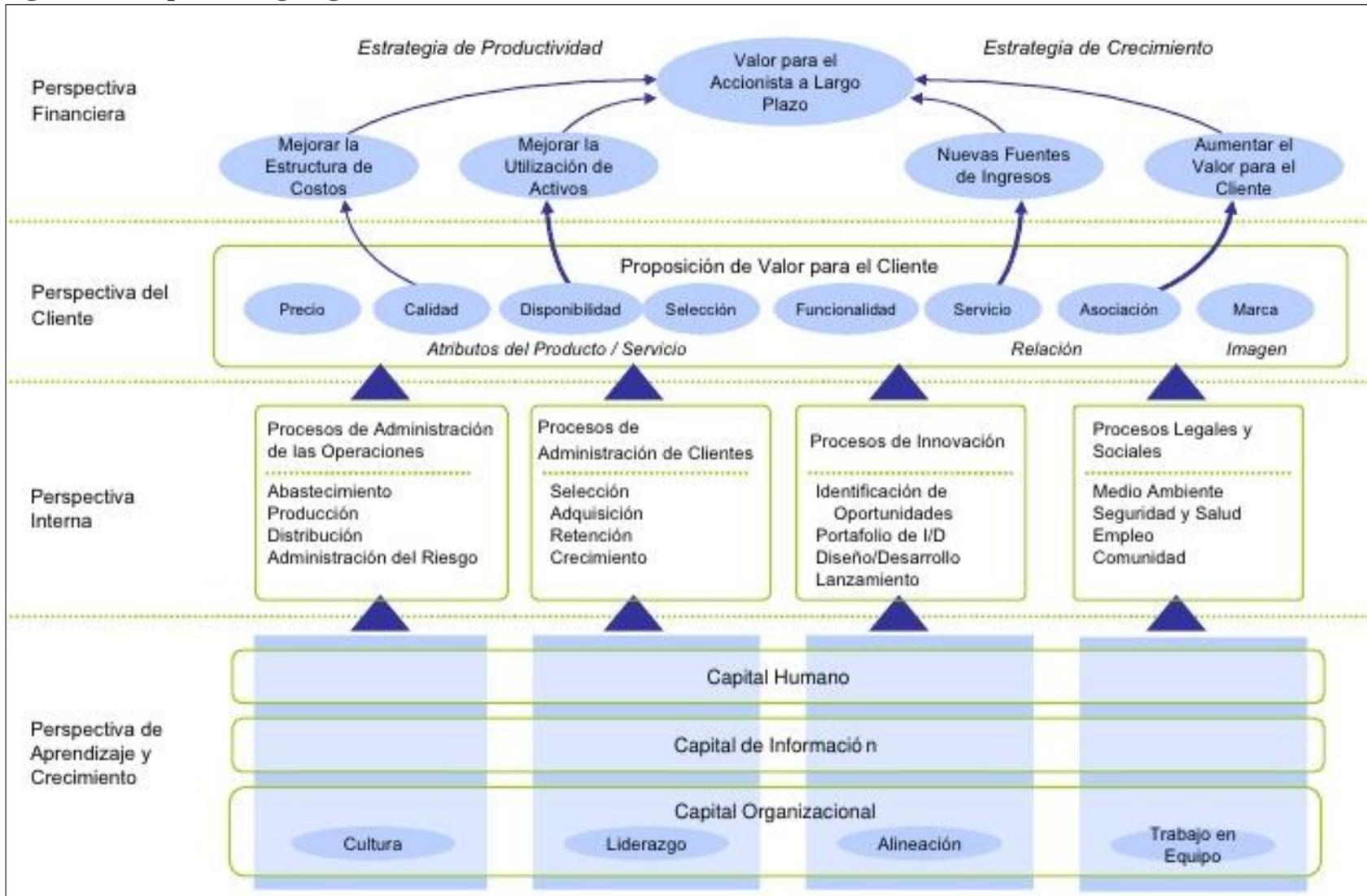
#### **2.6.4. Mapa estratégico**

El mapa estratégico constituye uno de los aportes conceptuales más importantes del CMI como mecanismo de control, ya que constituye la imagen gráfica de la estrategia de una organización al explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán y su construcción obliga a la organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

“La visualización que proporciona el mapa estratégico respecto de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos ha tenido una enorme aceptación y es el punto de partida para todos los proyectos” (Norton & Kaplan, 2008, pág. 126).

La figura 2.4 corresponde al mapa estratégico presentado por Kaplan y Norton (2008) en el cual se describe el proceso de creación mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

**Figura 2.4. Mapa estratégico global**



Fuente: (Norton & Kaplan, 2008, pág. 127)

## **2.7. CONCLUSIONES PARCIALES**

El CMI en la aplicación del control de gestión contribuye a los directivos información trascendental para la eficiente toma de decisiones alineada a la estrategia.

El diseño y aplicación de un CMI permite elaborar los mapas estratégicos que junto a los indicadores favorece el control de gestión y la integración de procesos en la implementación de la estrategia.

Es una herramienta que permite filtrar mediante el criterio de la gerencia y los indicadores aplicados los procesos relevantes que requieren una puntual dedicación para el control de gestión.

Reúne indicadores cualitativos y cuantitativos en los diferentes niveles de los procesos, los mismos que por su flexibilidad de aplicación permite un análisis integral.

Esta herramienta permite identificar si la organización cuenta con personal competitivo y comprometido con los objetivos establecidos, ya que estos podrán ser evidenciados en los resultados de la aplicación de procesos.

A partir del diseño del CMI se podrá adaptar a las diferentes propuestas que establezca la gerencia en un futuro ya que cuenta con una estructura organizada e identificación de procesos que utilizaría en sus objetivos a mediano y largo plazo.

El éxito del CMI se debe a la correcta implantación de las herramientas que posee la empresa en la formulación de su estrategia utilizando los recursos de manera óptima garantizando que la aplicación de procedimientos evite, minimicen y mitiguen los riesgos.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El giro de negocio de Medinatural Cía. Ltda. es la compra y venta de productos naturales y medicina alternativa, contando actualmente con más de 1500 productos diferenciados por más de 20 patologías.

Las líneas de productos que la empresa ofrece son:

- Medicamentos fitoterapéuticos
- Vitaminas y minerales
- Suplementos alimenticios
- Cosmetología natural.

La empresa tiene dos segmentos de mercado que son clientes de distribución y consumidores finales. En la distribución son clientes que tienen sus centros naturistas en Santo Domingo y diferentes ciudades del país, y clientes que se dedican a la venta ambulante de la medicina natural.

La cadena farmacéutica de medicina natural es reconocida en Santo Domingo debido a su crecimiento y antigüedad en el lugar, cuenta con el reconocimiento y aceptación de los clientes que lo hace posesionarse como la primera opción en brindar productos de medicina natural y distinguirse entre los proveedores reconocidos a nivel nacional.

A continuación en la figura 3.1 se indican las ciudades en las cuales tiene participación los productos de Medinatural y se realiza la distribución, estando presente en las tres regiones del país.

**Figura 3.1. Ciudades cobertura de Medinatural Cía. Ltda.**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

### 3.1.1. Políticas de la empresa

**Calidad.-** Proveer productos con alto estándar de calidad en medicina natural, en instalaciones apropiadas a través de profesionales capacitados y comprometidos con nuestra visión, aliados con proveedores calificados, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes dentro de las normas legales.

**Seguridad y salud.-** Desarrollar nuestros procesos en un entorno saludable y seguro, impulsando una cultura de cuidado y colaboración en la prevención y dominio de los riesgos relacionados con nuestras labores.

**Seguridad Logística:** Proteger a la empresa de cualquier actividad ilegal, a través de la promulgación de prácticas transparentes, éticas y seguras en nuestra cadena logística que prevengan actos ilícitos como: contrabando, narcotráfico, delincuencia.

### **3.1.2. Objetivo y funciones de la gerencia**

El principal objetivo es el de lograr que el personal se involucre en las estrategias mediante las políticas y procesos para equilibrar los objetivos a mediano y largo plazo.

Como principales funciones de la gerencia se indican las siguientes:

1. Es el representante legal de la empresa
2. Formula y aplica proyectos
3. Realiza negociaciones
4. Define políticas generales
5. Controla los procesos financieros y contables
6. Dirige y controla el desempeño de las áreas de Gerente administrativo, Jefe de compras y Jefe Financiero
7. Controla el servicio brindado a los clientes
8. Ordena pagos a proveedores
9. Controla las actividades del recurso humano

### **3.1.3. Estructura organizacional**

La compañía, ha logrado formar un amplio equipo administrativo, conformado por 4 áreas: marketing, administración, financiero y adquisiciones. Estas 4 áreas son manejadas por profesionales de tercer y cuarto nivel, con experiencia en el sector.

Los departamentos están integrados por profesionales de tercer y cuarto nivel de estudio, que poseen amplia experiencia en el sector naturista, con la experiencia en logística de trabajo y despacho. (Ver anexo A).

## **3.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

Hoy en día, las empresas se ven enfrentadas a continuos cambios (sociales, tecnológicos, nuevas regulaciones, entre otros), de tal modo que si una organización desea lograr el éxito debe tomar decisiones que le permitan desarrollar todo su potencial y asegurar su continuidad en el largo plazo, con la creación de valor como eje fundamental de la competitividad.

### **3.2.1. Definiciones Estratégicas**

Tanto la visión como la misión marcan la dirección que seguirá la empresa, transformándose en el punto de partida de un sistema de control de gestión, ya que la estrategia de la organización se desarrolla a partir de la definición de dichos elementos.

Medinatural cuenta con la formulación de la misión, visión y valores organizacionales enunciados a continuación:

#### **3.2.1.1. Misión**

Ofrecemos medicamentos fitoterapéuticos, vitaminas y minerales, suplementos alimenticios y cosmetología natural a nuestros clientes al por mayor a nivel nacional. Trabajamos con honestidad y responsabilidad brindando una buena atención y asesoramiento a nuestros clientes. Conservamos, motivamos y desarrollamos al personal con habilidades, por medio del ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo.

#### **3.2.1.2. Visión**

Liderar el mercado nacional en el 2016, ampliando líneas de productos, cobertura y canales de distribución, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

#### **3.2.1.3. Valores Corporativos**

Medinatural es una empresa que se basa en el servicio a los demás. Sus principales valores son la responsabilidad, honestidad y justicia.

- **Honestidad.-** En la compañía Medinatural se preocupará de proveer a sus clientes productos de alta calidad con los mejores precios del mercado.
- **Responsabilidad Social.-** Ayudar a la comunidad en el mejoramiento de su salud con un adecuado asesoramiento y con productos de calidad con registro sanitario.
- **Solidez financiera.-** Garantizar la estabilidad laboral de los colaboradores y el cumplimiento oportuno de obligaciones con proveedores y entidades públicas.
- **Actitud alegre.-** Trabajamos con alegría generando sinergia entre colaboradores y clientes, así podemos brindar una excelente atención.

### **3.2.2. Determinación de Oportunidades y Amenazas**

La creación de valor en una organización exige una continua adaptación de ésta a su entorno, por ello la importancia de determinar tanto las oportunidades de crecimiento como los factores que constituyen las amenazas que la empresa debe enfrentar para alcanzar sus objetivos.

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas que se derivan del análisis del entorno en el que se desenvuelve Medinatural.

#### **3.2.2.1. Oportunidades**

- Perspectivas de crecimiento en el campo homeopático.
- Inclinação sociocultural por la medicina natural.
- Reconocimiento de la marca en todas las zonas de distribución.
- Formalización de la medicina natural con la emisión de registros sanitarios en sus productos.

#### **3.2.2.2. Amenazas**

- Incidencias de la crisis económica.
- Elevadas expectativas por parte de los potenciales clientes con respecto a la eficacia de la medicina natural.
- Incursión y crecimiento de productos sustitutos en el mercado de medicina natural.
- Competidores cuentan con mayor diversidad de productos.

### **3.2.3. Determinación de Fortalezas y Debilidades**

Seguidamente se presenta un resumen con los factores más relevantes al interior de la organización que intervienen para facilitar el logro de los objetivos trazados así como las limitaciones que dificultan o impiden alcanzar estas metas.

#### **3.2.3.1. Fortalezas**

- Tenencia de franquicias.
- Ubicación estratégica de todos los puntos de venta.
- Precios competitivos con el mercado.
- Cobertura de distribución en 35 cantones del país.

- Planes de publicidad y promoción.
- Recurso humano calificado y con experiencia.

#### **3.2.3.2. Debilidades**

- No cuenta con marca propia.
- Falta de capacitación en áreas administrativas.
- Limitado conocimiento de la competencia directa.
- Inexistente centro de distribución y almacenamiento no permite contar con adecuado abastecimiento y mayor diversidad en productos.

### **3.3. DIAGNÓSTICO DE LA LÍNEA BASE ORGANIZACIONAL**

Esta sección se desarrolló en base a información proporcionada por la compañía, así como también a través de la recopilación de información mediante entrevista realizada a la Gerencia General y encuestas a colaboradores y clientes-distribuidores.

#### **3.3.1. Financiero**

En la actualidad requiere de capital para la construcción del centro de distribución, oficinas y futuro laboratorio, para ello no contará con financiamiento externo sino será 50% por aporte de socios y 50% por parte de la compañía, una vez que se cuente con el terreno este será hipotecado para su construcción, según indica la Gerencia General.

De acuerdo con los estados financieros declarados desde su constitución como Medinatural Cía. Ltda., conjuntamente con la proyección del año 2016 se sustenta el siguiente análisis mediante la presentación de ratios financieros:

##### **3.3.1.1. Índice de Liquidez**

El cuadro 3.1 presenta los índices de liquidez y prueba ácida. En lo referente a la liquidez se estima contar con \$1.10 por cada dólar de obligación para el cierre del año 2016, esto quiere decir que del total de los ingresos el 90.90% es destinado para pago de sus obligaciones inmediatas y el 9.10% estarían disponibles. Hay que tener en cuenta que ha logrado un crecimiento acumulado del 11.82% con relación al año 2014 ya que en el inicio tenía un efecto negativo por el cual no podía cubrir sus compromisos a corto plazo.

**Cuadro 3.1. Evolución de Índices de Liquidez y Prueba Ácida**

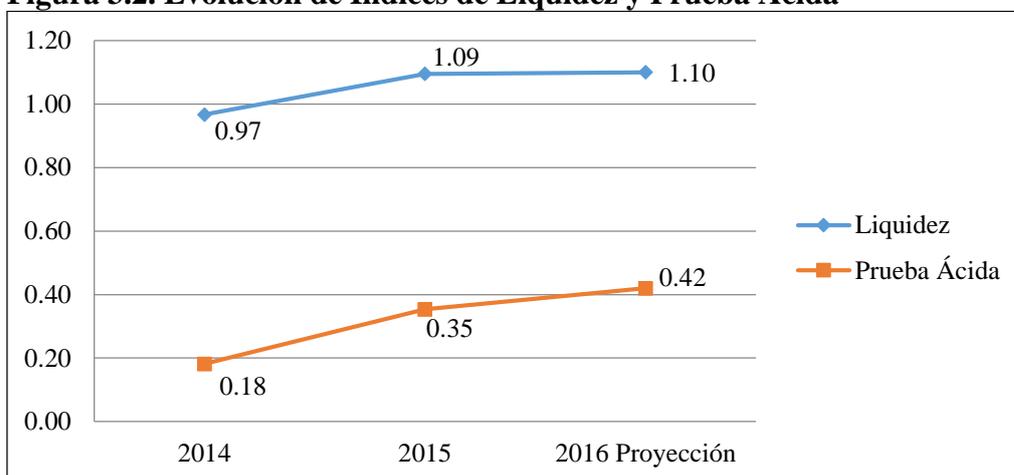
Índices	2014	2015	2016 Proyección
Liquidez	0,97	1,09	1,10
Prueba Ácida	0,18	0,35	0,42

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Respecto al índice de prueba ácida, este indica que a través del tiempo no es posible obtener una estabilidad para hacer frente al pago a proveedores y que la empresa depende de manera especial de sus inventarios para cumplir sus deudas.

En la figura 3.2 se presentan los incrementos que ha experimentado Medinatural desde el inicio de sus operaciones:

**Figura 3.2. Evolución de Índices de Liquidez y Prueba Ácida**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

### 3.3.1.2. Índices de Actividad

Respecto al análisis de rotación de índices de actividad, en el cuadro 3.2 se observa que el que menos se renueva es el nivel de pago a proveedores, pues se encuentra con un alto nivel de apalancamiento y que el periodo promedio de cobro se ha elevado en un 52% debido al otorgamiento de crédito a sus clientes-distribuidores.

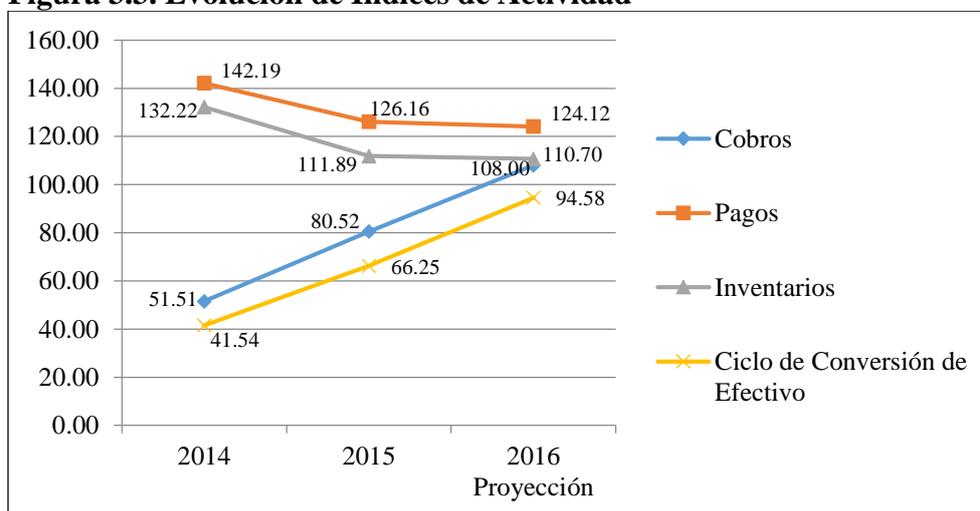
**Cuadro 3.2. Evolución de Índices de Actividad**

Índices de Actividad	2014	2015	2016 Proyección
Periodo promedio de cobro	51,51	80,52	108,00
Periodo promedio de pago	142,19	126,16	124,12
Periodo Promedio de Inventarios	132,22	111,89	110,70
<b>Ciclo de Conversión de Efectivo</b>	<b>41,54</b>	<b>66,25</b>	<b>94,58</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

En conclusión el ciclo de conversión de efectivo se ha incrementado en un 56% esto significa que la empresa recupera en 95 días aproximadamente su inversión y en la figura 3.3 la rotación de estos tres índices convergen en el año 2016.

**Figura 3.3. Evolución de Índices de Actividad**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

### 3.3.1.3. Análisis de Cartera

En el cuadro 3.3 se presenta el análisis de cartera con corte al 30 de noviembre de 2016 en el que se evidencia una cartera vencida de un 37.84%, en la misma consta las deudas solamente de clientes-distribuidores y franquiciados debido a que los consumidores finales cancelan de contado. La administración de cartera es manejada por el asistente financiero-contable con el soporte de vendedores de cobertura cuando el cliente excede el tiempo establecido.

**Cuadro 3.3. Análisis de antigüedad de saldos**

Cliente	Término	Vigente	Vencido				Total deuda
			> 30 días	> 60 días	> 90 días	> 120 días	
Distribuidor A	60 días	38,298.26	10,866.53	13,403.13	10,052.52	120.00	72,740.44
Distribuidor B	60 días	29,014.22	5,549.97	4,768.74		5.70	39,338.63
Distribuidor C	60 días	19,347.17	5,447.98	5,687.60			30,482.75
Distribuidor D	60 días	6,230.88	162.05	970.20	891.00	2,049.84	10,303.97
Distribuidor E	30 días	7,698.67	7,035.45				14,734.12
Distribuidor F	30 días	5,221.14		1,341.52			6,562.66
Distribuidor G	30 días	6,901.42	3,006.09		2,312.50		12,220.01
Franquicia A	30 días	9,993.84	3,091.92				13,085.76
Franquicia B	30 días	6,754.98					6,754.98
Otros	15 días	17,457.98	6,133.34	1,085.00	634.39	4,810.91	30,121.62
		<b>146,918.56</b>	<b>41,293.33</b>	<b>27,256.19</b>	<b>13,890.41</b>	<b>6,986.45</b>	<b>236,344.94</b>
			<b>Total Vencido</b>				<b>89,426.38</b>
			<b>Índice de Morosidad</b>				<b>37.84%</b>

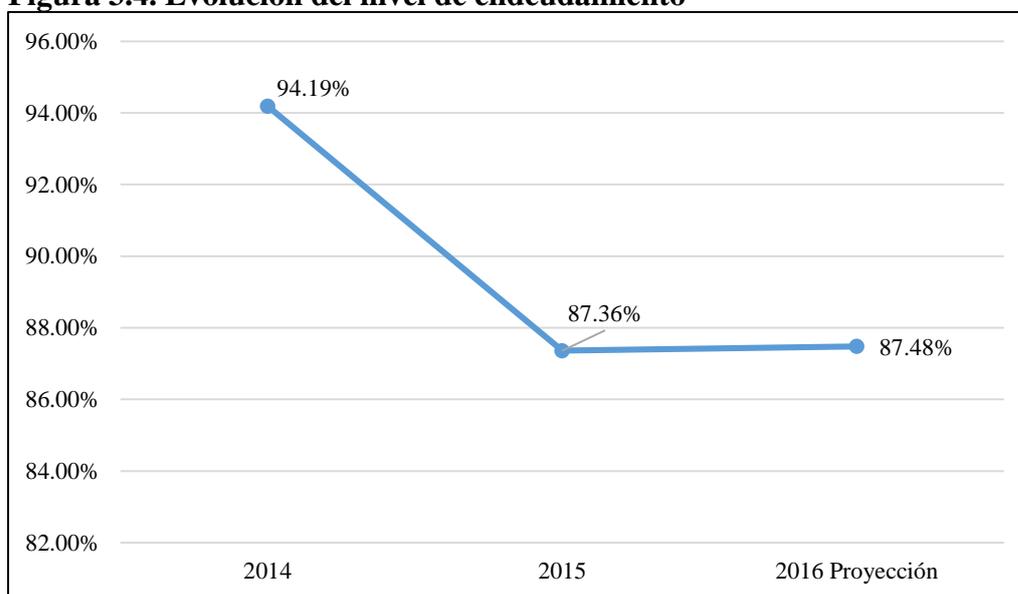
Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

El método de cobro se realiza mediante envíos de correo electrónico y llamadas, con la condicionante de no despachar mercadería hasta el cumplimiento de pago. Mediante entrevista realizada al Jefe Financiero confirmó que este proceso no se cumple en su totalidad debido a que los clientes realizan abonos mínimos para de esta manera obtener su mercadería. También se corroboró con una política de asignación de crédito de despachar un exceso hasta del 50% sin autorización del Gerente Comercial.

#### 3.3.1.4. Índice de Endeudamiento

Por lo que se refiere a la razón de deuda se refleja en la figura que la compañía financia la mayor parte de sus activos bajo el crédito que otorgan los proveedores, estos resultados anuales no muestran ser un dato positivo ya que en caso de pérdidas o posible quiebra no cuenta con apoyo para poder afrontarlas. Cabe mencionar que no se realiza una segregación de este índice con las deudas corrientes y no corrientes porque este último solo representa el 6% del total de pasivos y no se distingue para un segundo análisis.

**Figura 3.4. Evolución del nivel de endeudamiento**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

#### 3.3.1.5. Rotación de Activos Totales.

Este indicador evalúa la capacidad de generar ingresos mediante la utilización de activos. El resultado de la empresa se sitúa en promedio de 2.57 desde el año 2014; es decir que la compañía genera recursos dos veces y media más que la inversión del total de activos. Así pues resulta un aprovechamiento máximo de los activos de Medinatural.

### 3.3.1.6. Índices de Rentabilidad.

Referente al margen de rentabilidad, la compañía aplica en promedio un 33.6% al costo de venta para obtener el precio de venta al público de sus productos; así también se estima un descenso de 3% en relación a estos tres años, debido al incremento en costos.

Por su parte, el margen bruto evidencia un descenso del 2% al año 2016 y podríamos indicar que por cada dólar vendido se recupera en promedio 0,24 centavos después de cancelada la mercadería.

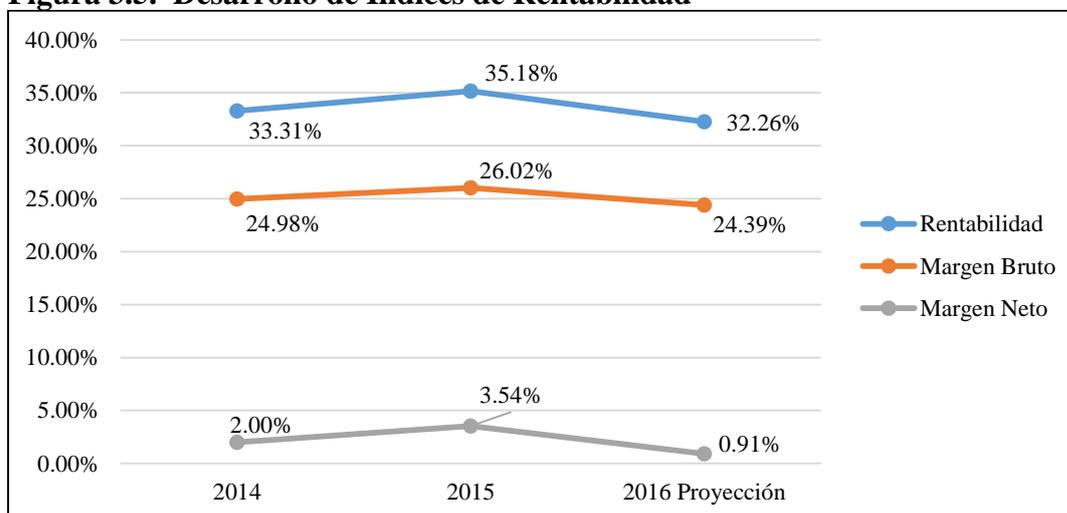
**Cuadro 3.4. Índice de Rentabilidad**

Índices de Rentabilidad	2014	2015	2016 Proyección
Margen de rentabilidad	33,31%	35,18%	32,26%
Margen Bruto	24,98%	26,02%	24,39%

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

En resumen del cuadro 3.4 ya que el margen de rentabilidad se deriva de los costos y el margen bruto depende del nivel de ingresos, el incremento anual y acumulado de estos márgenes están relacionados.

**Figura 3.5. Desarrollo de Índices de Rentabilidad**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Finalmente, el análisis del margen neto destaca un decremento acumulado del 120% al finalizar el 2016, debido al incremento de costos y gastos.

En conclusión, se espera que al cierre del 2016 los propietarios obtengan 0.91% de las ventas realizadas, esta estimación no es del todo atractiva ya que el resultado del año anterior obtuvo un 3,54%.

Finalmente, el cálculo del EVA reveló que para el año 2016 se proyecta un resultado negativo a diferencia de los años 2014 y 2015, en vista que en el año en mención la empresa tiene nuevos puntos de venta que han generado mayor inversión a diferencia de años anteriores. (Ver Anexo F).

### **3.3.2. Mercado**

La compañía no ha realizado estudios de mercado que determinen cuál es su cuota de participación en su sector, así como también no cuenta con análisis del nivel de satisfacción de sus clientes, así lo señala el Gerente General de Medinatural.

Respecto a los proveedores, actualmente la compañía cuenta con un total de 130 de los cuales 10 son considerados los más importantes:

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. NATUCAM               | 6. PRONAVIT                |
| 2. NATURES GARDEN        | 7. FITOTERAPIA-LABORATORIO |
| 3. ONLYNATURAL VITAMINAS | FITOQ                      |
| 4. PHYTO CHEMI-PHARMA    | 8. ZAPHIDELCOR             |
| 5. NATURPHARMA           | 9. GREEN LIFE              |
|                          | 10. BOTÁNICA NATURAL       |

El poder de negociación con proveedores se ha enmarcado en recibir descuentos especiales de acuerdo con los volúmenes de compras, ampliación de crédito, auspicio en campañas médicas y en el programa televisivo.

La relación comercial con todos los proveedores se han establecido mediante acuerdos, lo cuales no han tenido variación al convenio inicial, tal como el crédito concedido y el despacho inmediato. No se prevé cambios futuros conforme a lo manifestado en encuestas.

Según encuestas realizadas el 30% de laboratorios mencionados indicaron su interés por proveer exclusivamente sus productos a la compañía con las condicionantes de introducir sus líneas de productos en las tiendas e incrementar progresivamente montos de compra.

Por su parte, como consecuencia del crecimiento de la industria naturista, la competencia también ha mantenido un desarrollo relativo, los competidores se identificarán de la siguiente forma:

- **Competidores pequeños:** tienen locales de medicina natural regularmente ubicados fuera de casco urbano de la ciudad, este tipo de competidores no tienen un alto nivel de venta, sus locales no cuentan con mucha variedad de medicina y por lo general el precio de venta al público que mantienen es elevado.
- **Competidores medianos:** son aquellos ubicados en el casco urbano, sus negocios ya son estables, se mantienen con un considerable nivel de venta, sus precios de venta al consumidor son los que normalmente se maneja en el mercado, y regularmente los locales son atendidos por sus propietarios.
- **Los competidores grandes:** cuentan con diferentes sucursales, mantienen ventas al público a precios normales y al por mayor a precios bajos a nivel nacional. Algunos de estos competidores realizan ventas a nivel regional y nacional.

Su principal y gran competidor es la Comercializadora Jalea Real, cuenta con alrededor de 3 000 productos que llenan el stock de su centro naturista y también es distribuidor a nivel nacional. Sus ventas representan un 35% mayor al de Medinatural mas su utilidad neta es similar al de la compañía dado que Jalea Real presenta elevados gastos por mantenimiento.

La liquidez de Medinatural es de \$1.09 por debajo de la de Jalea Real de \$2.30 donde se evidencia que la empresa tiene que disponer del 92% de sus activos para cubrir sus obligaciones por su parte Jalea Real tiene mayor solvencia al contar con un 57% de sus activos disponibles para cubrir sus obligaciones. Lo cual evidencia que el verdadero soporte de Jalea Real es la constitución de su patrimonio y aporte de sus socios para futuras capitalizaciones con lo cual no cuenta Medinatural<sup>2</sup>.

### 3.3.3. Comercial

Dado que la empresa no cuenta con una planeación comercial establecida, la gerencia declara como objetivo comercial un incremento en ventas anual del 25% con relación al periodo anterior; y siguiendo el comportamiento de las ventas mensuales del año 2016 se proyecta lo siguiente.

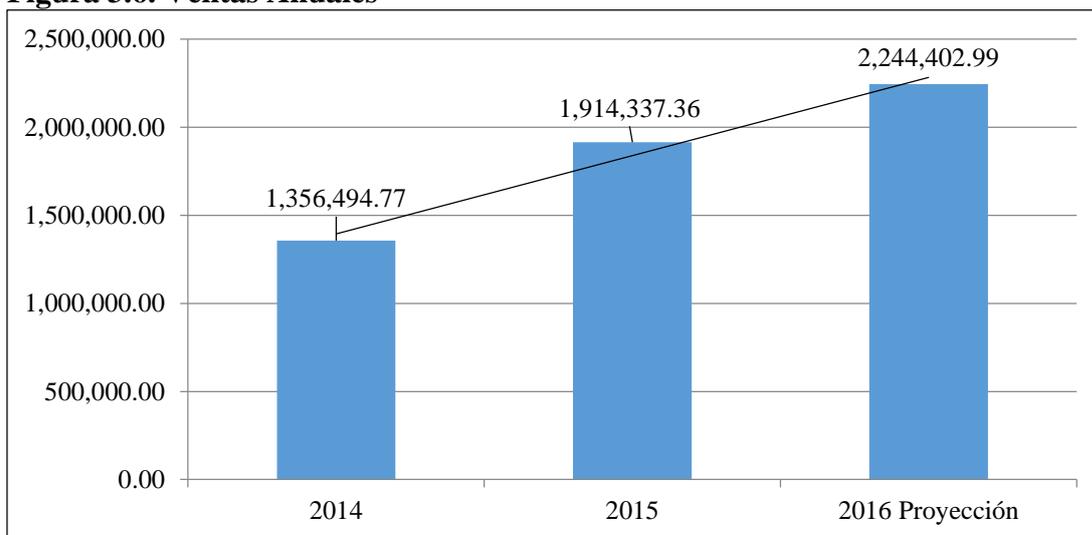
**Cuadro 3.5. Ventas Anuales**

<b>Ventas</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 Proyectado</b>
Tarifa 0%	1.175.840,86	1.701.643,44	2.006.568,06
Tarifa 12%	180.653,91	212.693,92	237.834,93
<b>Total</b>	<b>1.356.494,77</b>	<b>1.914.337,36</b>	<b>2.244.402,99</b>

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

<sup>2</sup> Ver anexo E. Análisis comparativo Jalea Real vs. Medinatural 2015.

**Figura 3.6. Ventas Anuales**



**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

De acuerdo al análisis mensual de ventas de los Estados Financieros al cierre del mes de agosto de 2016:

- El cuadro 3.4 indica que las ventas proyectadas en el 2016 representarían \$2.244.402,99 superando en promedio al año 2015 en un 17,24% por lo que la compañía no lograría su objetivo principal comercial estimado.
- Así también, en la figura 3.7 se visualiza el incremento progresivo de las ventas desde su institución, cabe destacar que con la estimación al 2016 se obtendría un aumento acumulado total del 39,56%.

El nivel de ventas de la compañía se ve afectada por los competidores directos, que ofrecen mayor diversidad de productos y también a precios competitivos, es por tanto que se debe potenciar además de la estrategia comercial la efectividad de su gestión.

La estrategia comercial está basada en la innovación del servicio, lo cual se ha traducido en la fidelización de clientes, logrando así obtener prestigio al ser reconocidos a nivel provincial. De la misma forma, se cuenta con un plan de medios publicitarios, con un concepto corporativo generando una mayor recordación de marca, a través de spots publicitarios constituidos por cuñas radiales, anuncios en la prensa.

La compañía durante el 2016 ha decidido invertir en el rubro de publicidad como principal medio para el incremento en ventas, por lo que se ha planificado promocionar a través de un programa de televisión en el canal regional.

**Cuadro 3.6. Gastos de Publicidad**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 Proyección</b>
	4.678,81	24.458,61	33.172,68

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

De acuerdo al cuadro 3.5, el aumento contundente en este rubro está relacionado directamente al costo del programa televisivo como estrategia de reconocimiento de marca, y que evidencia que el incremento acumulado del 85.9% este rubro no muestra correlación con el crecimiento en ventas; pero la jefatura comercial y la alta gerencia declara como estrategia necesaria que generaría un aumento futuro en los ingresos.

Actualmente las ventas están representadas por los clientes finales y distribuidores con una participación del 60% y 40% respectivamente.

Las estrategias aplicadas a los clientes son:

- **Consumidor final:** tener abastecidos locales con mercadería, capacitar constantemente a los vendedores, mantener un ambiente en el interior de los locales que sea cómodo para el cliente y conceder promociones en días especiales con productos específicos y hasta con un 20% de descuento, esto se hace a los productos que tienen baja rotación.
- **Distribuidores:** Tener productos con registro sanitario, despachos inmediatos, productos con largo periodo de vencimiento, variedad de productos, los mejores precios del mercado.

Según encuestas realizadas a 15 clientes de distribución indicaron que adquieren a Medinatural en promedio de 25% a 50% del total de sus compras, un 60% señala que efectúa compras de dos a cinco veces por mes, además un 73% considera a la compañía un proveedor clave para su negocio y finalmente para sus proyectos de expansión un 87% de los encuestados estimaría continuar la relación comercial con Medinatural.

Adicionalmente, la estrategia comercial consiste en la otorgación de comisiones a vendedores como incentivo por incremento en sus facturaciones.

Las comisiones por ventas en el año 2016 aumentarán aproximadamente en un 65,16% con relación al 2015 declarado por \$15,975.93. Esto se debe a la implementación de las políticas de comisión que en el primer año de la compañía no ejecutaba, y consiste en otorgar un 0.5% de las ventas requeridas por distribuidores mientras que las ventas realizadas a consumidores finales corresponden a montos económicos de acuerdo a rangos de ventas por líneas de productos que son validadas mensualmente por la gerencia.

Es importante considerar que a causa de la implementación de comisiones a vendedores, el rubro de ventas se elevó en un 41% en 2015 respecto al año anterior, en consecuencia se traduce en una estrategia efectiva que impulsa el desarrollo para todas las sucursales y que solo representó el 4% del total de los gastos anuales en 2015.

#### **3.3.4. Operación logística**

El cuanto a cobertura, Medinatural cuenta con una persona encargada de logística hasta confirmar la recepción de su mercadería.

Para ventas a consumidores finales, considerando que los puntos de ventas tengan stock de todos los productos y que el cliente está esperando por el producto o vuelve el mismo día, su tiempo de espera debe ser menor a 3 minutos. Las ventas de mostrador son controladas a través de sistema de cámaras integrales, la empresa cuenta para ello con una consola y un operador para verificar y garantizar la debida atención y medición de tiempos.

El tiempo de entrega en el caso a distribuidores es de 24 horas en el 80% de los casos. Para lo cual la empresa cubre el transporte por *courier*, y Terminal Terrestre en compras superiores a \$1.000,00.

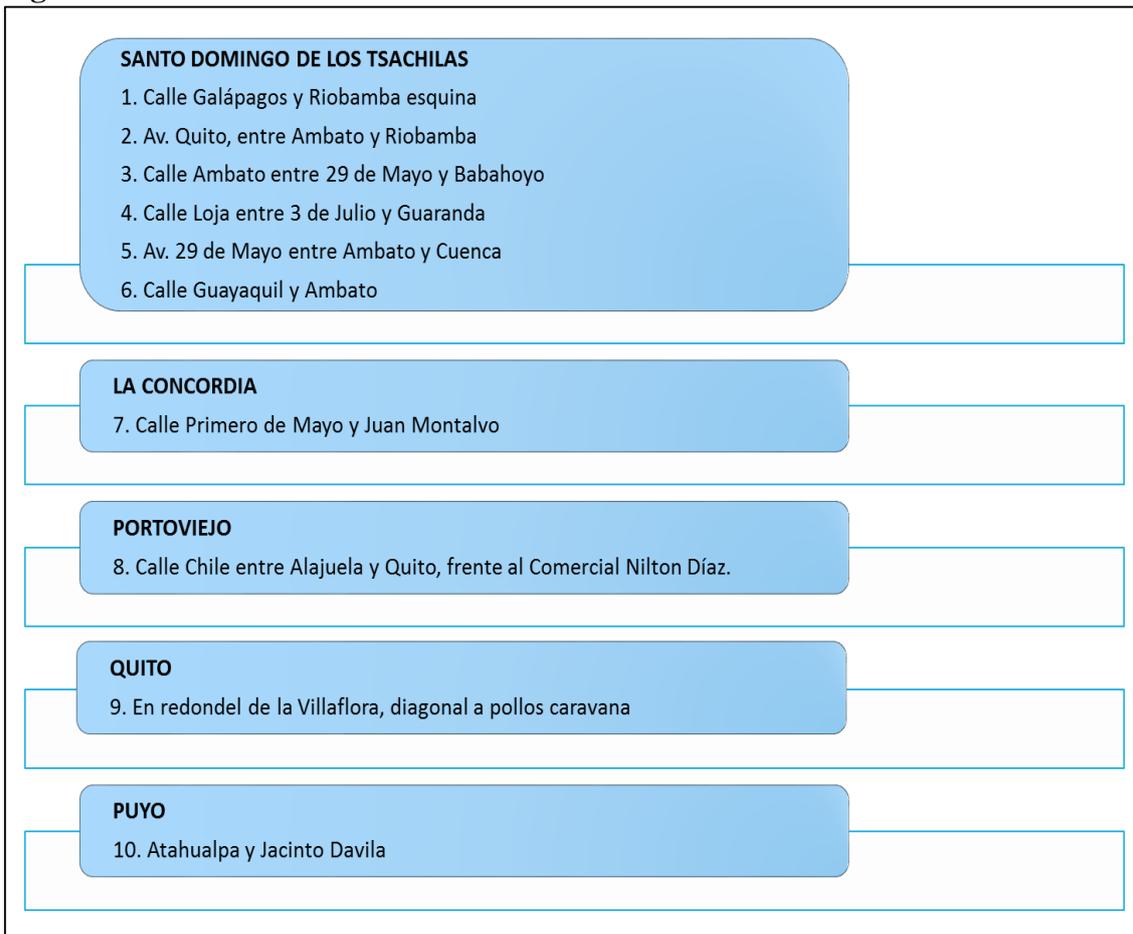
Medinatural trabaja con el medio de transporte en base al que sea más rápido para el cliente, el vendedor debe definir con el comprador cual es el transporte que le conviene:

- En compras menores a \$1000, el cliente paga el transporte y la empresa los gastos del terminal.
- En compras menores a \$100, el cliente paga el transporte y los gastos de envío por terminal.

En lo que respecta a distribución, la empresa cuenta con más de 200 clientes de distribución a nivel nacional, que comprenden los centros naturistas de todas las regiones del país.

Gracias a la ubicación estratégica que posee la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, le es posible acudir con facilidad a todo el país con el servicio de distribución.

**Figura 3.7. Puntos de venta a nivel nacional de Medinatural**



**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

Actualmente, la compañía cuenta con 10 puntos de venta mientras que su competidor directo Jalea Real cuenta con 4.

La compañía considera incrementar su expansión en cuanto a cobertura mediante la estrategia de apertura de nuevos puntos de venta, para lo cual no se han llevado estudios que respalden la proyección de esta estimación que plantea la Gerencia hasta el 2018.

**Cuadro 3.7. Crecimiento en Cobertura**

<b>Años</b>	<b>Total de puntos de venta</b>
2016	10
2017	30
2018	50

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

La expansión de Medinatural contempla además la venta de franquicias como parte fundamental de su plan de expansión y cobertura, actualmente el derecho de franquicia tiene

costo de \$2.000,00 adicionalmente los franquiciados tienen que invertir en mercadería e instalación que suman \$15.000,00 según lo ha indicado en entrevista la Gerencia General.

Con respecto al cuadro 3.7 el porcentaje de incremento del rubro de gastos de transporte demuestra una similitud al crecimiento de ventas, además revela la mayor participación de ventas mayores a \$1000.00 donde la compañía asume el gasto de logística.

**Cuadro 3.8. Gastos de Transporte 2014-2016**

<b>Incremento</b>	<b>2014- 2015</b>	<b>2016 Proyección</b>	<b>Acumulado</b>
Gastos de Transporte	61,79%	25,03%	50,57%
Ventas	41,12%	23,32%	42,54%

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

### **3.3.5. Organizacional**

#### **3.3.5.1. Aspectos gerenciales**

Para su gestión la gerencia se basa en los siguientes principios: la calidad total, el justo a tiempo y el mejoramiento continuo.

El sistema justo a tiempo le permite brindar un mejor servicio a su clientela, con productos de calidad y disminuyendo los inventarios, permitiendo optimizar recursos y disminuir la inversión. El mejoramiento continuo es un perfeccionamiento permanente de cada una de las áreas que comprende la empresa.

Además de estos principios, la gerencia se ha propuesto desarrollar un software ERP (*Enterprise Resource Planning*) para optimizar y automatizar procesos, y finalmente ser más eficiente en el manejo de los recursos.

Así también, la gerencia ha identificado como una falencia el manejo financiero para ello actualmente ha contratado un nuevo gerente financiero.

#### **3.3.5.2. Objetivos de la organización a corto plazo**

- **Financiero**

Alcanzar un incremento en ventas en un 25% en relación al año anterior después de aplicar las estrategias de marketing y en cada franquicia \$2.500 mensuales.

Conseguir una utilidad neta antes de participación laboral e impuestos de \$150.000, considerando que la utilidad antes de impuestos en el año 2015 fue de \$105.177,93.

- **Servicio al cliente:**

Implementar una cultura de servicio al cliente para alcanzar la fidelización y una mayor cuota en los productos ofrecidos con aquellos clientes que tienen una participación inferior.

Determinar un nivel de satisfacción del cliente, quejas y reclamos /encuestas.

- **Recurso humano:**

Construir, fomentar y vivir una cultura organizacional basada en los valores corporativos ya declarados.

Contar con un nivel de rotación de empleados menor al 10%.

### **3.3.5.3. Objetivos de la organización a mediano plazo**

- **Crecimiento en cobertura**

Abrir una nueva zona de distribución para dar cobertura total en el país.

Contar con un mayor número de puntos de venta.

### **3.3.5.4. Objetivos de la organización a largo plazo**

- **Crecimiento en unidades de negocios**

Se ha planeado tener un crecimiento de las siguientes unidades de negocio.

Comercializar marcas exclusivas.

Ampliar líneas de productos.

Contar con marca propia con maquila de laboratorios nacionales.

Desarrollar el comercio electrónico.

Conseguir el liderazgo nacional de medicina natural

- **Crecimiento de estructura de trabajo**

Adquirir un terreno en la zona industrial de Santo Domingo para construir el centro de distribución y almacenamiento, oficinas y un futuro laboratorio.

#### **3.3.5.5. Clima organizacional.**

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, el 58% de los colaboradores consideran satisfactorio el clima organizacional, si bien este porcentaje está por encima de la mitad un 40% de insatisfacción no contribuye a declarar que la empresa mantiene un clima satisfactorio dado los siguientes factores: la no participación en la toma de decisiones, no contar con una comunicación oportuna y que sus cargos no cumplen con sus necesidades económicas, ascensos y expectativas de aprendizaje.

Así también, la valoración de los empleados hacia la gerencia tuvo una calificación en igual porcentaje de aceptable y que deberían mejorar, en consecuencia solo el 20% considera que la gerencia realiza un buen trabajo.

Los colaboradores señalan en un 30% como útiles las capacitaciones recibidas dado que corresponden a quienes están vinculados con el área de ventas.

### **3.4. CONCLUSIONES PARCIALES**

Respecto a liquidez de la compañía, se verifica que los inventarios son claves para el cumplimiento de las obligaciones con terceros en vista que cuenta un bajo nivel de liquidez.

Se evidencia que para incrementar las ventas la compañía decidió ampliar el crédito a sus clientes y en consecuencia para adquirir mercadería y cubrir el incremento de estas ventas ocasionó una disminución en el plazo de pago a proveedores, por lo que se ratifica que actualmente Medinatural no ejerce poder de negociación con sus proveedores.

A pesar de la disminución en el nivel de endeudamiento la compañía se encuentra altamente apalancada, y en el peor de los escenarios el inventario sería el único rubro que respaldaría a toda la empresa.

El margen de rentabilidad ha experimentado un incremento entre 2% y 3% anualmente evidenciando una progresiva optimización de recursos y control de gastos en consecuencia se estima que el margen neto se mantendrá.

Medinatural no cuenta con un estudio de mercado que contribuya al reconocimiento de sus competidores medianos y pequeños, declarando a Jalea Real como su gran competidor por la notable relevancia que tiene en el mercado, así también el estudio resultaría determinante para establecer estrategias oportunas de mercado.

Se verifica que el inexistente centro de distribución y almacenamiento no permite contar con adecuado abastecimiento y mayor diversidad de productos en stock.

No establece una verificación mensual del logro de incremento en ventas previsto, así como también replantear en conjunto con socios, jefaturas y gerencia el porcentaje de incremento anual de ventas.

La propuesta de cobertura a mediano plazo resulta desmesurada, ya que en el año 2016 se incrementaron cuatro puntos de venta lo cual no guarda relación con la estimación prevista para 2017 y 2018.

Se evidencia a través de entrevistas y revisión de políticas de la compañía que la toma de decisiones se encuentra centralizada por la gerencia general.

Dentro de las definiciones estratégicas se verificó que la visión planteada por la compañía en su constitución no se ha cumplido a la presente fecha.

## CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA

### 4.1. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1.1. Replanteamiento de definiciones estratégicas

##### 4.1.1.1. Misión

Medinatural Cía. Ltda. es una empresa comprometida a promover la salud de la población mediante la oferta de medicamentos fitoterapéuticos, suplementos alimenticios y cosmetología natural generando confianza, seguridad y calidad de vida.

##### 4.1.1.2. Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el año 2019, por sus altos estándares de calidad en sus productos y su amplia cobertura, asegurando un crecimiento rentable que maximice la creación de valor para sus socios.

##### 4.1.1.3. Valores corporativos

Se propone incorporar los siguientes valores como organización:

- Sentido de pertenencia
- Innovación
- Calidad en servicio y productos
- Incondicionalidad
- Ejes estratégicos

**Cuadro 4.1. Declaración de ejes estratégicos por perspectivas**

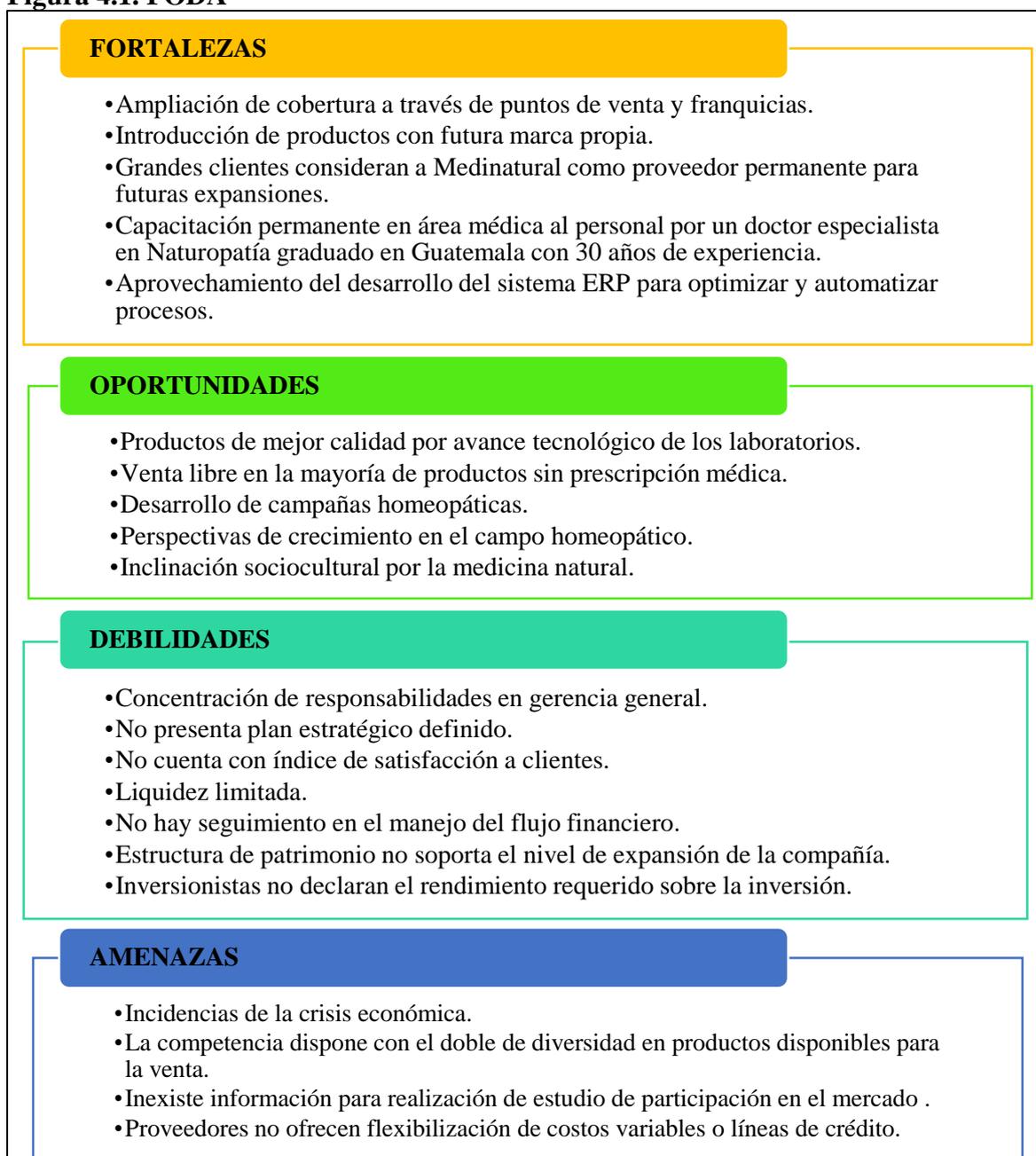
Perspectivas	Eje estratégico	Dimensión estratégica
<b>Financiera</b>	Crecimiento	Ejecución del plan de expansión mediante la apertura de puntos de venta, franquicias y nuevas oportunidades de negocio.
	Optimización de recursos	Aprovechamiento de oportunidades de mejora en los costos comerciales.
<b>Clientes</b>	Apoyo comercial	Seguimiento constante en el proceso de compras que cumpla expectativa de clientes.
	Calidad	Aseguramiento de calidad en sus productos y servicio.
	Imagen corporativa	Reconocimiento y excelencia de su marca empresarial.

<b>Procesos Internos</b>	Amplia cobertura	Búsqueda de puntos de venta claves en el país.
	Publicidad permanente	Difusión en los principales medios de la provincia.
<b>Crecimiento &amp; Aprendizaje</b>	Personal comprometido y capacitado.	Fomento del desarrollo de un personal motivado y competente que aporte valor a la empresa

Elaborado por: Autoras.

#### 4.1.1.4. FODA

Figura 4.1. FODA



Elaborado por: Autoras

#### **4.1.2. Propuesta de Valor**

Medinatural es una empresa que ha logrado posicionarse en el mercado de Santo Domingo, garantizando al cliente productos seguros que son elaborados por laboratorios con el mayor prestigio del país que comparten su filosofía corporativa de trabajar por la salud y el bienestar de las familias ecuatorianas que es plasmado en el slogan de la empresa: “vivir una vida natural”

La orientación hacia el mercado mediante la estrategia de la creación de una imagen corporativa es la propuesta de Medinatural siendo el factor clave de cómo los clientes visualizan la empresa y la distinguen entre los competidores, lo que se ve reflejado en el prestigio y reconocimiento a través de su amplia cobertura nacional que fortalecen el nombre de esta compañía.

### **4.2. DISEÑO DE BALANCED SCORECARD**

#### **4.2.1. Objetivos estratégicos**

Son el conjunto de aspiraciones resultantes de la declaración de la visión de la empresa, pues muestra el futuro deseado que considera ser alcanzable pero desconocido para llevar a cabo la estrategia de la organización. A continuación se establecen los objetivos estratégicos de Medinatural:

##### **4.2.1.1. Objetivos estratégicos financieros**

Siendo el resultado obtenido de toda la operación, constituyen los objetivos que se deben conseguir para satisfacer a los socios, así también evalúan los esfuerzos que se están invirtiendo y como se desarrollan para la mejora de los resultados finales.

A través del cumplimiento de los siguientes objetivos la empresa estima crear valor:

- Creación de valor para los socios.
- Mejorar la liquidez.
- Impulsar el crecimiento en ventas.
- Mejorar la rentabilidad de las operaciones.

##### **4.2.2. Objetivos estratégicos de Clientes**

Mediante la propuesta de valor al cliente se determinarán los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes que le permitirán a la empresa a su vez alcanzar los objetivos

financieros. Todos los objetivos que seguidamente se detallan se pretenden lograr mediante la proposición de valor al cliente y las estrategias competitivas:

- Competitividad en precios de mercado.
- Garantizar productos de calidad.
- Ser percibido como un proveedor líder por su apoyo comercial.
- Afianzar una fórmula comercial rentable.

#### **4.2.3. Objetivos estratégicos de Procesos Internos**

En una empresa dedicada a la comercialización de productos, resulta primordial la calidad en la atención al cliente y despacho oportuno de la mercadería en lo que se pretende conseguir rentabilidad, a través del planteamiento de los siguientes objetivos:

- Reforzar la marca corporativa.
- Impulsar alianzas claves con proveedores.
- Afianzar la relación con clientes.
- Mejorar los tiempos de entrega.
- Disminuir la deserción de clientes-distribuidores.

#### **4.2.4. Objetivos estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento.**

Mediante el cumplimiento de las buenas prácticas se procura identificar aquellos recursos que están generando un valor agregado o que deban ser descartados por improductivos. La función clave de los siguientes objetivos es el de ordenar los activos productivos junto con el talento humano para integrarlos con la estrategia de la organización.

- Adaptar las tecnologías a las necesidades del incremento del negocio.
- Crear la competencia en el personal
- Crear un clima organizacional satisfactorio

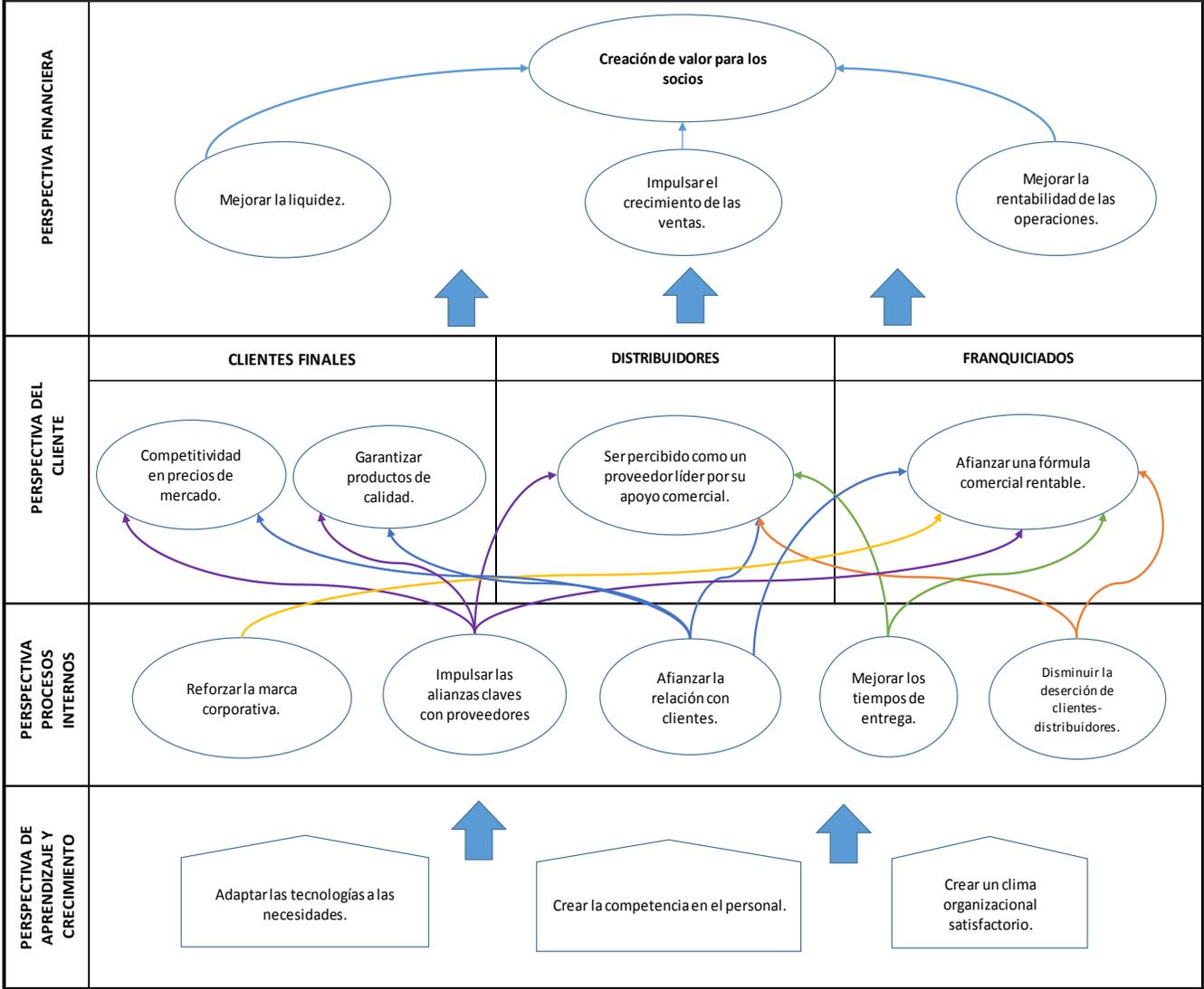
### **4.3. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO**

Es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la organización que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a

la estrategia. En este sentido este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas.

Basados en las definiciones anteriores, se presenta a continuación el Mapa Estratégico de Medinatural donde se pueden apreciar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. Esta propuesta describe la forma en que se espera que la empresa alcance sus metas de largo plazo.

**Figura 4.2. Mapa Estratégico de Medinatural Cía. Ltda.**



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

#### 4.4. INDICADORES DE GESTIÓN

A partir del mapa estratégico planteado en la figura 4.2 se construyó a continuación el Cuadro de Mando Integral, para el cual se determinaron los siguientes indicadores de gestión y se establecieron las correspondientes metas. En relación a este punto, cabe señalar que para fijar las metas se utilizó una combinación de diferentes métodos. En algunos casos, éstas se derivan de una meta general, en otros, son el resultado de rendimientos teóricos o bien, corresponden a una mejora incremental basada en el desempeño histórico de la empresa

**Cuadro 4.2. Indicadores de Gestión**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Operacionalización del indicador	Sistema de recopilación y procesamiento de la información	Nivel de referencia				Periodicidad	Responsable
					Base			Meta 2017		
					2014	2015	2016			
FINANCIERA	Creación de valor para los socios	EVA	UODI - (Activos Operativos Netos * WACC) Donde: UODI = Utilidad operacional después de impuestos WACC = <i>Weighted Average Cost of Capital</i>	Balance General y Estado de Resultados	\$20.275,72	\$38.449,82	\$(14.244,33)	\$14.827,07	Semestral	Gerente General y Financiero
	Mejorar la liquidez	Periodo promedio de cobro	360/Rotación de Cuentas por Cobrar	Balance General y Estado de Resultados	51.51	80.52	108	< 60 días	Mensual	Jefe Financiero y de Ventas.
	Impulsar el crecimiento en ventas	Crecimiento en Ventas	Ventas acumuladas año anterior / Ventas acumuladas año actual	Reporte de ventas	0	41.12%	17.24%	>32%	Mensual	Gerente Comercial
	Mejorar la rentabilidad de las operaciones	Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas	Estado de Resultados	24.98%	26.02%	24.39%	>30%	Mensual.	Gerente General y Financiero

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Operacionalización del indicador	Sistema de recopilación y procesamiento de la información	Nivel de referencia				Periodicidad	Responsable
					Base			Meta 2017		
					2014	2015	2016			
CLIENTES	Competitividad en precios de mercado.	Satisfacción con el precio percibido	Precio esperado del cliente en el mercado/Precio de lista interno por producto	Estudio de mercado.	0	0	0	= > 1	Trimestral	Gerente Comercial.
	Garantizar productos de calidad.	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente/1	Encuestas de satisfacción periódicas.	0	0	0	>85%		
	Ser percibido como un proveedor líder por su apoyo comercial.	Incremento en ventas de clientes-distribuidor activos	(Ventas del periodo de clientes activos/Ventas promedios por cliente-distribuidor activo)*100	Informe de ventas desglosado por clientes.	0	0	0	Por definir.	Se debe medir de forma mensual y consolidar al final del año	Gerente Comercial.
	Afianzar una fórmula comercial rentable.	Rentabilidad en venta de franquicias	% de rentabilidad esperada por contrato de franquicia	Contratos de franquicias	0	0	38%	>50%	Anual	Gerente General, Financiero y Comercial.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Operacionalización del indicador	Sistema de recopilación y procesamiento de la información	Nivel de referencia				Periodicidad	Responsable
					Base			Meta 2017		
					2014	2015	2016			
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Reforzar la marca corporativa	Cuota de mercado	$Cm = \frac{V_{te}}{V_{tm}}$ Donde: Cm: Cuota de mercado V <sub>te</sub> : Ventas totales de la empresa V <sub>tm</sub> : Ventas totales del mercado	Informes de ventas de la organización.  Reportes consolidados del comportamiento del mercado	0	0	0	Por definir.	Anual	Gerente de Marketing
	Impulsar alianzas claves con proveedores	Número de alianzas estratégicas vigentes	(Número de alianzas del periodo actual/Número de alianzas del periodo anterior)*100	Reportes de compras	0	0	10%	> 20%	Anual	Gerente General y Jefe de Compras
	Afianzar la intensidad de la relación con clientes.	Porcentaje de atención de reclamos de clientes	(N° total de reclamos solucionados/N° total de reclamos recibidos)*100	Estudio de satisfacción de clientes	15%	12%	10%	Reclamos =0%	Anual	Gerente Financiero y de Marketing
	Mejorar los tiempos de entrega	Porcentaje de entregas a tiempo	% de pedidos despachados a tiempo	Reporte de entrega de mercadería	0	0	80%	>90%	Mensual	Jefe de Logística
	Disminuir deserción de clientes-distribuidores	Disminución de Clientes	$Dc = \frac{Cc_a}{Cc_{pa}}$ Donde: Dc: Disminución de clientes Cc <sub>a</sub> : Cantidad de clientes actuales Cc <sub>pa</sub> : Cantidad de clientes período anterior	Informes de análisis de clientes y ventas	0	0	0	>1	Se debe medir de forma mensual y consolidar al final del año.	Gerente de Marketing

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Operacionalización del indicador	Sistema de recopilación y procesamiento de la información	Nivel de referencia				Periodicidad	Responsable
					Base			Meta 2017		
					2014	2015	2016			
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Adaptar las tecnologías a las necesidades del incremento del negocio.	Implementación de mejoras en software	N° de solicitudes realizadas por cambios y mejoras de sistema.	Reporte de peticiones de actualización de software.	0	0	0	Por definir.	Mensual	Gerente Administrativo y Sistemas.
	Crear la competencia en el personal	Grado de Personal capacitado	(Empleados capacitados / Total empleados de la organización) * 100	Informe de capacitaciones brindadas al personal.	0	0	0	=100%	Anual.	Gerente General
	Crear un clima organizacional satisfactorio	Satisfacción de clima organizacional	(Empleados conformes/ Total empleados de la organización) * 100	Investigación de medición de clima laboral.	0	0	60%	=100%	Anual	Jefe de Recursos Humanos
		Índice de rotación de personal	$IRP = \frac{A + D}{\frac{F1 + F2}{2}} * 100$ Donde: IRP: Índice de rotación de personal A: Número de personas contratadas durante el período considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado. F2: Número de trabajadores al final del período.	Porcentaje de deserción de empleados	17%	13%	10%	<5%		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

#### 4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Seguidamente se definieron las iniciativas estratégicas que se proponen llevar a cabo para contribuir al logro de los objetivos planteados y así como resultado de este proceso se obtiene el siguiente Cuadro de Mando Integral para la empresa Medinatural que se presenta a continuación:

**Cuadro 4.3. Cuadro de mando integral de Medinatural Cía. Ltda.**

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta 2017	Iniciativas Estratégicas
<b>FINANCIERA</b>	Creación de valor para los socios	EVA = UODI - (Activos Operativos Netos * WACC)	\$14.827,07	Establecer política de inversiones por los socios.
				Nuevos proyectos deberán ser financiados por los socios mediante reinversión de utilidades.
	Mejorar la liquidez	Periodo promedio de cobro = 360/Rotación de Cuentas por Cobrar	< 60 días	Recuperación efectiva de cartera vencida.
				Eficiente evaluación de asignación de créditos a clientes.
	Impulsar el crecimiento en ventas	Crecimiento en Ventas=Ventas acumuladas año anterior / Ventas acumuladas año actual	>32%	Ampliar nuevas oportunidades de negocio.
				Examinar nuevos nichos de mercado que permitirán la venta de productos con marca propia.
				Cotizaciones de nuevos productos atractivos y competitivos en el mercado con los proveedores.
	Mejorar la rentabilidad de las operaciones	Margen Bruto = Utilidad Bruta/Ventas	>30%	Control estricto de costos y gastos según márgenes establecidos.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta 2017	Iniciativas Estratégicas
CLIENTES	Competitividad en precios de mercado.	Satisfacción con el precio percibido = Precio esperado por cliente/Precio de Venta al Público	=1	Diseñar un sistema de retroalimentación efectiva de información sobre la percepción de los clientes en relación a la calidad y precios de los productos entregados.
	Garantizar productos de calidad	Satisfacción del Cliente = (Total de Ventas con informe final y aval satisfactorio/Total de Ventas)*100	>85%	
	Ser percibido como un proveedor líder por su apoyo comercial.	Incremento de Ventas de clientes-distribuidor activo= (Ventas del periodo de clientes activos/Ventas promedios por cliente-distribuidor activo)*100	Por definir.	Administración efectiva de pedidos estableciendo relaciones más sólidas con los clientes logrando una eficiente gestión comercial. Ofrecer incentivos y promociones que tengan el objetivo de que el cliente-distribuidor repita la compra.
	Afianzar una fórmula comercial rentable.	Rentabilidad en venta de franquicias = % de rentabilidad esperada por contrato de franquicia	>50%	Mostrar un valor atractivo del negocio al posible franquiciado. Proponer al potencial franquiciado el valor de la marca y mitigación de riesgos.
PROCESOS	Reforzar la marca corporativa.	$Cm = \frac{V_{te}}{V_{tm}}$ Donde: Cm: Cuota de mercado Vte: Ventas totales de la empresa Vtm: Ventas totales del mercado	Por definir.	Planear métodos de retroalimentación sobre percepción de la marca en el mercado. Investigar factibilidad de compras al exterior y costos de importación para la creación de marca propia. Fortalecer los canales de distribución para ganar participación en la cuota de mercado. Intensificar la lealtad del cliente, conociendo sus preferencias y trabajar para lograr la satisfacción total de éste.
	Impulsar alianzas claves con proveedores	Número de alianzas estratégicas vigentes = (Número de alianzas del periodo actual/Número de alianzas del periodo anterior)*100	> 20%	Identificar oportunidades con proveedores que promuevan valor a la compañía. Llegar a un mayor número de clientes potenciales, a través de eventos o campañas conjuntas.
	Afianzar la intensidad de la relación con clientes.	Porcentaje de atención de reclamos a clientes = N° total de reclamos solucionados/N° total de reclamos recibidos	Reclamos= 0%	Acercamiento a clientes mediante una atención personalizada durante la realización de compras. Conocer gustos y preferencias de clientes de esta manera se evitarán devoluciones y reclamaciones.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta 2017	Iniciativas Estratégicas
PROCESOS	Mejorar los tiempos de entrega.	Porcentaje de entregas a tiempo = % de pedidos despachados a tiempo	>90%	Implementar en el software una confirmación de recepción de mercaderías con alertas ante los tiempos estimados de entrega.
	Disminuir deserción de clientes	$D_c = \frac{Cc_a}{Cc_{pa}}$ Donde: Dc: Disminución de clientes Cc <sub>a</sub> : Cantidad de clientes actuales Cc <sub>pa</sub> : Cantidad de clientes período anterior	>1	Convenios con <i>Courier</i> basados en compromisos de entregas inmediatas.  Aplicar encuestas de satisfacción constantes a clientes. (Distribuidores, franquiciados y consumidores finales).  Segmentar a clientes atendiendo a su valor en rentables y no rentables para otorgar gratificaciones por fidelidad.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adaptar las tecnologías a las necesidades.	Implementación de mejoras en software = N° de solicitudes realizadas por cambios y mejoras de sistema.	Por definir.	Actualizar el software con las implementaciones pretendidas que mejore los tiempos a colaboradores. Plan de acción de mejoras periódicas al software.
	Crear la competencia del personal.	Grado de Personal capacitado=(Empleados capacitados / Total empleados de la organización) * 100	=100%	Mantener y promover capacitaciones permanentes en las distintas áreas de la empresa. Impulsar el aprendizaje organizacional mediante reuniones periódicas de equipos de trabajo. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.
	Crear un clima organizacional satisfactorio.	Satisfacción de clima organizacional=(Empleados conformes/ Total empleados de la organización) * 100	=100%	Fomentar el desarrollo de un ambiente laboral que motive el aprendizaje continuo.
		$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$ IRP: Índice de Rotación de Personal. A: Número de personas contratadas durante el período considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado. F2: Número de trabajadores al final del período.	<5%	Optimizar el proceso de selección con personal de alto rendimiento.  Diseñar un sistema retributivo de premios y ascensos.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

#### 4.6. PROGRAMACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas que se han desarrollado e incluido en el Cuadro de Mando Integral, se proponen a continuación actividades para su ejecución con los plazos estimados durante el año 2017 a través de una representación con el diagrama de Gantt.

**Cuadro 4.4. Programación de Iniciativas Estratégicas**

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIERA	Establecer política de inversiones por los socios.	Solicitar reunión de socios para cierre anual del año precedente.	Gerente Financiero														\$0,00
		Exponer la actual situación financiera.															
		Proponer aumentar el valor de la empresa mediante la inversión.															
		Determinar un retorno mínimo aprobado por los socios.															
		Especificar el tipo de riesgo que los socios estén dispuestos a asumir.															
		Solicitar la aprobación para reajustar la estructura de capital.															
	Nuevos proyectos deberán ser financiados por los socios mediante reinversión de utilidades.	Demostrar el retorno aproximado de cada proyecto de inversión.	Gerente Financiero														\$0,00
		Proponer reinversión de utilidades a falta de otorgamiento de crédito bancario.															
		Solicitar aprobación en junta de socios.															
	Recuperación efectiva de cartera vencida.	Mejorar los procedimientos para la cobranza.	Gerente Financiero														\$500,00
		Obtención de compromiso de pago.															
		Seguimiento del caso e intensificación de las acciones.															
Clasificar a los clientes según nivel de cumplimiento.																	

<b>FINANCIERA</b>	Eficiente evaluación de asignación de créditos a clientes.	Verificación de historial de pagos y montos comprometidos.	Gerente Financiero	■																\$0,00		
		Establecer políticas de crédito de acuerdo con montos comprometidos.			■																	
		Control permanente de cumplimiento de pagos.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	
	Ampliar oportunidades de negocio.	Investigación de mercado.	Jefe de Mercadeo	■																	\$4.000,00	
		Incluir en estudio de mercado posible diversificación.		■	■																	
	Examinar nuevos nichos de mercado que permitirán la venta de productos con marca propia.	Identificar nichos específicos.	Jefe de Mercadeo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$4.000,00	
		Evaluar el costo de la operación y rentabilidad.																				
		Diseño de plan de proyecto y vigencia del mismo.																				
	Cotizaciones de nuevos productos atractivos y competitivos en el mercado con los proveedores	Identificación de proveedores flexibles.	Gerente Comercial.	■																	\$0,00	
		Solicitar catálogo de nuevos productos.			■																	
		Solicitar cotizaciones con posibles promociones.			■																	
		Evaluar costo y rentabilidad por producto.				■																
	Incrementar las ventas cruzadas logrando que los clientes adquieran también productos diferentes a los que habitualmente compran mediante la oferta de combos	Desarrollar programa de combos de productos asociados por patologías, según recomendación del especialista en Naturopatía.	Jefe de Ventas.		■																\$0,00	
		Difundir el plan de ventas cruzadas a todos los vendedores.				■																
		Capacitación en estrategia de ventas cruzadas a todos los vendedores.				■																
	Control estricto de costos y gastos según márgenes establecidos.	Establecer la estructura del modelo de control financiero.	Gerente Financiero	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00	
		Análisis de variación con los porcentajes establecidos para el mes a evaluar.																				
		Identificar rubros que sufrieron incrementos.																				
		Comunicar a jefe departamental causante de la variación para acciones correctivas.																				
	<b>TOTAL</b>																				<b>\$ 5.000,00</b>	

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
CLIENTES	Diseñar un sistema de retroalimentación efectiva de información sobre la percepción de los clientes en relación a la calidad y precios de productos entregados.	Elaborar y aplicar encuestas de satisfacción a clientes.	Jefe de Mercadeo.	■													\$200,00	
		Definir los factores de satisfacción del cliente.			■													
		Programar sesiones de retroalimentación para corregir errores y consolidar aciertos.				■												
		Implementar medidas eficaces para la comunicación con los clientes, relativa al precio incluyendo quejas.					■											
	Administración efectiva de pedidos estableciendo relaciones más sólidas con los clientes logrando una eficiente gestión comercial.	Análisis de resultados de las encuestas sobre recepción de pedido.	Jefe de Ventas.	■														\$2.100,00
		Evaluación de desempeño al personal de ventas.			■													
		Capacitación a personal de ventas en proceso.				■												
		Evaluación del proceso de gestión de pedidos					■											
		Implementar un sistema de administración de pedidos en la página web.						■										
	Ofrecer incentivos y promociones que tengan el objetivo de que el cliente-distribuidor repita la compra.	Identificar potenciales productos estrellas para clientes-distribuidores.	Jefe de Ventas.	■														\$1.000,00
		Identificar productos de baja rotación.		■														
		Aplicar descuento según antigüedad y fidelidad, u ofrecer regalos de acuerdo al margen permitido por el área financiera.				■												
	Mostrar un valor atractivo del negocio al posible franquiciado.	Actualizar catálogo de propuesta de franquicia.	Gerente Comercial	■														\$1.000,00
		Reunión y presentación de beneficios al posible franquiciado.				■												
		Realizar análisis de ubicación de franquicia.					■											
	Proponer al potencial franquiciado el valor de la marca y mitigación de riesgos.	Presentación general del informe del análisis de mercado.	Gerente Comercial	■														\$500,00
		Propuesta de desarrollo y sostenimiento por el valor de la marca.				■	■											
	<b>TOTAL</b>																	<b>\$4.800,00</b>

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PROCESOS	Planear métodos de retroalimentación sobre percepción de la marca en el mercado.	Incluir en el estudio de mercado un análisis de percepción de marca.	Jefe de Mercadeo.	■													\$1.500,00	
		Difundir continuamente los mensajes de la marca a lo largo de campañas y ventas de productos.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
		Obtener retroalimentación estableciendo un sistema de medición, para medir la efectividad del posicionamiento de la marca.													■			
	Investigar factibilidad de compras al exterior y costos de importación para la creación de marca propia.	Selección de proveedores del exterior.	Jefe de Compras y Gerente de Logística.	■														\$500,00
		Solicitar cotización y costos de importación a un agente de aduana.			■													
		Evaluar rentabilidad de acuerdo a los márgenes financieros establecidos.				■												
	Identificar oportunidades con proveedores que promuevan valor a la compañía.	Solicitar reuniones con proveedores interesados en expansión de negocios	Gerente Comercial.	■	■	■												\$1.500,00
		Proponer alianzas de exclusividad de productos o mejores precios.				■												
		Seguimiento y formalización.					■	■										
	Llegar a un mayor número de clientes potenciales, a través de eventos o campañas conjuntas.	Evaluar propuestas y condiciones de campañas médicas por los laboratorios.	Jefe de Mercadeo.	■														\$0,00
		Verificar que las ventas potenciales por evento no afecten los ingresos propios de acuerdo a la meta propuesta.		■														
		Realizar contrapropuesta que mejore el margen bruto.			■													
Acercamiento a clientes mediante una atención personalizada durante la realización de compras.	Análisis de ventas de productos recurrentes por cliente.	Jefe de Ventas y Vendedores.	■														\$0,00	
	Ingresar en el fichero de clientes los productos recurrentes.			■														
	Determinar productos asociados de las compras recurrentes.			■														
	Sugerir productos o asistencia durante la compra.			■														

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PROCESOS	Implementar en el software una confirmación de recepción de mercaderías con alertas ante los tiempos estimados de entrega.	Solicitar a encargado de sistemas la implementación de herramienta de confirmación de entrega.	Gerente de Logística y Área de Apoyo de Sistemas.	■													\$500,00
		Al momento de la compra se ingresará la hora de llegada requerida por el cliente.			■												
		Se confirmará con el <i>Courier</i> o el cliente el momento de entrega.			■												
		Evaluar las variaciones de los tiempos estimados de entrega.				■	■										
	Conocer gustos y preferencias de clientes de esta manera se evitarán devoluciones y reclamaciones.	Analizar reclamos y devoluciones; y causales de estos eventos.	Jefe de Ventas.	■													\$0,00
		Recoger información sobre productos de su interés, despachos y crédito.			■												
		Notificar a jefes departamentales para mejoras en el proceso por sugerencias de clientes.				■											
	Convenios con <i>Courier</i> basados en compromisos de entregas inmediatas.	Seleccionar a <i>Courier</i> que cumplen con los tiempos de entrega.	Gerente de Logística	■													\$500,00
		Presentar propuestas a <i>Courier</i> por exclusividad y entregas inmediatas.		■													
		Firma de convenios con <i>Courier</i> seleccionados.			■	■											
	Aplicar encuestas de satisfacción constantes a clientes. (Distribuidores, franquiciados y consumidores finales).	Definir métodos de seguimiento a clientes.	Jefe de Mercado y Jefe de Ventas.	■													\$500,00
		Elaborar y difundir encuestas de acuerdo a los factores de satisfacción mediante correos internos.			■	■											
		Análisis de variación de ventas por clientes con resultados de encuestas.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Diferenciar y segmentar a clientes atendiendo a su valor en rentables y no rentables para otorgar gratificaciones por fidelidad.	Clasificar el catálogo de clientes por ventas realizadas.	Jefe de Ventas.	■													\$1.000,00
		Análisis de rentabilidad por cliente.			■												
		Verificar que el monto de la gratificación o descuento este dentro de los márgenes establecidos.			■												
Informar a clientes el premio o descuento otorgado por fidelidad.					■												
<b>TOTAL</b>															<b>\$6.000,00</b>		

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Actualizar el software con las implementaciones pretendidas que mejore los tiempos a colaboradores.	Solicitar a colaboradores sugerencias de mejoras en el sistema.	Gerente Administrativo y Logística y Área de Apoyo de Sistemas.	■												\$500,00
		Pedir a jefaturas factibilidad de mejoras pretendida por los colaboradores.		■												
		Entregar solicitud de mejoras a encargado de sistemas.			■											
		Implementación de sugerencias de actualización al software.				■										
	Plan de acción de mejoras periódicas al software.	Informar a jefaturas para pruebas y cambios en el sistema.	Gerente Administrativo y Logística y Área de Apoyo de Sistemas.	■												\$500,00
		Ejecutar las mejoras regulares al software.			■											
		Difundir a colaboradores los cambios y procesos.				■										
	Mantener capacitaciones permanentes en el área homeopática.	Programar con especialista en Naturopatía plan de capacitación semanal.	Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$1.000,00
		Desarrollar capacitaciones al personal.			■											
		Evaluar a colaboradores por los conocimientos adquiridos.				■										
	Promover el aprendizaje organizacional mediante reuniones periódicas de equipos de trabajo.	Evaluar el proceso de aprendizaje de colaboradores.	Jefes de Departamentos y Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$0,00
		Promover técnicas para generación de ideas en reuniones de trabajo por departamentos.			■	■										

Perspectiva	Iniciativa	Actividades	Responsable	2017												Presupuesto
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.	Establecer método de evaluación de desempeño.	Jefes de Departamentos y Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$200,00
		Solicitar a jefes departamentales aplicar evaluaciones.			■											
		Socializar los resultados entre el empleado y jefe.				■										
		Propuesta de mejora o capacitación sugerida por Desarrollo Humano.					■									
	Fomentar el desarrollo de un ambiente laboral que motive el aprendizaje continuo.	Evaluar el liderazgo de cada jefatura.	Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$500,00
		Impulsar factores de motivación y satisfacción del personal.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		Aplicar estrategias para la integración del personal.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Optimizar el proceso de selección con personal de alto rendimiento.	Definir métodos de evaluación para selección de personal.	Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$0,00
		Selección general basada en compromiso, competencia y alta responsabilidad.			■											
		Selección bajo requerimiento de cada jefatura.				■										
	Diseñar un sistema retributivo de premios y ascensos.	Evaluar al personal de alto desempeño.	Gerencia General y Área de Apoyo de Desarrollo Humano.	■												\$0,00
		Análisis de cargos para promoción del personal.			■											
		Propuestas a colaboradores de acuerdo a sus aspiraciones laborales.				■										
	<b>TOTAL</b>															<b>\$2.700,00</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

De acuerdo con las actividades presentadas para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, la empresa estimaría invertir un total de \$18.500,00.

## CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

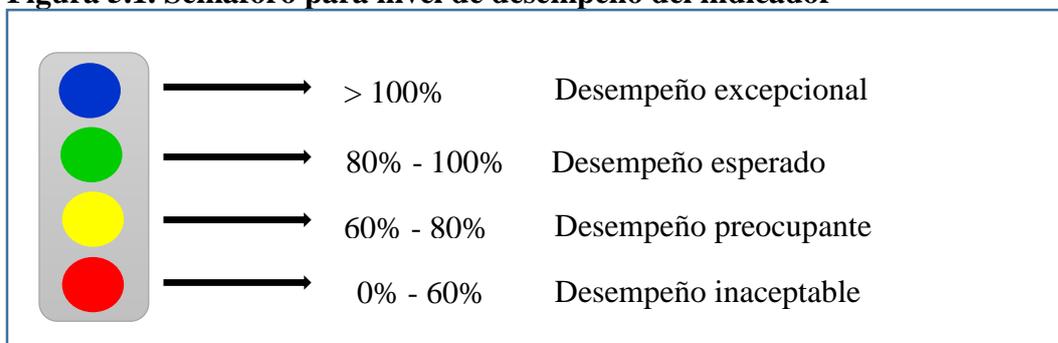
Considerando que el éxito y la excelencia de la empresa es el resultado de la medición del desempeño y gestión de recursos, la inserción de una herramienta de gestión resulta indispensable. En este sentido, para una implementación exitosa del CMI es necesario conocer las claves para la evaluación del desempeño global de la organización.

### 5.1. Diseño del Sistema de Gestión de Indicadores

Para que un sistema de gestión de indicadores tenga buenos resultados es necesario contar con un tablero de control que facilite la visualización del desempeño de cada KPI (*Key Performance Indicator*) para estimar cuan óptimo es el avance alcanzado en el periodo.

Para los indicadores de gestión se utilizarán los siguientes límites para representar su nivel de desempeño: el rojo significa desempeño inaceptable, el amarillo desempeño preocupante, el verde desempeño esperado, también se utilizará el color azul que significa desempeño excepcional.

**Figura 5.1. Semáforo para nivel de desempeño del indicador**



Elaborado por: Autoras

La dirección de los indicadores se determinará respecto a los valores alcanzados en periodos anteriores y los conseguidos actualmente, serán representados por un porcentaje (%). Los indicadores podrán ser medidos y monitoreados según las prioridades estratégicas y operativas de la empresa. A continuación se presenta una propuesta de tablero de control sencillo y práctico que contribuye con la información del avance y seguimiento a través de la medición de indicadores aplicando los niveles de desempeño y dirección señalados.

**Cuadro 5.1. Tablero de control de Medinatural Cía. Ltda.**

PERSPECTIVA	INDICADOR	SIM.	RESP.	OBJ.	AÑO ANT.	ACUM. AÑO ACTUAL	Positiva	Real	Cumplim. a Meta	
FINANZAS	1 Creación de valor para los socios	\$	GG & JF	14,827	38.449,82	- 14,244.33	↑	↓	-96%	
	2 Mejorar la liquidez	#	JF & JV	60	80.52	108.00	↓	↓	56%	
	3 Crecimiento en Ventas	%	JC	32%	41.12%	17.24%	↑	↓	54%	
	4 Mejorar la rentabilidad de las operaciones	%	GG & JF	30%	25.02%	24.4%	↑	↓	81.30%	
CLIENTES	5 Rentabilidad en venta de franquicias	%	GG JF JC	50%	NA	38%	↑	↓	76.0%	
PROCESOS INTERNOS	6 Número de alianzas estratégicas vigentes	#	GG & GC	20%	NA	10%	↑	↓	50.0%	
	7 Porcentaje de atención de reclamos de clientes	%	JF & JM	0%	12%	10%	↓	↓	0.0%	
	8 Porcentaje de entregas a tiempo	%	JL	90%	NA	80%	↑	↓	88.89%	
CRECIMIENTO & APORENDIZAJE	9 Satisfacción de clima organizacional	%	RRHH	100%	NA	60%	↑	↓	60.0%	
	10 Índice de rotación del personal	%	RRHH	5%	13%	10%	↓	↑	50.00%	

Elaborado por: Autoras

## 5.2. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE INICIATIVAS Y MODELO

La aplicación del CMI como sistema de control de gestión requerirá cambiar procedimientos que se llevan a cabo actualmente en Medinatural y para su implementación como nueva forma de controlar la gestión es necesario ejecutar un plan de acción que demandará no solo el compromiso de la alta gerencia sino también del involucramiento de todos los miembros de la empresa, el cual se detalla seguidamente:

**Cuadro 5.2. Plan de acción para la implantación de CMI.**

CATEGORÍA DE PROCESO	ACTIVIDADES	
	DE CONTROL	PLAN DE ACCIÓN
<b>Discusión y aprobación por la gerencia y jefaturas que llevarán a cabo la implementación y monitoreo.</b>	Gerencia General corregirá a la jefatura que verifique incumplimiento en las actividades programadas según cronograma.	Para poner en práctica el BSC es fundamental que sea conocido por las jefaturas que llevarán a cabo las actividades mensuales, por lo que es necesario: anunciar mediante reuniones los aspectos fundamentales de la estrategia, notificar las metas inherentes a los procesos y así también realizar declaración de compromiso por jefes departamentales.
<b>Sistemas de información eficientes que establezcan los objetivos a lograr.</b>	Jefes departamentales supervisarán el cumplimiento del cuadro de programación de iniciativas estratégicas.	Asegurar el entendimiento continuo de las iniciativas estratégicas de toda la organización mediante un programa de comunicación y acciones de socialización por los jefes que incluirán avisos, reuniones, boletines y medios electrónicos.
<b>Objetivos individuales de empleados vinculados a los objetivos del BSC y asociados con retribuciones.</b>	Gerencia General y Área de Apoyo de Desarrollo Humano verificarán la práctica de un diseño retributivo de premios y ascensos.	Se verificará que las estructuras de cada departamento este en sintonía con la nueva práctica para el control de gestión. Se evaluará el desempeño del personal en las actividades programadas de implantación de BSC para analizar su promoción.
<b>Pruebas pilotos por parte de cada jefatura.</b>	Gerencia General y Jefaturas vigilarán la ejecución y monitoreo de las pruebas piloto.	Para la instalación del BSC las simulaciones y pruebas pilotos serán formas de validación de resultados que las llevarán a cabo las jefaturas al término del cronograma de las iniciativas estratégicas.
<b>Reporte de hallazgos y acciones correctivas</b>	Gerencia General evaluará el impacto del diseño en la proyección estratégica.	Es conveniente que la fase de implementación abarque al menos un año, de forma tal que se puedan medir los indicadores de gestión de la organización. Seguidamente se realizará el análisis, control de los resultados y ajustes al diseño de indicadores de los procesos acorde a los objetivos estratégicos.

Elaborado por: Autoras

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

**Objetivo específico 1: Presentar la base teórica a partir de las tendencias actuales sobre el control de gestión, así como su necesidad e importancia en el contexto de las empresas comerciales.**

La revisión de la base teórica del sistema de control de gestión en el capítulo dos, permitió el convencimiento de que esta herramienta permitirá el control sistemático de la ejecución de la estrategia, por lo tanto, el desafío que se plantea la Gerencia es avanzar en la implementación que facilitará un proceso efectivo de gestión estratégica, disminuyendo el riesgo asociado a la toma de decisiones en entornos donde la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores se ha convertido en la única ventaja competitiva sostenible.

**Objetivo específico 2: Establecer la línea base de la organización previa al diseño e implementación de un sistema de Control de Gestión con el Balanced Scorecard.**

Con base en un análisis y diagnóstico organizacional llevado a cabo en el capítulo tres de la situación actual de la empresa mediante realización de encuestas, entrevistas y análisis de indicadores financieros, lo cual permitió una evaluación precisa de los resultados globales previo al diseño del sistema de control de gestión ya que se identificaron los principales factores críticos en cuanto al aspecto estratégico y financiero de la empresa.

**Objetivo específico 3: Definir y aplicar la Metodología para el diseño de un Balanced Scorecard para Medinatural Cía. Ltda.**

Se abordó en el capítulo cuatro el diseño de la propuesta de un sistema de control de gestión para Medinatural Cía. Ltda., a partir de la definición de la visión y estrategia empresarial, se establecieron los objetivos necesarios para cumplir con dicha estrategia. Consecutivamente se planteó la propuesta de un mapa estratégico y el cuadro de mando integral con sus componentes: objetivos, indicadores de gestión, metas, iniciativas estratégicas y programación de actividades.

**Objetivo específico 4: Diseñar un plan de acción para la implementación del Balanced Scorecard y estimar la contribución de la mejora de la rentabilidad en Medinatural Cía. Ltda.**

Se diseñaron indicadores de gestión para realizar el seguimiento de cada objetivo estratégico planteado, determinando en el capítulo cinco en el tablero de control la relación cuantitativa de valoración de eficiencia con los respectivos parámetros de verificación, así como un plan de acción que contemplará las actividades clave para una exitosa implementación. Esto implicaría importantes cambios una vez implantados lo cual contribuiría por una parte, a la identificación de nuevas oportunidades y por otra, a una mejora en la rentabilidad y alcanzar los resultados previstos por Medinatural Cía. Ltda.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Ampliar la línea de investigación del CMI aplicado a pequeñas empresas que inician su etapa de expansión antes de consolidarse con la finalidad de enfocar y alinear a la empresa alrededor de los objetivos trazados y de direccionar los procesos y actividades hacia la eficiencia.

Desarrollar en forma periódica diagnósticos que determinen la situación de la empresa con la finalidad de realizar una retroalimentación de los factores desfavorables que incidan en la mejora continua que permitan asegurar la rentabilidad.

Vigilar constantemente la medición del desempeño de los indicadores ya que estos pueden sufrir variaciones o su vez podrían ser descartados de acuerdo a los resultados de la fase de implementación para el análisis y ajustes al diseño según los objetivos estratégicos, por su parte como apoyo a la implementación de la estrategia y para ir perfeccionando el método se sugiere el contemplar la compra de un sistema BSC.

Implementar el diseño de CMI que comprenda al menos un año, que permita la comparación de resultados y beneficios obtenidos para tomar la decisión de mantener o rediseñar procesos acordes a los objetivos estratégicos propuestos, evaluando así la contribución a la mejora en la rentabilidad y el retorno financiero esperado. De la misma forma desarrollar estudios de mercado, análisis de satisfacción al cliente y percepción de marca que permitan la medición de todos los indicadores de gestión e incorporarlos al tablero de control de gestión.

Finalmente poner especial atención en los factores fundamentales para una implantación exitosa como son, entre otros, el liderazgo que deberá ejercer la alta dirección, una buena comunicación y participación de los miembros de la organización.

## REFERENCIAS

- Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. (E. 3, Ed.) Barcelona: Altair.
- Beckford, C., & Bermann, D. (2011). *Cuadro de Mando Integral. Soporte para la implementación de la estrategia y estándares de calidad en organizaciones de salud. Gestión*, 6-7.
- Blanco Martínez, E. (2012). *Cuadro de Mando Integral: los factores organizacionales también cuentan*. *DEBATES IESA*, XVII(1), 53-54.
- Cerda, J. R., & Chacur, A. (2006). *Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin fines de lucro*. *Revista Ingeniería Industrial.*, 5, 61-76.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (Agosto de 2014). *El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de*. Cuba.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Eduacion de Mexico S.A.
- Fuster, J. C. (Octubre de 2001). *La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control de Gestión en las Entidades de Depósito. El caso de las Cajas de Ahorro Españolas*. España.
- González Méndez, L. (Agosto de 2005). *El control interno y el cuadro de mando integral*. Cuba Siglo XXI(LVI), 25.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Recuperado el 19 de 02 de 2016, de Harvard Business Review: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=180247>>
- Newing. (1994). *Benefits of a Balanced Scorecard* (Vol. 114). Accountancy .
- Norton, D., & Kaplan, R. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.

Pérez, M. (2014). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, 1. Holguín, Cuba.

PricewaterhouseCoopers; FUNDIPE. (2001). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. FUNDIPE.

Robaina, D., & Soler, R. (2009). *Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral*. *Industrial*, XXX(2), 1.

Robert, K., & David, N. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Sánchez, A. V. (2002). *La Dirección Estratégica como sistema de dirección*. 36. Huelva.

Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Villa González del Pino, E. M. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Villa Clara.

## APÉNDICE

### APÉNDICE A – Entrevista realizada a Gerencia General el 20 de mayo de 2016

- 1. ¿En qué monto la empresa considera cerrar respecto a ingresos por ventas y utilidades? y que meta se plantea para el 2017?**

Crecer un 25%.

- 2. ¿Posee líneas de productos segmentadas y definidas?**

Actualmente tenemos 1500 productos diferenciados por más de 20 patologías.

- 3. ¿Ha considerado elevar la diversidad de productos ya que actualmente son 1500?**

No por el momento, esto implica una mayor capacidad en la bodega principal y no podríamos cubrir tal incremento.

- 4. De sus líneas de productos, ¿el porcentaje de ventas es mayor en distribuidores o consumidores finales?**

El porcentaje de venta es mayor en consumidores finales.

- 5. ¿A qué segmentos de mercado está dirigida cada línea de producto? (Entiéndase distribuidores o clientes finales).**

Nuestras líneas de productos están dirigidas a clientes finales. También distribuimos a centros naturistas los mismos que se encargan de vender a sus clientes finales.

- 6. Respecto a las líneas de productos. ¿Potenciará el crecimiento en ventas de alguna de ellas o en todas?**

Actualmente se podría considerar las líneas Cosmético Natural y Sport Nutrition.

- 7. ¿Cuáles son sus estrategias para captar a nuevos clientes?**

La estrategia que usamos en los consumidores finales es la publicidad radial y campañas médicas.

**8. ¿Cómo ejercen control de sus objetivos en ventas?**

El control lo generamos estableciendo una meta mensual a todos los vendedores, la misma es controlada semanalmente y por su cumplimiento reciben un bono específico.

**9. ¿En qué nichos creen que pueden competir?**

No tenemos identificado un nicho de mercados específico.

**10. ¿Ofrecen promociones? ¿A qué línea de producto? ¿A qué clientes? ¿Bajo qué condiciones?**

Realizamos promociones en días especiales con productos específicos y se lo hace hasta con un 20% de descuento, esto se hace a los productos que tienen baja rotación y se aplica a nuestros clientes al consumidor final.

**11. Detalle respecto a su compañía lo siguiente:**

**Principales metas**

- Crecimiento en puntos de venta a nivel nacional

**Principales fortalezas.**

- Estructura administrativa
- Departamento de comercialización con un plan de marketing ya aprobado en el mercado
- Desarrollo de un ERP para optimizar y automatizar procesos
- Recurso humanos totalmente calificado y con experiencia
- Conocimiento del mercado
- Posicionamiento de marca

**Principales falencias y acciones correctivas para las mismas.**

- Control adecuado de manejo financiero, contratamos con un nuevo gerente financiero y estamos trabajando en la regularización de estados.

**Principales retos para la empresa**

- Crecimiento en puntos de ventas

- Adquisición de un terreno para construir nuestros centros de distribución y almacenamiento.

**Objetivos empresariales: a corto, mediano y largo plazo**

- Corto: Incrementar puntos de venta
- Mediano: contra con un centro de distribución.
- Largo: Liderazgo Nacional de Medicina natural

**12. Describir por favor si tiene programas de compensación salarial a sus empleados por rendimiento en ventas.**

Los programas de compensación que tenemos son:

- **TRATAMIENTOS:** valor por venta de tratamientos
- **PROMEDIO DE VENTA:** cumplimiento de meta de venta mensual
- **MAYOR CRECIMIENTO EN VENTAS:** de todos los vendedores el que mayor crecimiento en ventas haya obtenido en relación a su promedio de ventas de los últimos 6 meses.
- **MAYOR PROMEDIO DE VENTAS:** valor generado por el mejor promedio en ventas de entre todos los vendedores durante este mes.
- **RÉCORD DE VENTAS:** valor generado por superar la meta de mejor venta al consumidor final en cualquier día del mes. Tenemos un historial de mejores ventas diarias

## **APÉNDICE B – Entrevista realizada al Gerencia General el 01 de julio de 2016**

### **1. ¿Cuáles son sus objetivos comerciales? ¿Se cumplen?**

Siempre cumplimos los objetivos comerciales, normalmente son porcentajes de incremento de ventas a cobertura y al consumidor final; ejemplo: este año tenemos como meta incrementar 5 puntos de venta y lo estamos cumpliendo.

### **2. ¿Tienen un estimado de cuál es el porcentaje actual de la participación en el mercado de Medinatural? ¿Y cuál sería el respaldo para sustentar el porcentaje en mención?**

No tenemos un estudio para poder determinar este dato, pero nuestro competidor directo a nivel local es la compañía Jalea Real.

### **3. ¿Ha realizado un análisis comparativo respecto a sus competidores directos?**

No por el momento, estamos inmersos con el incremento en puntos de ventas y luego de esto analizar el impacto que genere en el medio.

### **4. Qué estrategias aplican para conseguir y retener clientes?**

Siempre innovamos la calidad de servicio buscamos diferenciarnos y eso es lo que nos genera la fidelización de clientes y a su vez prestigio logrando los dos objetivos, mantener clientes y por el prestigio, ser reconocidos por la gente. Adicional tenemos un plan agresivo de medios publicitarios, con un concepto publicitario y eso cada día nos está generando una mayor recordación de marca y a su vez clientes al consumidor final.

### **5. ¿Cuánto espera incrementar en ventas después de aplicar todas sus estrategias?**

Incrementar más del 25% de las ventas anuales

### **6. En vista que no cuenta con reportes de ventas por sucursal. ¿Cómo pretende lograr y controlar la meta de incremento en ventas de \$2500 por sucursal?**

A través de publicidad en radio y televisión, y les damos incentivos a los vendedores para que mejoren sus ventas.

### **7. ¿Qué estrategias está utilizando la compañía para alcanzar el objetivo de un incremento anual de 25% en ventas? Los que antes mencionados.**

**8. ¿Dan seguimiento a sus clientes durante el proceso de ventas?**

En cuanto a cobertura tenemos una persona encargada de ver el tema de logística hasta confirmar la satisfacción de retención de los clientes, ventas de mostrador a través de sistema de cámaras integrales, contamos con una consola y un operador de consola para verificar y garantizar la debida atención.

**9. ¿Cuenta con un índice de satisfacción cliente?**

No por el momento.

**10. Cuál es su plan de expansión en cuanto a cobertura respecto a puntos de venta: sucursales y franquicias. 2015, 2016 y 2017.**

Planteamos un incremento de 5, 15 y 20 sucursales para los próximos años.

**11. ¿La compañía ha contemplado la posibilidad de asociarse estratégicamente con clientes, distribuidores o compañías del sector?**

Claro que sí, ahora estamos empleando el proyecto de franquicias.

**12. ¿Qué acciones lleva a cabo la compañía para consolidar la marca corporativa en el mercado?**

Pautas comerciales en las principales radios del país y ahora estamos empezando a tener un programa de televisión en el mejor canal Regional de la provincia de Santo Domingo.

**13. ¿Cuál es la rentabilidad exigida por los inversionistas de Medinatural?**

Los inversionistas no han exigido una rentabilidad, pero mi referente es obtener al menos un 30%, en vista de la actual situación económica, exigimos a toda el área comercial superar las metas para cumplir con todos los objetivos.

**14. ¿Cómo espera la compañía cumplir el objetivo planteado de contar con marcas propias?**

Lo que primero debemos es generar contratos de marcas blancas con laboratorios, realizar investigación de comercio exterior para realizar importaciones de países vecinos, luego obtener los respectivos registros sanitarios y aplicar nuestro plan de marketing. Todo esto se

contempla en un mediano plazo ya que actualmente no hemos hecho la investigación necesaria para su factibilidad.

**15. Al momento. ¿la compañía cuenta con alianzas estratégicas con distribuidores, proveedores o clientes? ¿Y cuántas son?**

En la actualidad estamos en conversaciones para realizar una alianza estratégica con uno de nuestros proveedores, por el momento tendríamos dos alianzas estratégicas con dos clientes que son franquicias de Medinatural.

**16. ¿Cuál es el número de proveedores actuales? ¿Cuáles de ellos son catalogados como claves?**

Son 130 de los cuales 10 son considerados los más importantes.

**17. ¿Cuáles son sus tiempos de entrega para clientes y distribuidores? ¿Se cumplen?**

Entrega en 24 horas en el 80% de los casos

**18. ¿Cuáles son sus políticas de entrega para distribuidores y consumidores finales?**

Se otorgará crédito solo a clientes que cuenten con un Centro Naturista y que el vendedor haya verificado personalmente su dirección. No se dará crédito a vendedores ambulantes.

El crédito a clientes al por mayor será aprobado por el departamento de crédito de Medinatural, quien determinará, en un archivo del Drive Crédito distribución, el monto, plazo, forma de pago y categorización. Esta información será reflejada en la ficha del cliente de Orión. Para ayudar a los clientes que están vencidos no se les podrá despachar para no sobre endeudarlos, si un cliente está al día en sus pagos y solicita un crédito mayor a su cupo se le aprobará la proforma en base a su categoría:

- A) Se despacha un exceso hasta del 50% de cupo sin autorización del Gerente Comercial.
- B) Debe solicitar autorización del Gerente Comercial.

**19. ¿La compañía realiza gestión respecto a los reclamos?**

Claro que sí, al consumidor final están definidas políticas de devoluciones inmediatas y que el laboratorio a través de su químico-farmacéutico les llame a dar la explicación respectiva, en ventas a distribución de igual manera la reposición inmediata de algún producto quebrado en mal estado, aplicado las políticas establecidas.

**20. ¿Cuál es el nivel de la rotación de empleados?**

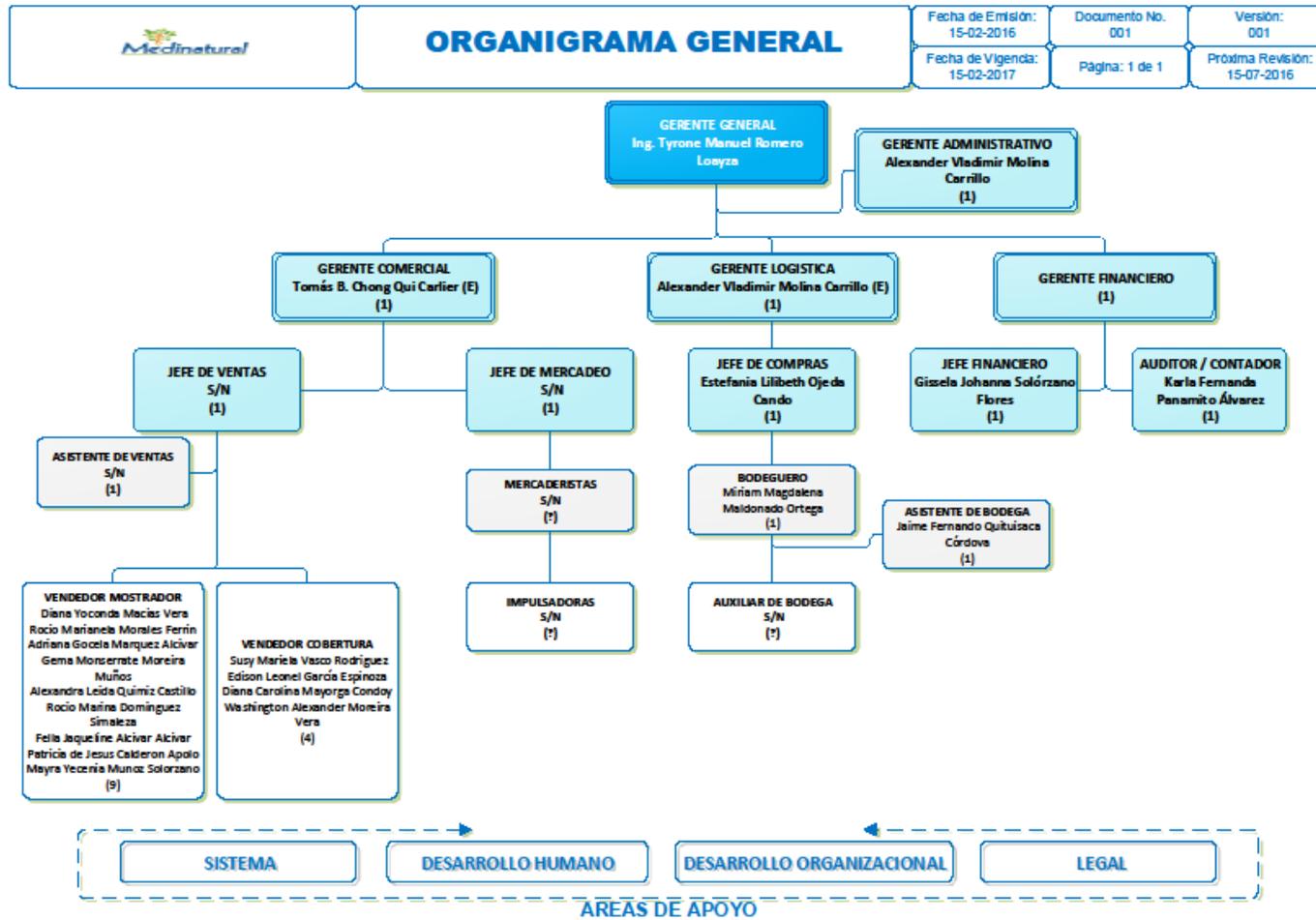
Es muy baja, menos del 10%

**21. ¿Cuenta con alguna actualización de su organigrama organizacional?**

No por el momento.

## ANEXOS

### ANEXO A. Organigrama organizacional



Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

**ANEXO B. Balance general 2014 – 2016 Medinatural Cía. Ltda.**

<b>ACTIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 Proyectado</b>
EFFECTIVO -BANCOS	32,823.81	30,654.99	45,119.79
CUENTAS POR COBRAR	54,342.18	171,533.75	270,718.72
(-) PROV. CUENTAS INCOBRABLES	-2,016.43	-3,312.93	-8,121.56
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0.00	0.00	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO	1,369.42	10,910.70	11,807.46
INVENTARIO	373,735.24	440,837.90	524,508.15
ARRIENDO PREPAGADOS	0.00	0.00	0.00
OTROS PREPAGADOS	0.00	260.92	0.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>460,254.22</b>	<b>650,885.33</b>	<b>844,032.56</b>
MAQUINARIA	0.00	0.00	11,262.08
EQUIPOS DE OFICINA	6,153.18	9,330.33	0.00
MUEBLES	33,029.34	62,363.77	67,771.94
EQUIPO DE CÓMPUTO	4,849.30	17,216.04	22,048.16
VEHÍCULOS	0.00	0.00	0.00
(-) DEPRECIACIONES	-4,814.37	-10,625.47	-25,080.96
MARCAS - PATENTES-LICENCIAS	5,874.13	8,282.49	14,874.19
(-) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	0.00	-42.25	-84.50
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>45,091.58</b>	<b>86,524.91</b>	<b>90,790.91</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0.00</b>	<b>285.23</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>505,345.80</b>	<b>737,695.47</b>	<b>934,823.47</b>
<b>PASIVO</b>			
CUENTAS POR PAGAR	445,249.74	525,090.63	685,554.18
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	0.00	0.00	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0.00	13,783.67	25,113.69
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	13,808.15	21,580.97	12,609.27
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	9,318.98	33,720.49	43,619.11
OTROS PASIVOS	7,603.03	292.55	881.92
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>475,979.90</b>	<b>594,468.31</b>	<b>767,778.17</b>
DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	50,000.00	50,000.00
DIFERIDOS	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>50,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>475,979.90</b>	<b>644,468.31</b>	<b>817,778.17</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	800.00	800.00	800.00
RESERVA LEGAL	1,428.30	1,428.30	4,819.31
UTILIDADES ANTERIORES	0.00	27,137.60	94,957.86
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27,137.60	67,820.26	20,427.13
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	0.00	-3,959.00	-3,959.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29,365.90</b>	<b>93,227.16</b>	<b>117,045.30</b>
<b>TOTAL PASIVO +PATRIMONIO</b>	<b>505,345.80</b>	<b>737,695.47</b>	<b>934,823.47</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

**ANEXO C. Estado de resultados 2014–2016 Medinatural Cía. Ltda.**

<b>VENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 Proyectado</b>
CON IVA 12%	180,653.91	212,693.92	237,834.93
CERO %	1,175,840.86	1,701,643.44	2,006,568.06
OTROS INGRESOS	0.00	2,986.61	11,586.36
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,356,494.77</b>	<b>1,917,323.97</b>	<b>2,255,989.35</b>
<b>COSTOS</b>			
INVENTARIO INICIAL	251,202.04	360,896.11	440,837.90
COMPRAS NETAS	1,127,273.46	1,498,339.76	1,988,429.22
(-) INVENTARIO FINAL	-360,896.11	-440,837.90	- 723,568.50
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1,017,579.39</b>	<b>1,418,397.97</b>	<b>1,705,698.62</b>
<b>GASTOS</b>			
SUELDOS Y SALARIOS	90,567.05	111,620.78	137,330.44
COMISIONES	0.00	0.00	42,913.52
BENEFICIOS SOCIALES + IESS	0,465.51	41,742.18	49,624.33
HONORARIOS PROFESIONALES	43,983.00	33,901.10	26335.13
JUBILACIÓN PATRONAL + DESAHUCIO	0.00	2,545.00	3258.3
DETERIORO DE INVENTARIO	0.00	2,463.19	4,054.50
ARRIENDOS	43,788.82	43,924.45	58,680.24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8,656.59	7,212.00	21,608.37
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	4,678.81	24,458.61	33,172.68
SUMINISTROS Y MATERIALES	6,384.71	6,258.11	6,788.10
TRANSPORTE	14,036.33	22,709.80	28,394.68
INTERESES Y COMISIONES BANCOS	11,430.59	0.00	0.00
SEGUROS	17.60	17.60	3,331.65
VIAJES Y GESTIÓN	8,722.25	24,196.61	17,256.12
GASTO IMPUESTOS	7,785.10	17,242.08	38,945.88
GASTO DE SEGURIDAD A LOCALES	0.00	0.00	3,632.43
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	8,974.44	6,286.79	17,105.18
GASTO REGALÍAS, CONSULTORÍA	0.00	28,289.60	0.00
SERVICIOS BÁSICOS	5,517.65	0.00	13,025.12
PROVISIONES	0.00	1,767.04	0.00
MUNICIPALES	0.00	10,174.01	1,573.41
BANCARIOS	0.00	1,917.14	2,605.34
OTROS NO DEDUCIBLES	10,037.42	14,993.06	4,178.30
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>295,045.87</b>	<b>393,748.07</b>	<b>513,813.72</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>1,312,625.26</b>	<b>1,812,146.04</b>	<b>2,219,512.34</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>43,869.51</b>	<b>105,177.93</b>	<b>36,477.01</b>
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>35,860.78</b>	<b>89,401.23</b>	<b>28,452.07</b>
IMPUESTO A LA RENTA	8,723.18	21,580.97	8,024.94
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27,137.60</b>	<b>67,820.26</b>	<b>20,427.13</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

## ANEXO D. Índices financieros 2014–2016 Medintaural Cía. Ltda.

ÍNDICES		2014	2015	2016 PROYECCIÓN
<b>A. ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>				
1) Margen de utilidad:				
a) Margen bruto =	Utilidad bruta	338,915.38	498,926.00	550,290.73
	Ventas	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
		<b>24.98%</b>	<b>26.02%</b>	<b>24.39%</b>
b) Margen de Utilidad Operativa =	Utilidad Operativa	43,869.51	105,177.93	36,477.01
	Ventas	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
		<b>3.23%</b>	<b>5.49%</b>	<b>1.62%</b>
c) Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta	27,137.60	67,820.26	20,427.13
	Ventas	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
		<b>2.00%</b>	<b>3.54%</b>	<b>0.91%</b>
d) Margen de rentabilidad=	Ingresos	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
	Costos	1,017,579.39	1,418,397.97	1,705,698.62
		<b>33.31%</b>	<b>35.18%</b>	<b>32.26%</b>
2) ROA =	Utilidad Neta	27,137.60	67,820.26	20,427.13
	Total de Activos	505,345.80	737,695.47	934,823.47
		<b>5.37%</b>	<b>9.19%</b>	<b>2.19%</b>
3) ROE =	Utilidad Neta	27,137.60	67,820.26	20,427.13
	Patrimonio	29,365.90	93,227.16	117,045.30
		<b>92.41%</b>	<b>72.75%</b>	<b>17.452%</b>
<b>B. ÍNDICES DE ACTIVIDAD</b>				
1) Rotación de cartera o cuentas por cobrar=				
	Ventas a crédito	379,818.54	766,929.59	902,395.74
	Cuentas por cobrar	54,342.18	171,533.75	270,718.72
		<b>6.99</b>	<b>4.47</b>	<b>3.33</b>
Periodo promedio de cobranzas	360	360	360	360
	Rotación de Cuentas por cobrar	6.99	4.47	3.33
		<b>51.51</b>	<b>80.52</b>	<b>108.00</b>
2) Rotación de cuentas por pagar=				
	Compras	1,127,273.46	1,498,339.76	1,988,429.22
	Cuentas por pagar	445,249.74	525,090.63	685,554.18
		<b>2.53</b>	<b>2.85</b>	<b>2.90</b>
Periodo promedio de pago=	360	360.00	360	360
	Rotación de Cuentas por pagar	2.53	2.85	2.90
		<b>142.19</b>	<b>126.16</b>	<b>124.12</b>
3) Rotación de inventarios=				
	Costo de ventas	1,017,579.39	1,418,397.97	1,705,698.62
	Inventarios	373,735.24	440,837.90	524,508.15
		<b>2.72</b>	<b>3.22</b>	<b>3.25</b>
Periodo promedio de inventario=	360	360.00	360	360
	Rotación de Inventarios	2.72	3.22	3.25
		<b>132.22</b>	<b>111.89</b>	<b>110.70</b>
4) Rotación de activos fijos=				
	Ventas	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
	Activos fijos netos	39,217.45	78,284.67	90,790.91
		<b>34.59</b>	<b>24.49</b>	<b>24.85</b>
5) Rotación de activos totales=				
	Ventas	1,356,494.77	1,917,323.97	2,255,989.35
	Activos Totales	505,345.80	737,695.47	934,823.47
		<b>2.68</b>	<b>2.60</b>	<b>2.41</b>
<b>C. ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>				
1) Índice de liquidez=				
	Activo corriente	460,254.22	650,885.33	844,032.56
	Pasivo corriente	475,979.90	594,468.31	767,778.17
		<b>0.97</b>	<b>1.09</b>	<b>1.10</b>
2) Prueba ácida=				
	Activo corriente - Inventario	86,518.98	210,047.43	319,524.41
	Pasivo corriente	475,979.90	594,468.31	767,778.17
		<b>0.18</b>	<b>0.35</b>	<b>0.42</b>
3) Disponibilidad=				
	Disponible	87,165.99	202,188.74	315,838.51
	Pasivo corriente	475,979.90	594,468.31	767,778.17
		<b>0.183</b>	<b>0.34</b>	<b>0.41</b>
<b>C. ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
1) Razón de deuda=				
	Total pasivos	475,979.90	644,468.31	817,778.17
	Total activos	505,345.80	737,695.47	934,823.47
		<b>94.19%</b>	<b>87.36%</b>	<b>87.48%</b>

Fuente: Medintaural Cía. Ltda.

## ANEXO E. Análisis comparativo Jalea Real vs. Medinatural 2015

ANÁLISIS COMPARATIVO 2015		MEDINATURAL		JALEA REAL	
<b>A. ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>1) Margen de utilidad</b>					
a) Margen bruto =	Utilidad bruta	498,926	0.26	940,508	0.32
	Ventas	1,917,324		2,942,941	
b) Margen de Utilidad Operativa =	Utilidad Operativa	105,178	5.49%	75,974	2.58%
	Ventas	1,917,324		2,942,941	
c) Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta	67,820	3.54%	59,626	2.03%
	Ventas	1,917,324		2,942,941	
2) ROA =	Utilidad Neta	67,820	9.19%	59,626	2.62%
	Total de Activos	737,695		2,274,548	
3) ROE =	Utilidad Neta	67,820	72.75%	59,626	4.67%
	Patrimonio	93,227		1,276,199	
<b>B. ÍNDICES DE ACTIVIDAD</b>					
1) Rotación de cartera o cuentas por cobrar=	Ventas a crédito	766,930	4.47	1,471,470	6.66
	Cuentas por cobrar	171,534		220,844	
<i>Periodo promedio de cobranzas=</i>	360	360	80.52	360	54.03
	Rotación de Cuentas por cobrar	4.47		6.66	
2) Rotación de cuentas por pagar=	Compras	1,498,339.76	2.85	1,814,569.88	2.42
	Cuentas por pagar	525,091		749,120	
<i>Periodo promedio de pago=</i>	360	360.00	126.16	360.00	148.62
	Rotación de Cuentas por pagar	2.85		2.42	
3) Rotación de inventarios=	Costo de ventas	1,418,398	3.22	2,002,432	2.82
	Inventarios	440,838		710,852	
<i>Periodo promedio de inventario=</i>	360	360	111.89	360	127.80
	Rotación de Inventarios	3.22		2.82	
4) Rotación de activos fijos=	Ventas	1,917,324	24.49	2,942,941	11.61
	Activos fijos netos	78,285		253,458	
5) Rotación de activos totales=	Ventas	1,917,324	2.60	2,942,941	1.29
	Activos Totales	737,695		2,274,548	
<b>C. ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>					
1) Índice de liquidez=	Activo corriente	650,885	1.09	2,019,890	2.30
	Pasivo corriente	594,460		879,862	
2) Prueba ácida=	Activo corriente - Inventario	210,047	0.35	1,309,038	1.49
	Pasivo corriente	594,460		879,862	

Elaborado por: Autoras

**ANEXO F. Cálculo de EVA Medinatural Cía. Ltda. 2014-2016**

<b>EVA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 Proyectado</b>
<b>UODI= UAII (1- T)</b>	<b>\$29,085.49</b>	<b>\$69,732.97</b>	<b>\$24,184.26</b>
<b>WACC= (Kd *D (1-T) + Ke* E) / (D + E)</b>			
Kd	10.0%	10.00%	10.0%
D	0.00	\$50,000.00	\$50,000.00
T	33.7%	33.70%	33.7%
Ke	30.0%	30.00%	30.0%
E	\$29,365.90	\$93,227.16	\$117,045.30
<b>WACC=</b>	<b>30.00%</b>	<b>21.84%</b>	<b>23.00%</b>
<b>Estructura:</b>			
Documentos por Pagar	-	\$50,000	\$50,000
Patrimonio	\$29,366	\$93,227	\$117,045
Activos Operativos netos	\$29,366	\$143,227	\$167,045
<b>EVA= UODI - Activos Operativos netos * WACC</b>	<b>\$20,275.72</b>	<b>\$38,449.82</b>	<b>\$-14,244.33</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

**ANEXO G. Encuesta clima organizacional**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS PROMOCIÓN VII**

**ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**MEDINATURAL CÍA LTDA.**

**Instrucciones:** Para cada afirmación, marque con una (x) la respuesta correspondiente que mejor identifica su posición.

1. Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma
  - SI
  - NO
  
2. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente
  - SI
  - NO
  
3. Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo
  - SI
  - NO
  
4. Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores
  - SI
  - NO
  
5. Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo
  - SI
  - NO

- 6.** Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo
  - SI
  - NO
  
- 7.** Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo
  - SI
  - NO
  
- 8.** Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo
  - SI
  - NO
  
- 9.** Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo
  - SI
  - NO
  
- 10.** Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.
  - SI
  - NO
  
- 11.** Existe colaboración entre los empleados de la empresa
  - SI
  - NO
  
- 12.** Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.
  - SI
  - NO
  
- 13.** Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas
  - SI
  - NO

**14.** Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este

- SI
- NO

**15.** La información de interés es comunicada oportunamente

- SI
- NO

**16.** Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.

- SI
- NO

**17.** Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

- SI
- NO

**18.** El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.

- SI
- NO

**19.** ¿Si usted tiene un reclamo, usualmente como es recibida?

- No se hace nada al respecto
- Evaden o aplazan los problemas
- Escucha cuidadosamente y actúa con justicia
- Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión

**20.** ¿Existe una buena comunicación de su jefe inmediato sobre las políticas, cambios, planes y desarrollo de la compañía?

- Nunca comunica nada
- Me informa a veces
- Siempre me informa

**21.** ¿Cómo considera el desempeño que realizan el gerente, jefaturas y empleados:

- Realizan un buen trabajo
- Es aceptable
- Deben mejorar el trabajo que hacen

**22.** ¿Considera útil las capacitaciones recibidas por Medinatural en su desempeño diario?

- Si
- En la mayoría de las ocasiones
- En ciertas ocasiones
- Nunca

**23.** El sistema informático proporcionado por la compañía, ¿apoya sus labores diarias?

- Si, son óptimas
- No, requieren actualización y/o cambios
- Nunca, requiere uno nuevo

**24.** A continuación describa las fortalezas y debilidades de Medinatural:

## ANEXO H. Encuesta de satisfacción a distribuidores



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS MAESTRÍA EN FINANZAS PROMOCIÓN VII

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A DISTRIBUIDORES

1. ¿Qué porcentaje del total de sus compras es adquirida a Medinatural?
  - Menos del 25%
  - Entre 25% a 50%
  - Entre 50% a 75%
  - Entre 75% a 100%
  
2. ¿Cuántas veces en el mes adquiere productos de Medinatural?
  - Una vez en el mes
  - Entre dos a cinco veces en el mes
  - Entre cinco a diez veces en el mes
  - Más de diez veces en el mes
  
3. ¿Considera que Medinatural cuenta con una alta variedad de productos?
  - SI
  - NO
  
4. ¿Recibe usted oportunamente la mercadería adquirida a Medinatural?
  - SI
  - A VECES
  - NO
  
5. ¿Existe un seguimiento apropiado durante el proceso de sus compras?
  - SI
  - NO
  
6. ¿Medinatural cumple con sus expectativas durante el proceso de compra de la mercadería?
  - SIEMPRE
  - GENERALMENTE SI
  - ES ACEPTABLE

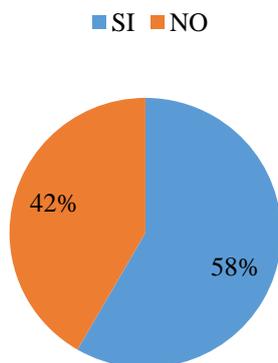
- 7.** ¿Cómo considera los precios de Medinatural respecto al mercado?
- BAJOS
  - EN PROMEDIO
  - ALTOS
- 8.** ¿Se le otorgan descuentos o promociones frecuentes por sus montos en compras?
- SIEMPRE
  - A VECES
  - NUNCA
- 9.** ¿Considera a Medinatural un proveedor clave para su negocio?
- SI
  - NO
- 10.** ¿En sus proyectos de expansión estimaría continuar la relación comercial con Medinatural?
- SI
  - NO

## ANEXO I. Resultados de encuesta de clima organizacional

PREGUNTAS	SI	NO
1. Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma	8	2
2. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente	8	2
3. Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo	5	5
4. Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores	7	3
5. Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo	3	7
6. Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo	8	2
7. Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo	10	0
8. Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo	9	1
9. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	4	6
10. Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	3	7
11. Existe colaboración entre los empleados de la empresa	9	1
12. Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.	4	6
13. Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas	6	4
14. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este	8	2
15. La información de interés es comunicada oportunamente	2	8
16. Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.	9	1
17. Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.	2	8
18. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	0	10

**Elaborado por:** Autoras

### Satisfacción del Clima Laboral

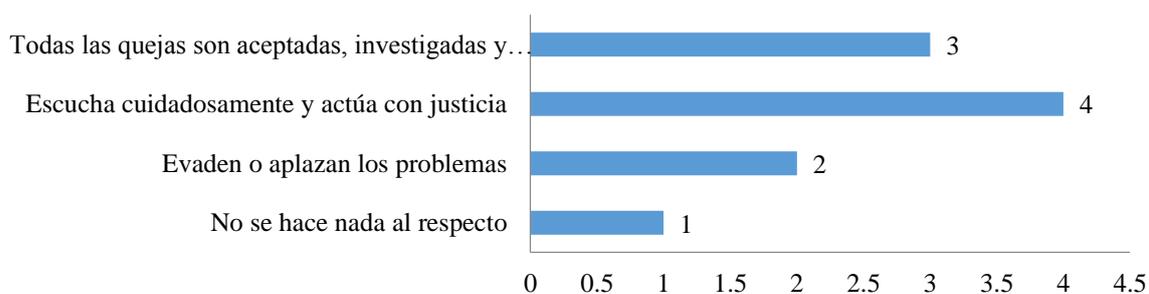


Elaborado por: Autoras

19. ¿Si usted tiene una reclamo, usualmente como es recibida?	No. EMPLEADOS	%
No se hace nada al respecto	1	10%
Evaden o aplazan los problemas	2	20%
Escucha cuidadosamente y actúa con justicia	4	40%
Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión	3	30%
TOTAL	10	100%

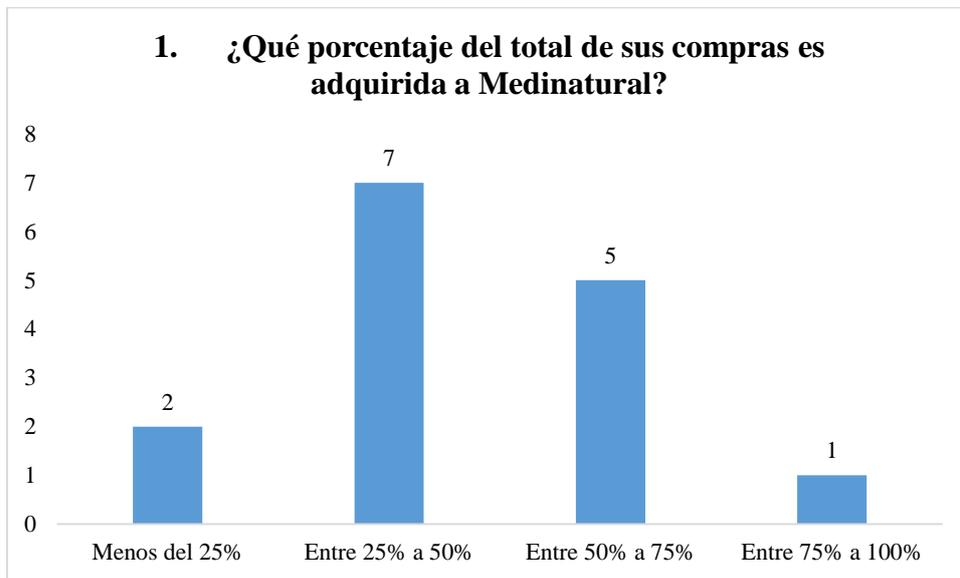
Elaborado por: Autoras

### ¿Si usted tiene una reclamo, usualmente como es recibida?

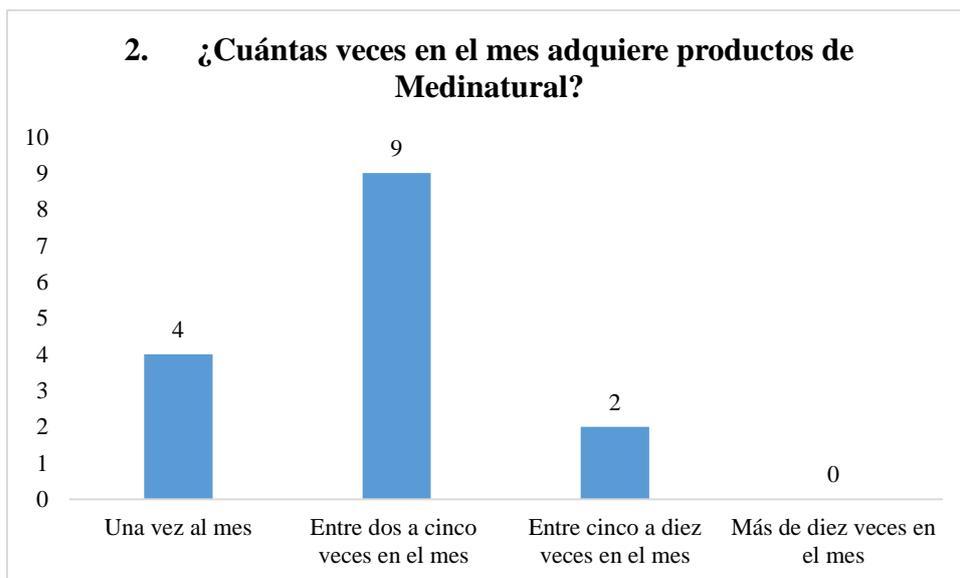


Elaborado por: Autoras

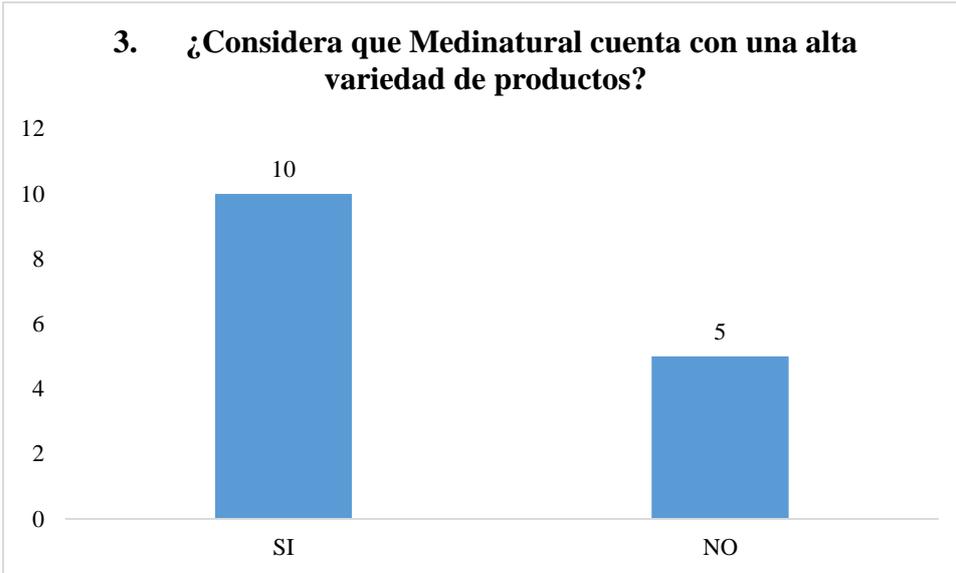
## ANEXO J. Resultados de encuesta de satisfacción a clientes-distribuidores



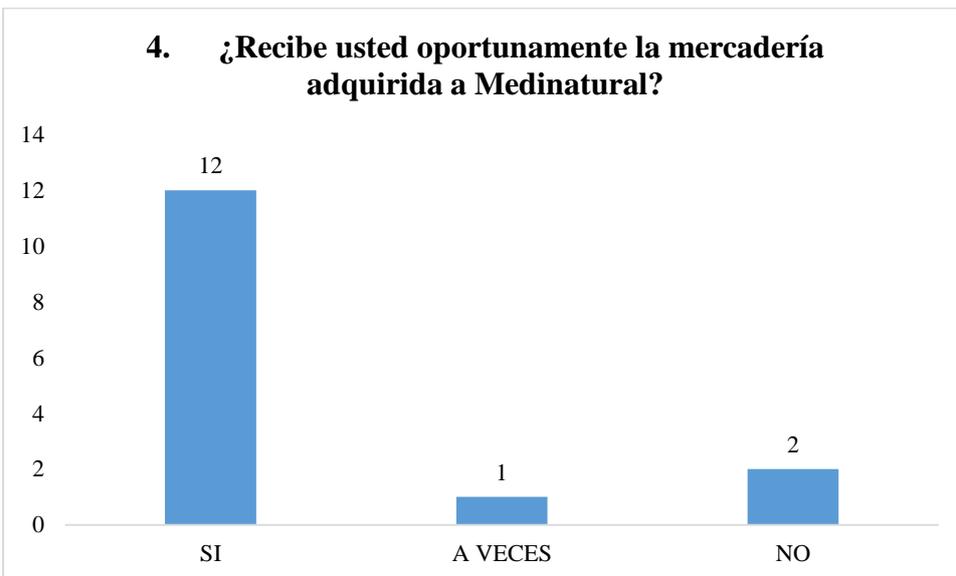
Elaborado por: Autoras



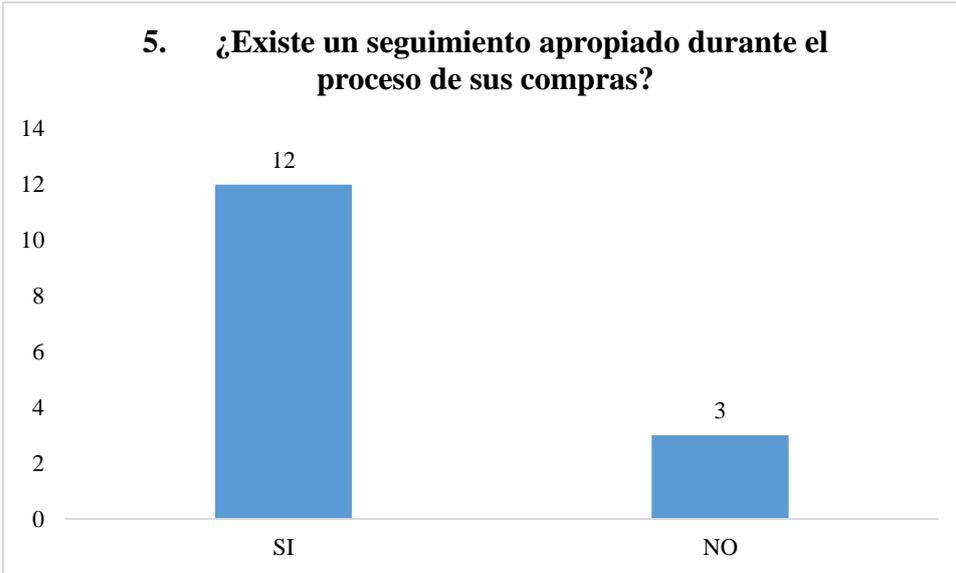
Elaborado por: Autoras



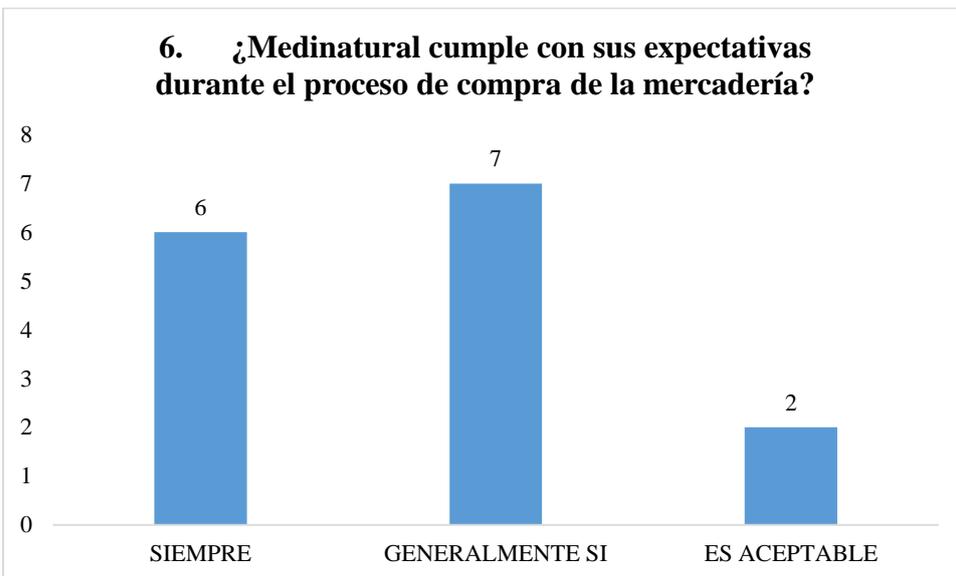
Elaborado por: Autoras



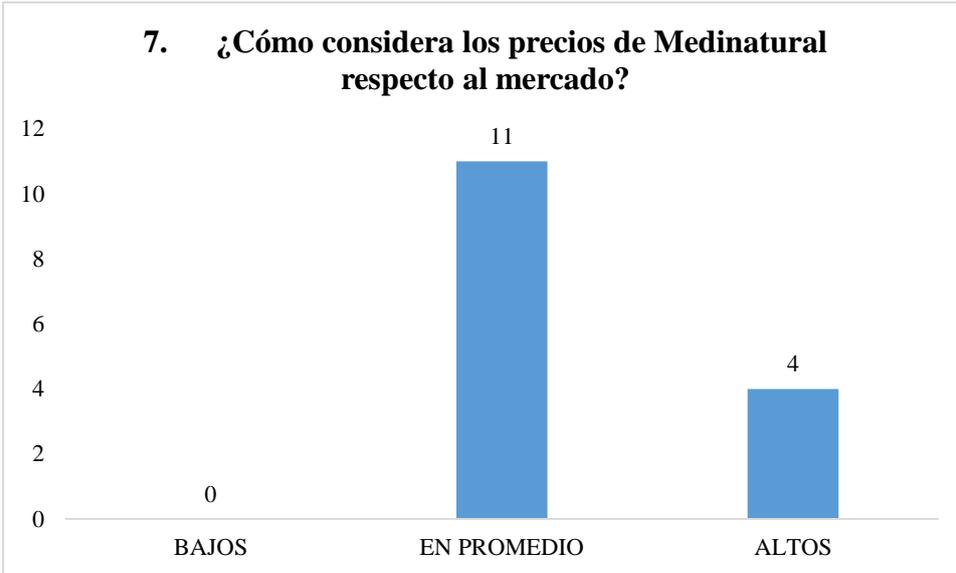
Elaborado por: Autoras



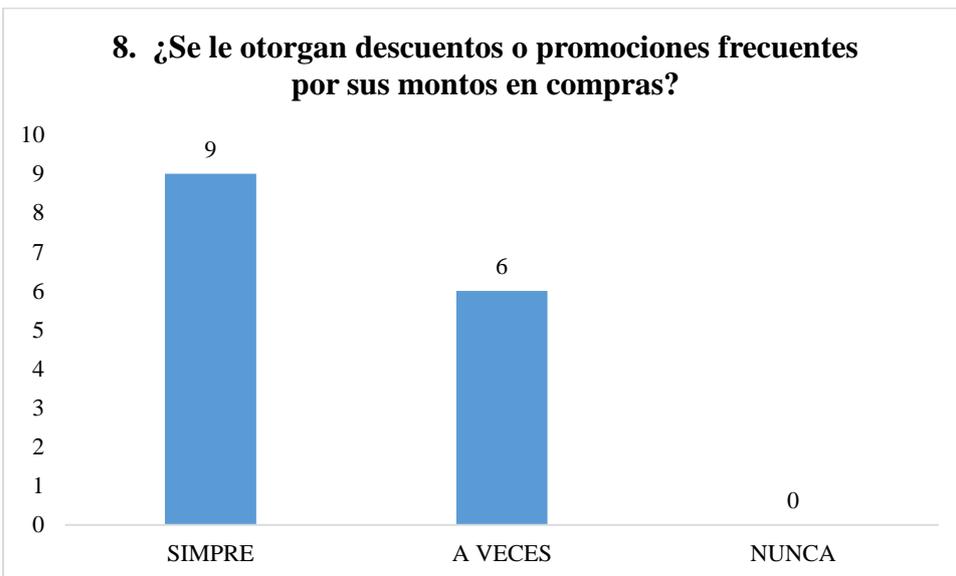
Elaborado por: Autoras



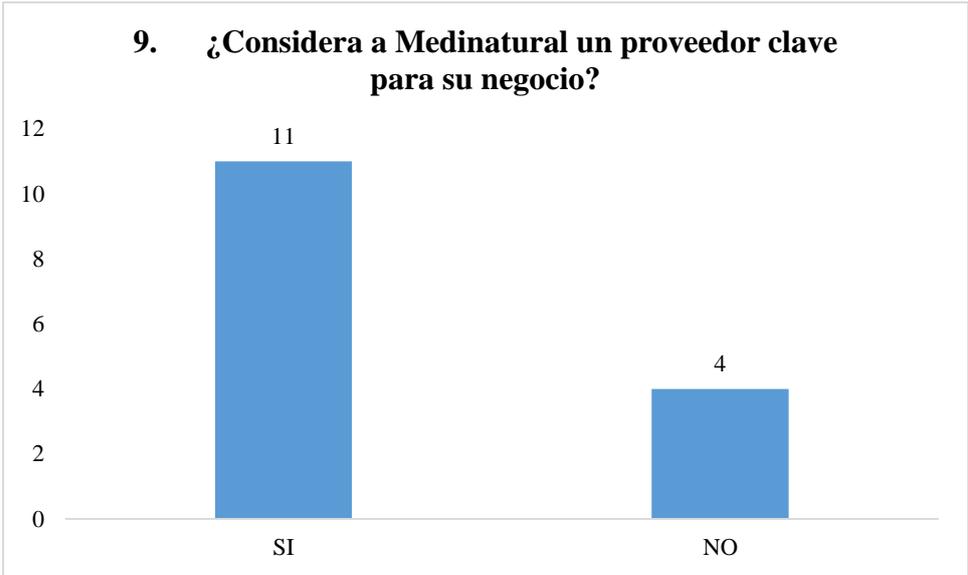
Elaborado por: Autoras



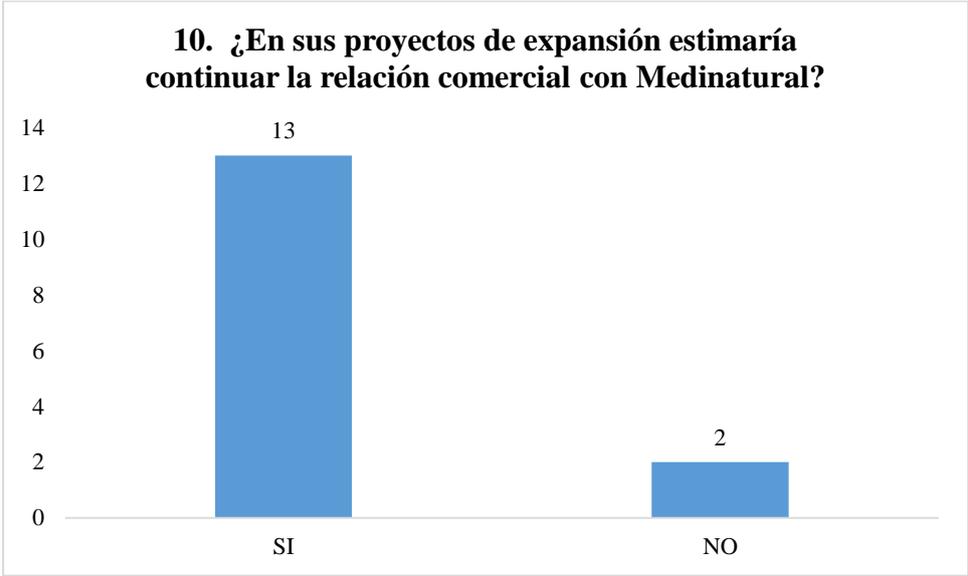
Elaborado por: Autoras



Elaborado por: Autoras



Elaborado por: Autoras



Elaborado por: Autoras