

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA
MEDICAL KADO CON PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KAREN MICHELLE ALMEIDA MANCERO

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA

QUITO, MARZO 2016

DIRECTOR:

Mgr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Ing. Fernando Solá

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

A mis abuelitos los seres más maravillosos que Dios pudo poner en mi camino, porque todo lo que soy, es gracias a ellos; especialmente te lo dedico a ti mi abuelita amada, por ser el ejemplo más perfecto de abnegación, fortaleza y dedicación, por ser el ángel que me motiva día a día a ser una mejor persona y nunca dejarme vencer.

A mis queridos padres, pero en especial a ti papi por estar siempre pendiente de mí, apoyándome en todo lo que necesito, por estar orgulloso de cada uno de mis logros, por verme aún como tu niña y hacer el mayor de los esfuerzos por verme feliz.

A mis tías Rosy y Many, quienes han sido mi soporte, mis amigas y mis más íntimas confidentes; las que siempre encontraron la palabra perfecta en momentos difíciles.

Karen

AGRADECIMIENTO

A mi amado Dios por su inmenso amor y por todas las grandes bendiciones que ha derramado en mi vida; quiero agradecerle mi Dios por hoy traerme hasta aquí, para alcanzar este gran objetivo de mi formación profesional.

A mis abuelitos; quienes con su amor, cariño, dedicación y paciencia han sabido inculcar en mí: valores, principios y sobre todo la virtud de la perseverancia. Estoy eternamente agradecida con ellos; por cuidarme como si fuera su hija, por estar siempre a mi lado y darme su amor infinito.

A mis padres; por su gran esfuerzo, por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad, por creer en mí, y por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida universitaria.

Quiero agradecer a todos mis profesores, especialmente a mi director Mgtr. Iván Rueda por toda la ayuda, la paciencia y la dedicación entregada; sin lugar a duda su dirección, conocimiento y apoyo han sido piezas fundamentales para poder alcanzar este logro académico.

A todos mis amigos y amigas, con los cuales he pasado los más gratos momentos; quienes durante toda esta etapa me han demostrado su amistad sincera y su apoyo incondicional.

Karen

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE A EMPRESA, 3

1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA, 3

1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 5

1.2.1 Factores Políticos – Legales, 5

1.2.1.1 Ley orgánica de regularización y poder de poder de mercados, 8

1.2.1.2 Ley orgánica de salud, 9

1.2.1.3 Reglamento a la ley orgánica de salud pública, 10

1.2.1.4 Reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte para establecimientos farmacéuticos acuerdo 00004872 (Suplemento del Registro Oficial 260, 4-vi-2014), 10

1.2.1.5 Reglamento para la fijación de precios de medicamentos de uso y consumo humano. Decreto 400 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 299,29 vii/2014), 12

1.2.1.6 Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos, acuerdo 813 (Modificación 28-02-2015), 13

1.2.1.7 Análisis de la empresa pública Enfarma, 14

1.2.2 Factores Económico, 16

1.2.2.1 Análisis del PIB, 16

1.2.2.2 Análisis del crecimiento económico del Sector Farmacéutico, 20

1.2.3 Factores Sociales – Culturales, 28

1.2.3.1 Aportación al IESS, 29

1.2.3.2 Empleo en el sector farmacéutico, 36

1.2.3.3 Ingreso generados en el sector farmacéutico, 38

1.2.3.4 Análisis de la FÁRMACO dependencia en el Ecuador, 39

1.2.4 Factores Tecnológicos, 41

1.2.4.1 Análisis de la implementación de innovación en los sectores económicos del Ecuador, 42

1.3 ANÁLISIS INTERNO, 44

1.3.1 Reseña histórica de la empresa, 44

1.3.2 Actividad principal de la empresa, 45

1.3.3 Análisis del plan estratégico, 45

1.3.4 Servicio que presta, 45

1.3.5 Análisis Financiero, 47

1.3.6 Administración, 51

1.3.7 Clientes, 53

1.3.8 Proveedores, 59

1.3.9 Competencia, 61

2 MARCO TEÓRICO, 64

2.1 **¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?, 64**

2.1.1 Objetivos del Balanced Scorecard, 66

2.2 **LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCOREDCARD, 70**

2.2.1 Perspectiva Financiera, 72

2.2.1.1 Temas estratégicos para la perspectiva financiera, 74

2.2.2 Perspectiva del cliente, 75

2.2.2.1 La segmentación del mercado, 76

2.2.2.1.1 Grupo de indicadores centrales del cliente, 77

2.2.2.1.2 Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente,
78

2.2.3 Perspectiva del proceso interno, 79

2.2.3.1 Cadena de valor del proceso interno, 79

2.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento, 81

2.3 **COMPONENTES PRINCIPALES DE UN BALANCED SCORECARD, 83**

2.4 **INDICADORES ESTRATÉGICOS O INDICADORES DE GESTIÓN, 85**

2.5 **COMO SE DISEÑA UN BALANCED SCORECARD, 88**

2.5.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa, 88

2.5.2 Establecer, confirmar la visión de la empresa, 90

2.5.3 Establecer las perspectivas, 91

2.5.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales, 92

2.5.5 Identificar los factores críticos para tener éxito, 92

2.5.6 Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio, 92

2.5.7 Establecer el cuadro de mando integral, 93

2.5.8 Desglosar del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa, 93

2.5.9 Formular metas, 93

2.5.10 Desarrollo de un plan de acción, 94

2.5.11 Implementación del cuadro de mando, 94

3 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD, 95

3.1 **DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA, 95**

3.2 **ESTABLECER, CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA, 98**

3.3 **ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS, DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES, 104**

3.3.1 Perspectiva Financiera, 105

3.3.2 Perspectiva de cliente, 105

3.3.3 Perspectiva de procesos internos, 106

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento, 107

3.3.5 Procesos, 107

3.3.5.1 Propósito, 110

3.3.6 Mapa de procesos, 110

- 3.4 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO, 121
- 3.5 DISEÑO DE INDICADORES, 121
- 3.6 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 125

4 IMPLEMENTACIÓN, 132

- 4.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 132
- 4.2 RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 133
- 4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES, 134
- 4.4 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES, 135
 - 4.4.1 Plan, 135**
 - 4.4.2 Cronograma, 137**
- 4.5 BENEFICIOS, 139
- 4.6 PLANES OPERATIVOS, 140
 - 4.6.1 Indicadores asociados a los planes operativos, 149**
 - 4.6.2 Resumen, 151**
- 4.7 COSTO BENEFICIO, 152

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 156

- 5.1 CONCLUSIONES, 156
- 5.2 RECOMENDACIONES, 160

REFERENCIAS, 164

ANEXOS, 167

- Anexo 1: Estado de ventas y cuentas por cobrar primer trimestre 2015, 168
- Anexo 2: Inventario de insumos médicos MEDICAL KADO a marzo 2015, 172
- Anexo 3: Inventario de medicamentos MEDICAL KADO a marzo 2015, 176
- Anexo 4: Compras a proveedores primer trimestre 2015, 178
- Anexo 5: Costos asociados a inventarios primer trimestre 2015, 179
- Anexo 6: Cálculo de costo de ventas de la empresa MEDICAL KADO primer trimestre 2015, 180
- Anexo 7: Tabla de Indicadores, 181
- Anexo 8: Tabla de priorización de indicadores, 194
- Anexo 9: Estado de Resultados MEDICAL KADO - Sin Implementación de la Campaña Publicitaria, 202
- Anexo 10: Estado de Resultados MEDICAL KADO - Con la Implementación de la Campaña Publicitaria, 203

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Principales Leyes y Reglamentos que Rigen al Sector Farmacéutico Ecuatoriano, 7
- Tabla 2: Producto Interno Bruto Industria del Comercio, 17
- Tabla 3: Previsiones del PIB, según industrias que se han establecido para el año 2015, 20
- Tabla 4: Ingresos de las mejores empresas dedicadas a la distribución farmacéutica en el año 2010, 26
- Tabla 5: Ingreso de las Distribuidoras farmacéuticas año 2013, 27
- Tabla 6: Número de Establecimiento de Salud Año 2012, 28
- Tabla 7: Barreras para acceder al servicio de salud, 32
- Tabla 8: Diez Principales Causas de Morbilidad año 2012, 34
- Tabla 9: Distribución de trabajadores del sector farmacéutico por tipo de empresa, 36
- Tabla 10: Porcentaje de hombres y mujeres empleados en el sector farmacéutico, 37
- Tabla 11: Porcentaje de trabajadores empleados en la industria farmacéutica por región del país, 37
- Tabla 12: Ingreso medio por sector farmacéutico y no farmacéutico, 38
- Tabla 13: Fármaco Dependencia Año 2012, 39
- Tabla 14: Análisis clientes de la empresa MEDICAL KADO, en base a las ventas netas primer trimestre 2015, 54
- Tabla 15: Análisis de proveedores de la empresa MEDICAL KADO, según compras primer trimestre 2015, 60
- Tabla 16: Fases del ciclo de vida de una organización, 73
- Tabla 17: La Perspectiva del cliente indicadores centrales, 77
- Tabla 18: Variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 82
- Tabla 19: Análisis FODA MEDICAL KADO, 97
- Tabla 20: Elaboración de la misión de Medical KADO, 100
- Tabla 21: Valores esenciales de MEDICAL KADO, 103
- Tabla 22: Procesos Estratégicos - P-01. Gestión Estratégica, 113
- Tabla 23: Procesos Estratégicos - P-02. Gestión de Calidad, 113
- Tabla 24: Procesos Estratégicos - P-03. Gestión Comercial, 114
- Tabla 25: Procesos Misionales - P-04. Gestión de Proveedores, 114
- Tabla 26: Procesos Misionales - P-05. Ventas, 115
- Tabla 27: Procesos Misionales - P-06. Post-Venta, 115
- Tabla 28: Procesos de Apoyo - P-07. Gestión de Talento Humano, 116
- Tabla 29: Procesos de Apoyo - P-08. Gestión Financiera, 117
- Tabla 30: Procesos de Apoyo - P-09. Gestión Administrativa, 118
- Tabla 31: Procesos de Apoyo - P-10. Gestión de Sistemas, 118
- Tabla 32: Escala de Medición - Impacto que genera el indicador en la empresa, 122
- Tabla 33: Escala de medición - Nivel de influencia en la satisfacción del cliente, 122
- Tabla 34: Escala de medición – Frecuencia de uso del indicador, 123
- Tabla 35: Indicadores priorizados, 124
- Tabla 36: Indicadores asociados a la misión de la empresa, 126
- Tabla 37: Indicadores asociados a la visión de la empresa, 127
- Tabla 38: Objetivos, perspectivas e indicadores asociados, 128
- Tabla 39: Plan de actividades de implementación del CMI de la empresa MEDICAL KADO, 136
- Tabla 40: Proyectos Propuesto para la empresa MEDICAL KADO, 140

- Tabla 41: Plan Operativo - Proyecto Campaña Publicitaria, 141
- Tabla 42: Plan Operativo - Proyecto Programa de Selección de Proveedores, 143
- Tabla 43: Plan Operativo - Proyecto Mejoramiento de los Procesos de la Organización, 145
- Tabla 44: Plan Operativo- Proyecto Programa de Capacitaciones al Personal, 147
- Tabla 45: Indicadores para medir los resultados de los planes operativos de la empresa MEDICAL KADO, 150
- Tabla 46: Resumen de los planes operativos de la empresa MEDICAL KADO, 151
- Tabla 47: Estado de Resultados de la empresa MEDICAL KADO año 2017 (Sin implementación de la campaña publicitaria), 153
- Tabla 48: Estado de Resultados Projectado año 2017 (Con implementación de la campaña publicitaria), 154
- Tabla 49: Determinación del Costo Beneficio – Proyecto Campaña Publicitaria, 154

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Producto Interno Bruto Industria del Comercio, 18
- Figura 2: Porcentaje de influencia de cada industrial al PIB del Ecuador 2012, 19
- Figura 3: Mapa de Actores - Sector Farmacéutico, 23
- Figura 4: Porcentaje de Farmacias y Botiquines por Región en el año 2014, 25
- Figura 5: Establecimientos de Salud por Sector Año 2012, 28
- Figura 6: Porcentaje de personas que se encuentran afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Ecuatoriana, 30
- Figura 7: Porcentaje de personas que poseen algún tipo de Seguro, 31
- Figura 8: Barreras para acceder al servicio de salud a través del tiempo, 32
- Figura 9: Tasa de morbilidad a nivel nacional, 35
- Figura 10: Tasa de morbilidad por 10.000 habitantes $(n/n)*10000$, 40
- Figura 11: Inversión del Sector Farmacéutico, 41
- Figura 12: Empresas innovadoras por actividad económica, 42
- Figura 13: Porcentaje de empresas según tipo de innovación, 43
- Figura 14: Organigrama actual, 52
- Figura 15: Diagrama de Pareto Clientes MEDICAL KADO Primer trimestre 2015, 54
- Figura 16: Diagrama de Pareto Proveedores MEDICAL KADO, Primer trimestre 2015, 60
- Figura 17: Habilidades de la empresa al adoptar un modelo de Balanced Scorecard, 66
- Figura 18: Modelo típico de un Cuadro de Mano Integra, 71
- Figura 19: Visión General de Cuadro de Mando Integral, 83
- Figura 20: Metodología para definir indicadores, 86
- Figura 21: Necesidades que motivan la elaboración de un Balanced Scorecard, 89
- Figura 22: Factores que intervienen en la elaboración de la visión de la empresa, 91
- Figura 23: ¿Qué es un proceso?, 109
- Figura 24: Mapa de Procesos MEDICAL KADO, 112
- Figura 25: Organigrama Propuesto MEDICAL KADO, 120
- Figura 26: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral - MEDICAL KADO por Objetivos, 130
- Figura 27: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral – MEDICAL KADO por Indicadores, 131
- Figura 28: Diagrama de Gantt - Cronograma MEDICAL KADO, 138
- Figura 29: Diagrama de Gantt – Proyecto Campaña Publicitaria, 142
- Figura 30: Diagrama de Gantt - Proyecto Programa de Selección de proveedores, 144
- Figura 31: Diagrama de Gantt - Proyecto Mejoramiento de Procesos de la Organización, 146
- Figura 32: Diagrama de Gantt - Proyecto Programa de Capacitaciones al Personal, 148

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, se ha realizado con el propósito de ofrecer a la empresa MEDICAL KADO, una herramienta que el permita direccionarla de manera proactiva y, sobre todo establecer una fuerte relación entre la planificación y la gestión empresarial.

En el primer capítulo, se elabora el análisis del sector externo a la organización; donde se analiza temas de suma importancia, tales como: los factores políticos – legales, factores económicos, los factores sociales culturales y factores tecnológicos, posteriormente se estudia la parte interna de la organización; la actividad principal a la que se dedica la empresa, el plan estratégico, los servicios que ofrece, la situación financiera, la administración, los clientes, los proveedores y finalmente la competencia.

En el segundo capítulo, se realiza un estudio del marco teórico referente al Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balanced Scorecard; que explica en que consiste, los objetivos, las cuatro perspectivas, los componentes principales, los indicadores estratégicos o de gestión y finalmente, se establece la metodología que se va a utilizar para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

En el tercer capítulo, se realiza el diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa MEDICAL KADO; en el cual se define el sector al que pertenece la empresa; se establece la Misión y Visión; se formulan objetivos, según las cuatro perspectivas del CMI; se elabora el mapa de procesos, que facilita la definición del propósito de cada uno de los procesos de

la organización; se determinan los factores críticos de éxito; se diseñan indicadores, que luego se priorizan; y finalmente, se obtiene el mapa estratégico de la organización, una vez asociados los indicadores tanto a la misión, visión como a los objetivos planteados.

En el cuarto capítulo, se realiza la propuesta de implementación; la misma que contiene un cronograma de actividades, el diseño de los planes operativo y por último el análisis de costo beneficio.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber realizado el presente trabajo.

Finalmente con el propósito de sustentar esta investigación; se presentan anexos, los mismos que contiene evidencia del trabajo realizado.

INTRODUCCIÓN

Cerca del año 2000, la industria farmacéutica se convirtió en un negocio muy atrayente para la población ecuatoriana; especialmente para aquellos que tenían en mente la intención de iniciar un emprendimiento, motivo por el cual muchos laboratorios internacionales provenientes especialmente de Latinoamérica y España, ingresaron al Ecuador para efectuar sus actividades.

La provocadora industria farmacéutica, originó la aparición de una gran cantidad de farmacias, las cuales debían ser abastecidas y que debido a la gran cantidad que estas representaban, se convirtieron en un problema significativo para los laboratorios farmacéuticos encargados de hacerlo; por este motivo, nacen los distribuidores de medicamentos e insumos médicos tanto internacionales como nacionales, con el propósito de facilitar el abastecimiento a la gran demanda existente.

Al considerar muy atractiva la industria de la distribución de insumos médicos; nace la empresa MEDICAL KADO a inicios del año 2015, dedicada a la venta al por mayor y menor de insumos médicos y medicamentos, además de la distribución de los mismos. Los servicios que ofrece la empresa, están destinados para instituciones que prestan servicios de salud médica en el Centro, Norte, Sur y valles del Distrito Metropolitano de Quito.

Con el propósito de incorporar en la empresa un modelo gestión; el mismo que convierta la estrategia de la organización en objetivos medidos a través de indicadores y permita alinear

el comportamiento de los miembros de la organización, hacia la ejecución de objetivos y metas planteadas; se ha decidido diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI), el mismo que ayudará a la empresa a conseguir la satisfacción de sus clientes, a mejorar sus procesos internos y a lograr que se genere un proceso de aprendizaje dentro de la misma.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE A EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

Con el propósito de poder estudiar el sector económico al que pertenece la empresa MEDICAL KADO, se ha tomado información de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0), la misma que ha sido establecida por el INEC, en base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0, establecida por Las Naciones Unidas. El objetivo primordial es ordenar y categorizar la información económica y social de un país, es decir, homogenizar la información para que esta pueda ser comparable tanto en espacio como en tiempo, además de permitir la clasificación de empresas en base a la actividad económica principal que realizan. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

Para tener un mejor entendimiento se partirá desde su clasificación más general, hasta la más específica. Es importante mencionar que se comenzará por explicar la clasificación concerniente al comercio al por mayor, seguida por la clasificación correspondiente al comercio al por menor. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

Según la clasificación presentada en el CIIU REV 4.0, se ha podido establecer que la empresa MEDICAL KADO pertenece a la clasificación que se muestra detallada a continuación:

- **Sección G:** Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- **División G46:** Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
- **Grupo G464:** Venta al por mayor de enseres domésticos.
- **Clase G4649:** Venta al por mayor de otros enseres domésticos.
- **Subclase G4649.2:** Venta al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, materiales médicos, perfumería y cosmética.

A continuación se presentara la clasificación correspondiente al comercio al por menor:

- **Sección G:** Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- **División G47:** Comercio al por menor, excepto el de vehículos, automotores y motocicletas.

- **Grupo G477:** Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.
- **Clase: 4772:** Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.

Es importante tener muy presente la clasificación establecida, con el propósito de poder tener un mejor entendimiento en cuanto a la información que se presente sobre el sector económico objeto de estudio.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Factores Políticos - Legales

La industria farmacéutica ha sido considerado como una de las más importantes no solo en la industria ecuatoriana, sino también en la de otros países, es por eso que según (Quezada Pavón, 2011), El Plan Nacional de Buen Vivir del Ecuador (2013-2017) está enfocado en mejorar el servicio de salud y la calidad de vida de los ecuatorianos. Es evidente que el gobierno ecuatoriano ha demostrado una gran preocupación por esta industria, que se ve reflejada en el esfuerzo por mejorar la atención a pacientes que gozan de Seguridad Social.

Muchas de las obras del gobierno ecuatoriano están relacionadas a convenios con centros de salud privados que abastecen a una gran cantidad de pacientes provenientes de instituciones estatales. Otras de sus obras son el equipamiento

de las instituciones de salud pública, así como el abastecimiento de medicinas dentro de estos mismos. (Quezada Pavón, 2011)

Por otro lado, es importante mencionar las principales leyes y reglamentos a las que pueden estar sujetas cualquier tipo de empresa que ejerza sus funciones y actividades en el sector farmacéutico ecuatoriano. A continuación, se presenta la Tabla 1, en la cual se encuentran las leyes y reglamentos más importantes que rigen a este sector.

**Tabla 1: Principales Leyes y Reglamentos que Rigen al Sector
Farmacéutico Ecuatoriano**

General
Ley orgánica de regularización y poder de poder de mercados
Ley orgánica de salud
Reglamento a la ley orgánica de salud pública
Certificado de buenas prácticas para establecimientos farmacéuticos
Reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte para establecimientos farmacéuticos acuerdo 00004872 (suplemento del registro oficial 260, 4-vi-2014)
Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos, acuerdo 813 (modificación 28-02-2015)
Medicamentos
Acuerdo no. 00004288 (se publica la novena revisión del cuadro nacional de medicamentos básicos)
Decreto ejecutivo no. 522, registro oficial no. 417, fecha 15 de enero 2015
Instructivos para autorizar la adquisición de medicamentos que no constan en el cuadro nacional de medicamentos básicos, para los establecimientos acuerdo 003155 (suplemento de registro oficial)
Instructivo para certificado sanitario de provisión de medicamentos. acuerdo ministerial 676, registro oficial 533, 13 septiembre del 2011
Ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano (registro oficial 162, 9 xii-2005)
Reglamento de aplicación de la ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano (decreto No. 392)
Reglamento para clasificar los medicamentos en general, productos naturales procesados de uso medicinal y medicamentos homeopáticos como de venta libre acuerdo 00004917(registro oficial 303, 4-viii)
Reglamento para la adquisición de medicamentos del cuadro nacional de medicamentos básicos decreto 1899 (registro oficial 391, 3-viii-2004)
Reglamento para la calificación y registro de proveedores de medicamentos genéricos por parte del consejo nacional de salud. acuerdo 0746 (registro oficial 239, 26-xii-2007)
Reglamento para la fijación de precios de medicamentos de uso y consumo humano. decreto 400 (segundo suplemento del registro oficial 299,29 vii/2014)

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2010)

Elaborado por: Ministerio de Salud Pública

Después de haber resumido las principales leyes y reglamentos que rigen al sector farmacéutico del Ecuador, se explicarán las leyes que se consideran las más generales e importantes para el presente estudio.

1.2.1.1 Ley orgánica de regularización y poder de poder de mercados

Una de las leyes más importantes y actualmente vigentes en la República del Ecuador, es la Ley de Poder de Mercado, la misma que en el capítulo I, Art. 1 indica que el propósito de esta ley es controlar y regular las operaciones de concentración económica, así como la prevención, prohibición y sanciones a las prácticas desleales. Además el Art. 2 de la misma ley dicta, que todos los operadores económicos ya sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, independientemente de su actividad económica, están sometidos a las disposiciones dispuestas por la misma. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

Es importante mencionar que la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, está dirigida para todos los sectores que realizan algún tipo de actividad económica en el país, no es exclusiva para un solo sector de la economía. El objetivo primordial, por el cual fue expedida esta ley, es impedir la concentración económica y de poder que se pueda presenciar en el Ecuador. La presente ley entre algunas de sus finalidades, busca la expansión y mejora de las empresas ecuatorianas, a través de su libertad para actuar y decidir. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

1.2.1.2 Ley orgánica de salud

Es la ley máxima que rige al sector de la salud, la misma que en el Art. 2 dispone que todas las instituciones que realicen actividades relacionadas con la salud, deben regirse a los artículos que se establecen en esta ley, además de acogerse a las reglas y normas establecidas por la autoridad sanitaria de control, El Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Ministerio de Salud, 2006)

La Ley Organiza de Salud en el Libro Tercero Vigilancia y Control Sanitario, establece que todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades relacionadas con la salud, están obligadas a cumplir con las normas de vigilancia y control sanitario. (Ministerio de Salud, 2006)

El capítulo III del mismo libro, hace referencia a los medicamentos, donde el Art. 153 establece que la comercialización de medicamentos debe realizarse en establecimientos legalmente autorizados. (Ministerio de Salud, 2006)

El capítulo V del libro, puntualmente el Art. 165 se refiere a los establecimientos farmacéuticos considerándoles como tales: a los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidores farmacéuticos, farmacias y botiquines, que se encuentren en todo el territorio nacional. (Ministerio de Salud, 2006)

1.2.1.3 Reglamento a la ley orgánica de salud pública

Es el reglamento más importante dentro del sector de la salud en el Ecuador, y básicamente tiene el objetivo de normar el contenido de la Ley Orgánica de Salud. En el capítulo IV del reglamento, el Art. 1 habla de los medicamentos especialmente de los esenciales, los mismos que son denominados de esta manera, ya que cubren las necesidades de la mayor parte de la población, y que además deben estar disponibles en cualquier momento y a un precio cómodo para todas las personas. (Control Sanitario, 2012)

El capítulo V de establecimientos farmacéuticos, en el Art. 28 establece que todos los establecimientos farmacéuticos deben contar con un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, ya sea para laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas o farmacias. (Control Sanitario, 2012)

1.2.1.4 Reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte para establecimientos farmacéuticos acuerdo 00004872 (Suplemento del Registro Oficial 260, 4-vi-2014)

En el capítulo I objeto y ámbito de aplicación, el Art. 1 habla sobre el objetivo que tiene el presente reglamento, de establecer las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, de medicamentos independientemente de la clasificación a la que estos correspondan. Además, proporciona los lineamientos para implementar

mecanismos apropiados para otorgar la certificación del cumplimiento de estas normas. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

Este reglamento (Ministerio de Salud Pública, 2014) está dividido en varios capítulos, los mismos que hacen referencia a un tema específico que debe ser cumplido por cualquier establecimiento farmacéutico. A nivel general estos capítulos contienen información tal como:

- La forma en que debe organizarse un establecimiento farmacéutico.
- Los requisitos que deben tener el personal que trabaja dentro de un establecimiento farmacéutico.
- Todos los equipos y materiales que deben adquirir los establecimientos, con la finalidad de precautelar el buen funcionamiento de sus actividades.
- La recepción de productos y el almacenamiento de los productos.
- Toda la documentación en general que ayude a dar información sobre el desarrollo de todas las operaciones del establecimiento.
- La distribución y transporte de productos.
- Reclamos y devoluciones.

- Retiro del mercado.
- Requisitos y procedimientos para otorgar el certificado de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.
- Derechos por servicio de certificación de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.
- Suspensión y cancelación del certificado de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.
- Definiciones.

Se debe recordar que este reglamento fue establecido con el propósito de precautelar la calidad y características fisicoquímicas, microbiológicas y farmacológicas de cada producto que se comercialice en el mercado farmacéutico.

1.2.1.5 Reglamento para la fijación de precios de medicamentos de uso y consumo humano. Decreto 400 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 299,29 vii/2014)

En el Art. 1 del capítulo I, Ámbito de aplicación y definiciones, se establece el objetivo fundamental del presente reglamento, el cual consiste en proveer de los mecanismos necesarios que permitan fijar, revisar, controlar el precio de venta, hasta que los productos lleguen al consumidor

final de medicamentos de uso y consumo humano, y que obviamente se comercializan dentro del territorio ecuatoriano. (Control Sanitario, 2013)

El reglamento ha sido elaborado con el propósito de impedir que surja cualquier tipo de acto de corrupción, que pueda ser consecuencia de la determinación errónea del precio de venta establecido para el consumidor de medicamentos. Además, es una herramienta fundamental para proteger la producción nacional frente a mejores precios de productos extranjeros. Es importante mencionar que La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, es la encargada de vigilar que se cumplan con los precios que han sido establecidos, mediante controles periódicos en el campo, que permitan identificar infracciones o posibles concentraciones de poder. (Control Sanitario, 2013)

1.2.1.6 Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos, acuerdo 813 (Modificación 28-02-2015)

En el título 1 Ámbito de Aplicación de este reglamento, de forma puntual, el Art. 1 indica que farmacias, boticas, distribuidoras, casas comerciales y laboratorios farmacéuticos, tanto públicos como privados, deben cumplir con las disposiciones que han sido establecidas en el mismo. El reglamento está dividido en varios capítulos que hacen referencia a un tema específico y que básicamente establece cuales son las condiciones y los requisitos que debe cumplir cada establecimiento farmacéutico,

dependiendo de su categoría para poseer un correcto funcionamiento en el mercado. (Ministerio de Salud Pública, 2015)

En el título III, capítulo I de las distribuidoras farmacéuticas y casas de representación. Se explica detalladamente a que se refiere una distribuidora farmacéutica y como esta debe desempeñarse para ejercer buenas prácticas de almacenamiento y distribución. (Ministerio de Salud Pública, 2015)

No obstante, después de analizar cómo influyen las decisiones políticas en la industria farmacéutica, se ha encontrado un tema de vital importancia para el Ecuador, como lo es la actual empresa estatal denominada Enfarma. A continuación se realiza una descripción breve sobre la empresa.

1.2.1.7 Análisis de la empresa pública Enfarma

Enfarma Ep, fue constituida el 21 de diciembre del 2009 por Decreto Ejecutivo N. 181, como la mayor inversión de la Revolución Ciudadana en temas de salud. La empresa pública del estado, fue creada con el propósito de desarrollar, producir y comercializar medicamentos humanos, veterinarios e insumos agrícolas de calidad, que puedan ser comercializados a precios justos para todos los ecuatorianos, motivo por el cual la empresa se ha basado en investigación científica y tecnología de punta para efectuar sus actividades. Por otro lado, esta iniciativa está enfocada en poder abastecer de medicamentos a la Red Pública Integral de Salud y también al Sistema de Seguridad Social, convirtiéndose en la

empresa ecuatoriana de mayor competencia para los laboratorios extranjeros que realizan sus actividades económicas en el Ecuador. (Enfarma, s.f.)

La empresa pública Enfarma a través de su gerencia de investigación Científica y Tecnológica, está encargada de realizar distintos tipos de estudios que le permita ayudar al desarrollo del sector farmacéutico del Ecuador. Uno de los objetivos fundamentales que tiene la empresa, es desarrollar programas, proyectos y estrategias que incentiven al país a no depender de materias primas y productos farmacéuticos finales importados, sino que este pueda desarrollar sus propios productos de efecto terapéutico.

La ubicación del Complejo Farmacéutico Enfarma, dedicado a la producción de medicamentos de uso humano, está actualmente establecido en el cantón San Miguel de Urcuquí, en la provincia de Imbabura, dentro del Distrito Industrial de la Ciudad del Conocimiento Yachay, ocupando alrededor de 20 hectáreas. El complejo va a contar con cinco plantas productivas, entre las cuales están: producción de sólidos orales, producción de antibióticos betalactámicos, producción hormonal, producción de antineoplásicos. (Enfarma, s.f.)

El presupuesto estimado para la realización de este proyecto es de \$ 156.780.082, que se espera sea recuperado en el año 2019, con un VAN 100.789.168 y una TIR 32.88%, sin duda alguna este proyecto significa un

gran ahorro para el país, ya que disminuirá las importaciones de estos productos e incentivará el consumo interno y la exportación de los mismos.
(Enfarma, s.f.)

1.2.2 Factores Económico

1.2.2.1 Análisis del PIB

El PIB es considerado como uno de los indicadores macroeconómicos más importantes de un país, ya que permite medir o cuantificar el crecimiento de la producción de bienes y servicios del país, que han sido generados en un periodo de tiempo, generalmente de un año y que suceda exclusivamente dentro del mismo territorio. A continuación, se presenta la Tabla 2 que indica la relación entre la industria del comercio y el PIB anual del Ecuador, tomando como año base el 2007.

Tabla 2: Producto Interno Bruto Industria del Comercio

PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA DEL COMERCIO			
(Miles de dólares 2007)			
Año	PIB Comercio	PIB total	Porcentaje de influencia del comercio al PIB anual
2000	4233619	37.726.410	11,22%
2001	4434063	39.241.363	11,30%
2002	4526715	40.848.994	11,08%
2003	4666600	41.961.262	11,12%
2004	4854680	45.406.710	10,69%
2005	5148451	47.809.319	10,77%
2006	5345827	49.914.615	10,71%
2007	5356038	51.007.777	10,50%
2008	5932593	54.250.408	10,94%
2009	5700437	54.557.732	10,45%
2010	6162175	56.168.864	10,97%
2011	6531904	60.569.488	10,78%
2012	6726610	63.672.625	10,56%

Fuente: (Producto Interno Bruto por Industria)

Para poder realizar un mejor análisis de la Tabla 2, se presenta la Figura 1, la misma que permite entender cuál es la influencia de la industria del comercio en el PIB anual que ha obtenido el Ecuador durante los últimos 15 años.

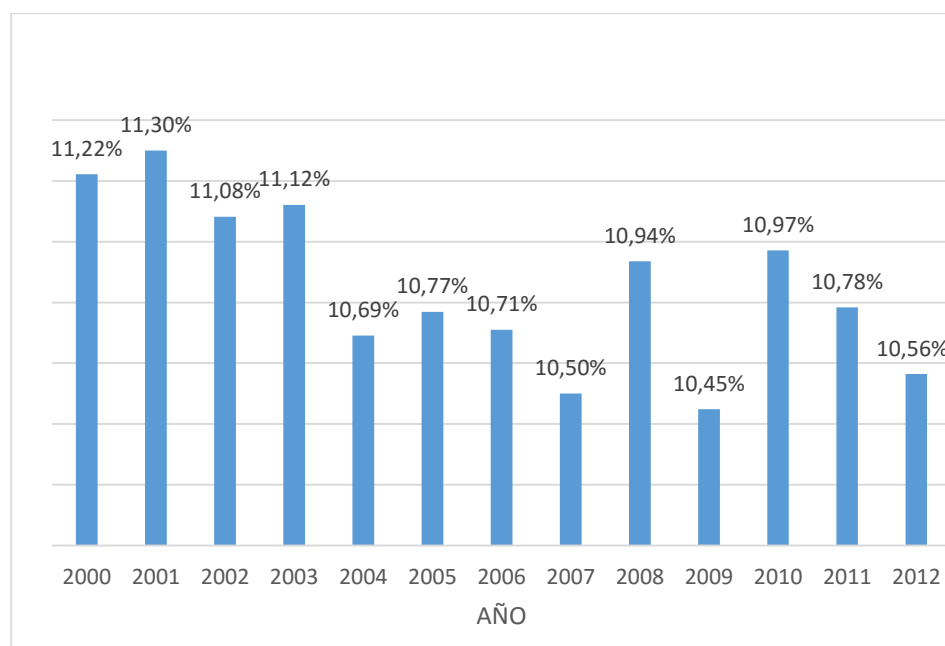


Figura 1: Producto Interno Bruto Industria del Comercio

Fuente: (Producto Interno Bruto por Industria)

La Figura 1 indica que la influencia de la industria del comercio en el PIB nacional del Ecuador, ha presentado diferencias mínimas a través de los años. Por otro lado, es evidente que el porcentaje más bajo de influencia en el PIB ha sido en el año 2009, mientras que el más alto se presentó en el año 2001. Por ende, se puede decir que el porcentaje que aporta el Comercio al PIB ecuatoriano es considerablemente alto y constante, debido a las mínimas variaciones que ha presentado.

Es importante conocer cuál es la influencia de la industria del comercio al PIB del Ecuador en comparación con el resto de industrias, por lo que la Figura 2 explica estos porcentajes.

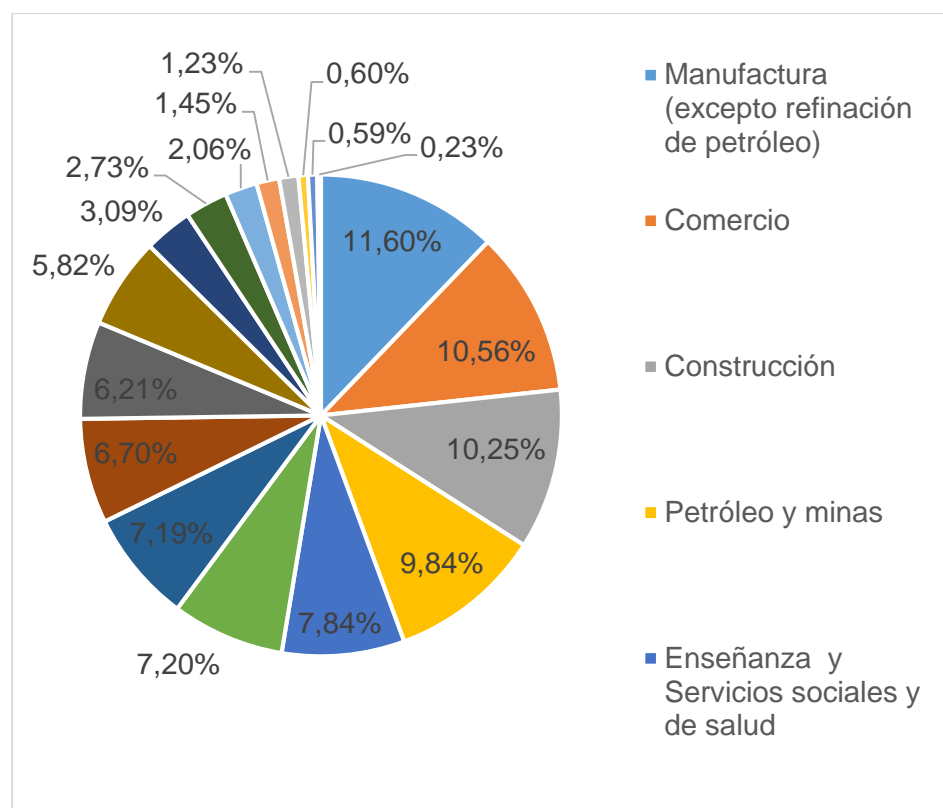


Figura 2: Porcentaje de influencia de cada industrial al PIB del Ecuador 2012

Fuente: (Producto Interno Bruto por Industria)

La industria que mayor porcentaje aporta al PIB del Ecuador representando el 11,60% es la Manufactura (excepto refinación de petróleo), seguida en segundo lugar por la Industria del Comercio con una participación de 10,56%. Por lo tanto, se puede concluir que estas son las industrias de mayor importancia para la economía del país, ya que gran parte del PIB nacional se ve afectado por las distintas actividades que se realizan dentro de estos sectores económicos.

A continuación en la Tabla 3 se presenta las previsiones, según industrias que se han establecido para el año 2015.

Tabla 3: Previsiones del PIB, según industrias que se han establecido para el año 2015

Ramas de actividad \ Años	2014	2015
CIU	(p)	(prev)
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10,4	10,4
Construcción	10,1	9,9
Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	10,0	9,8
Otros servicios	6,6	6,6
Transporte y almacenamiento	6,6	6,7
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,6	6,6
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,1	5,8
Enseñanza	4,7	4,6
Otros elementos del PIB	3,7	3,8
Correo y Comunicaciones	3,5	3,5

Fuente: (Producto Interno Bruto por Industria)

La previsión más alta calculada para el año 2015, está destinada para la industria del Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas con un porcentaje de 10,4. Es importante aclarar que este porcentaje está representado por todas las divisiones, grupos, clases y subclases que encierra esta gran sección.

1.2.2.2 Análisis del crecimiento económico del Sector Farmacéutico

En el año 2013 el sector farmacéutico alcanzó un crecimiento del 8,4% anual en promedio, obteniendo de esa manera un desarrollo de aproximadamente 5% anual. El 82% de la producción del sector farmacéutico está conformado por presentación sólida de medicamentos,

seguida por la presentación líquida con el 15,2% y por último los semilíquidos que son el 2,8%. (Empresa Pública de Farmacos Enfarma, 2014)

En el Ecuador existen 4 principales empresas productoras que suman una cuota de mercado del 47%. El primer lugar lo ocupa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., seguido de Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos LIFE, y en cuarto lugar se encuentran Tecandina SA y Prophar. (Empresa Pública de Farmacos Enfarma, 2014)

Se ha determinado que el porcentaje de empresas farmacéuticas que existen en el país, se ubican en las principales provincias del mismo, es decir, en la provincia de Guayas y Pichincha, aunque las dos conformen el 96,43% del mercado, se conoce que el porcentaje que se establecen en la provincia del Guayas es mayor. (Empresa Pública de Farmacos Enfarma, 2014)

En el Ecuador existe una cantidad excesiva de farmacias, que son las que se encuentran al final de la cadena de distribución de medicamentos. Aproximadamente en el Ecuador existen seis mil farmacias, que superan 4 veces al número recomendado, en relación a la cantidad de habitantes que existen en el país. (Quezada Pavón, 2011)

El 70 % del mercado farmacéutico del Ecuador está conformado por cadenas de farmacia, por lo tanto el 30% corresponde a los puntos de venta del mismo mercado.

Las farmacias que pertenecen a las grandes cadenas son las que más beneficios tienen en cuanto a los descuentos que reciben por compras directas a los laboratorios farmacéuticos, mientras que las farmacias independientes no pueden percibir este beneficio. (Quezada Pavón, 2011)

La cadena de distribución de medicamentos en el Ecuador es muy compleja, en la Figura 3 se muestra el sistema de distribución que existe en el país y sus diferentes fases.

MAPA DE ACTORES



Figura 3: Mapa de Actores - Sector Farmacéutico

Fuente: (Superintendencia de Control de Mercado, 2014)

La distribución de medicamentos en el Ecuador, tiene su primer punto de partida desde los productores, que están constituidos tanto por laboratorios farmacéuticos transnacionales como por laboratorios farmacéuticos nacionales. En el segundo peldaño de la cadena de distribución, se encuentran los distribuidores, que están conformados por casas de representación (importación, venta) y distribuidoras farmacéuticas (importación, exportación, venta). En el penúltimo nivel se encuentran las comercializadoras, conformadas por botiquines, farmacias y cadenas de farmacias, Instituciones Públicas y tiendas o negocios pequeños. Finalmente en el último eslabón se encuentran los consumidores finales, es decir, los usuarios

Actualmente el sector farmacéutico ecuatoriano se encuentra liderado por grandes distribuidores, después de haber liquidado a los pequeños y medianos empresarios, denominados boticarios "Farmacia". De igual manera, la producción, la comercialización y suministro de medicamentos, está en manos de grandes laboratorios farmacéuticos, como son: Bayer, Farmacia Sana-Sana, Genéricos Nacionales GENA S.A., Grunenthal Ecuatoriana Cía., Laboratorio BAGO, Laboratorio Life, Laboratorios SAVAL S.A., Laboratorios Siegfried, Merck Ecuador C.A., Roche Ecuador S.A., etc. (FLASCO-MIPRO)

Según (Intendencia de Abogacía de la Competencia, 2014), en el año 2014 en el Ecuador se determinaron la existencia de 5.915 farmacias. Las cuales se encuentran concentradas de la siguiente manera presentada en la Figura 4.

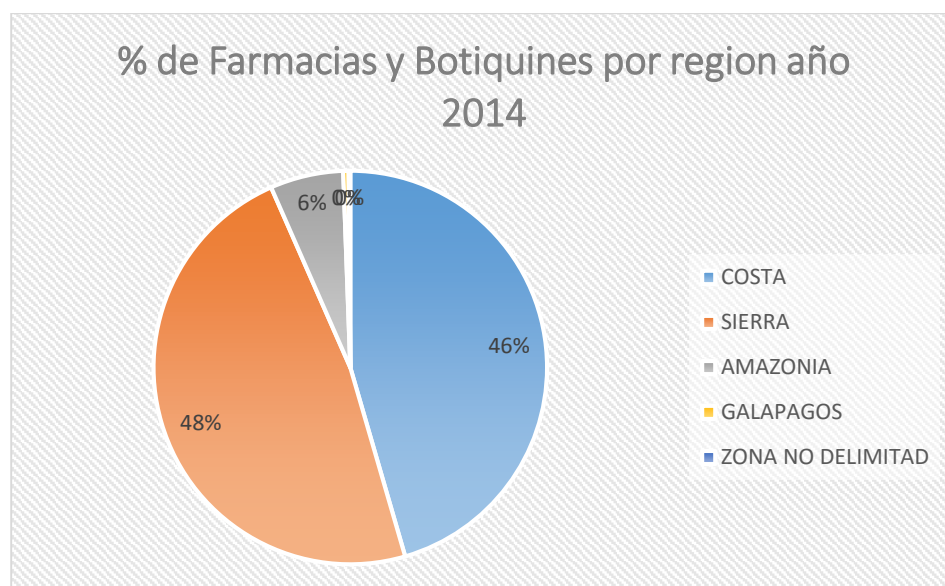


Figura 4: Porcentaje de Farmacias y Botiquines por Región en el año 2014

Fuente: (Intendencia de Abogacía de la Competencia, 2014)

La Figura 4 muestra que en el año 2014 el mayor porcentaje de farmacias y botiquines se encuentran ubicados en la región de la Sierra con un 48% del total de farmacias que existe en el Ecuador, seguido en segundo lugar por la región Costa con un 46%. (Intendencia de Abogacía de la Competencia, 2014).

Según (Revista Ekos, 2011), los ingresos de las mejores empresas dedicadas a la distribución farmacéutica en el año 2010, se encuentran detalladas en la Tabla 4.

Tabla 4: Ingresos de las mejores empresas dedicadas a la distribución farmacéutica en el año 2010

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de Usd) 2010
Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE) S.A.	304,58
Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. (FARCOMED)	265,42
ECONOFARM S.A.	193,36
Ecuafarmacias & Asociados S.A.	144,51
Farmaenlace Cia. Ltda.	94,55

Fuente: (Revista Ekos, 2011)

Como se puede apreciar en la Tabla 4, la empresa que mayores ingresos presento en el año 2010 fue DIFARE S.A., convirtiéndose en la más fuerte dentro del mercado, seguida de otras dos compañías (FARCOMED Y ECONOFARM), que de igual manera muestran altos niveles de ingresos.

En base al informe (Dirección Nacional de Investigación y Estudios. Intendencia Nacional de Gestión Estratégica, 2013) presentado por la Superintendencia de Compañías, se ha podido realizar la Tabla 5, la cual muestra el Ranking de empresas dedicadas a la Venta y Distribución de productos farmacéuticos de acuerdo a los ingresos que han sido generados por las mismas.

Tabla 5: Ingreso de las Distribuidoras farmacéuticas año 2013

DISTRIBUIDORES FARMACEUTICOS	IGRESOS EN DÓLARES AÑO 2013
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A	547.521.879,40
LETERAGO DEL ECUADOR S.A	267.882.784,64
ECUAQUIMICA ECUATORIANA DEL PRODUCTOS QUIMICOS CA	177.243.788,51
FARMAENLACE CIA. LTDA	179.533.110,24
MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A	49.509.671,07
JRCPHARMA ECUADOR S.A	49.108.729,05
SUMINISTROS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS SUMELAB CIA. LTDA.	47.741.516,59
BRYFARM S.A	23.030.454,53
DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA LTDA	16.625.374,89

Fuente: (Dirección Nacional de Investigación y Estudios. Intendencia Nacional de Gestión Estratégica, 2013). Estados Financieros 2013 reportados por las compañías. Fecha de corte: 8 de julio del 2014.

Según los resultados de la Tabla 5, se puede evidenciar que durante el año 2013, la empresa DIFARE continúa ocupando el primer lugar, entre las distribuidoras de productos médicos que mayores ingresos ha registrado durante los últimos años, seguida de otras empresas que muestran ingresos similares, entre las cuales las más importantes son: LETERAGO DEL ECUADOR, ECUAQUIMICA y FARMAENLACE, ocupando los primeros lugares dentro del Ranking de empresas que generan mayores ingresos en el Ecuador.

1.2.3 Factores Sociales – Culturales

Según (Clavijo & Yunga, 2012), presenta algunos gráficos útiles para poder conocer datos sociales culturales relacionados con el Sector Salud del Ecuador, A continuación en la Tabla 6 y Figura 5 se muestra la concentración de establecimientos de salud que lo conforman, clasificados por sector al que pertenecen.

Tabla 6: Número de Establecimiento de Salud Año 2012

SECTOR	#	%
PÚBLICO	186	23,69
PRIVADO CON FINES DE LUCRO	574	73,12
PRIVADO SIN FINES DE LUCRO	25	3,18
TOTAL	760	100

Fuente: (Clavijo & Yunga, 2012)

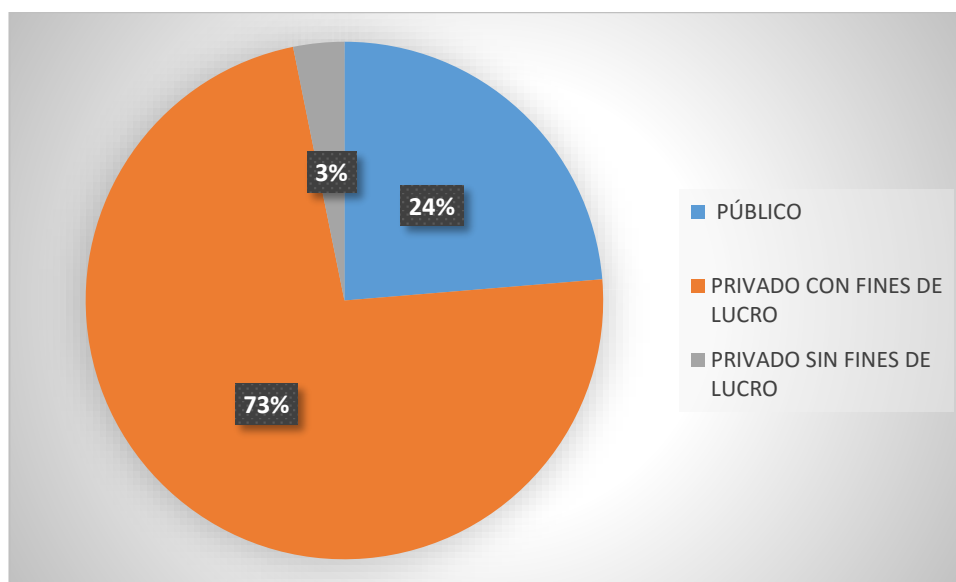


Figura 5: Establecimientos de Salud por Sector Año 2012

Fuente: (Clavijo & Yunga, 2012)

Como se puede observar en la Figura 5, a pesar de todos los esfuerzos que ha realizado el gobierno ecuatoriano en sus últimos años de mandato por mejorar el servicio de Salud Pública, y aumentar la capacidad de abastecimientos con hospitales y centros de salud del milenio, el porcentaje de establecimientos que conforman el sector público (24%) está por debajo del porcentaje de establecimientos que pertenecen al sector privado con fines de Lucro (73%). Por tal motivo, se puede considerar que el sector privado con fines de lucro es el que más necesita de fuentes de abastecimiento, debido a la gran cantidad de establecimientos que lo conforman.

1.2.3.1 Aportación al IESS

Un aspecto importante a ser analizado en el Sector de la Salud, especialmente en la provincia de Pichincha, es conocer cuál es el porcentaje de personas que se encuentran afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por lo que a continuación en la Figura 6 se explica de mejor manera como se encuentra esta afiliación en la provincia.

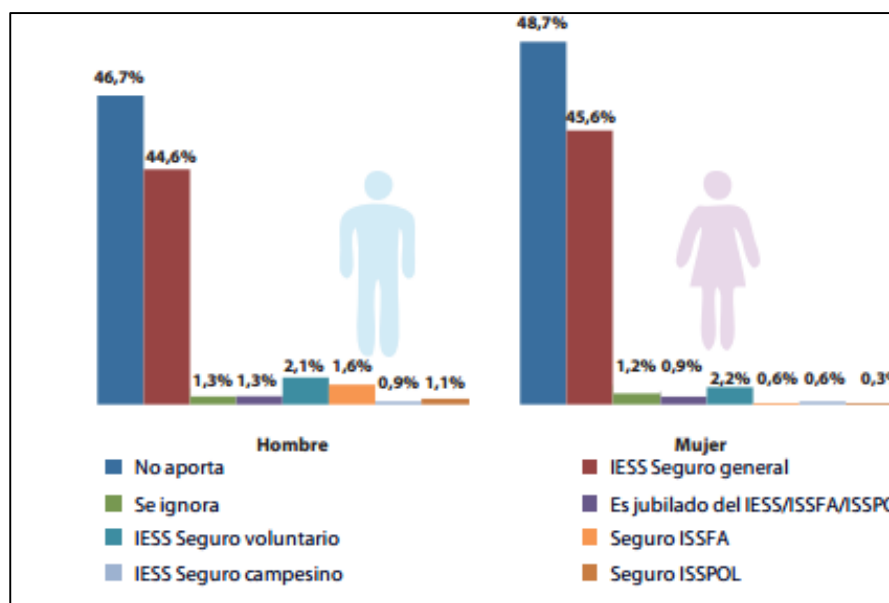


Figura 6: Porcentaje de personas que se encuentran afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Ecuatoriana

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

El porcentaje de mujeres y hombres que posee IESS Seguro General, es menor al porcentaje que no aporta a esta institución. Entre las diferentes causas que han provocado la no afiliación de las personas al IESS, una de las principales tiene que ver con problemas socioeconómicos, tales como el desempleo y la capacidad adquisitiva de la población. (Ministerio de Salud Pública, 2010)

La Figura 6 muestra que el porcentaje de hombres que poseen seguro voluntario (2,1%), es menor al porcentaje de mujeres (2,2%), a pesar de esta mínima diferencia, es importante considerar el interés de las mujeres por obtener un seguro de atención gratuito al que puedan acudir de forma inmediata bajo cualquier circunstancia, aunque también este resultado puede verse afectado por la menor cantidad de mujeres que se encuentran trabajando en comparación a la cantidad de hombres que lo hace.

El siguiente análisis, está relacionado con el sector hacia el cual está dirigido la actividad económica de la empresa MEDICAL KADO (venta y distribución de medicamentos e insumos médicos), razón por la cual en la Figura 7 se presenta un análisis del porcentaje de personas que poseen algún tipo de seguro.

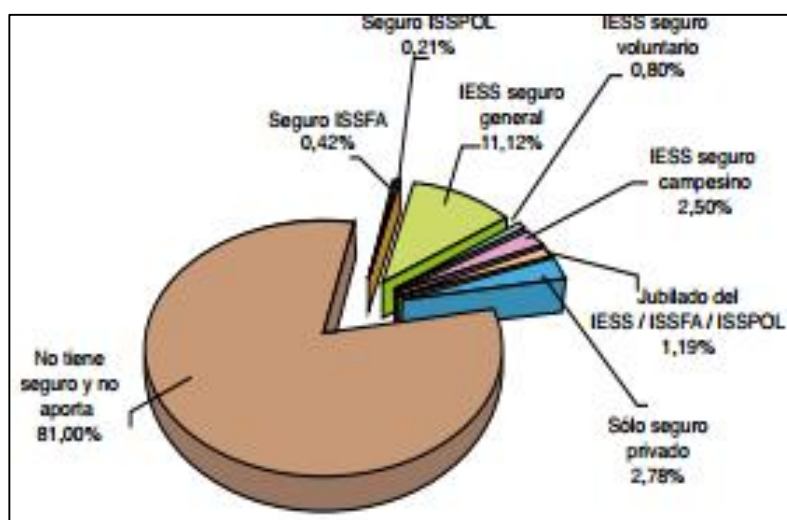


Figura 7: Porcentaje de personas que poseen algún tipo de Seguro

Fuente: INEC - Censo de población 2010, (Ministerio de Salud Pública, 2010)

La Figura 7 indica que el 81% de la población del Ecuador no cuenta con seguro de salud y tampoco aporta al IESS, no obstante, se debe recalcar que del 19% de la población que cuenta con seguro de salud, la mayor parte es cubierta por seguro de salud público. De acuerdo a la información presentada, se puede determinar una gran oportunidad para el sector de Salud Privada, debido a que el porcentaje que no posee afiliación, posiblemente serán las personas que acudan a solicitar sus servicios en caso de necesitarlo.

Para conocer cuáles son las barreras que han impedido que la gente enferma o accidentada acuda a las instituciones de salud para ser atendidas se presenta la Tabla 7 y Figura 8 respectivamente.

Tabla 7: Barreras para acceder al servicio de salud

BARRERAS PARA ACCEDER AL SERVICIO DE SALUD				
CAUSAS	AÑO			
	1995	1998	1999	2006
Caso Leve	44,87	34,09	7,48	7,7
No tuvo tiempo	4,88	5,46	0,61	2,6
Centro lejos	3,83	5,64	4,97	2,3
Falta de dinero	34,75	44,22	72,34	63,5
Servicio malo	1,83	1,98	2,15	2,5
Otro	9,81	8,51	12,46	21,4
NR	0,04	0,1	-	-
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida – INEC año 2006

Elaborado por: (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

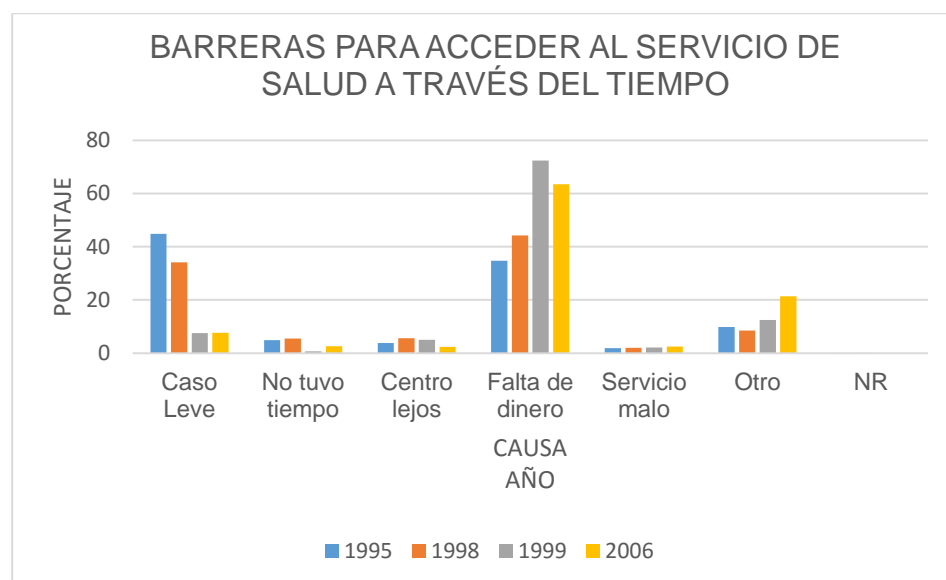


Figura 8: Barreras para acceder al servicio de salud a través del tiempo

Fuente: (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

La Figura 8 muestra cómo ha variado el porcentaje de personas que presentaron algún tipo de enfermedad o accidente y que no acudieron a un centro de salud para ser atendidos. Según los altos porcentajes que presentan, existen dos causas principales para que la gente no acudan a estas instituciones, las cuales son: falta de dinero y causa leve.

Al analizar la falta de dinero como principal barrera de acceso a la salud, se puede ver que en el transcurso del año 1995 al 2006 ha mostrado una tendencia ascendente, es decir, que ha ido aumentando a través del tiempo. Una observación importante, es que en el año 199 el porcentaje de personas que no acudieron a un centro de salud para ser atendidos por motivos de falta de dinero, es el más alto que se ha presentado durante todo el periodo analizado, el mismo que puede ser explicado por la gran crisis económica que se dio en el año 2000 denominado “Feriado Bancario”, donde muchas familias perdieron su dinero y obviamente no tenían la misma capacidad de solventar este tipo de gastos. A pesar de que el porcentaje ha disminuido después de la crisis económica, sigue siendo una de las barreras más fuertes que impide el acceso al servicio de salud.

En el Ecuador existen diez principales causas de morbilidad en toda la población, las mismas que se detallan en la Tabla 8 y Figura 9.

Tabla 8: Diez Principales Causas de Morbilidad año 2012

Diez principales causas de morbilidad año 2012				
Lista Internacional Detallada- CIE-10				
N.-	CAUSAS	Número de egresos	%	Tasa
1	Neumonía, organismo no especificado	34925	3,02%	22,5
2	Colelitiasis	33868	2,93%	21,82
3	Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso	30732	2,66%	19,8
4	Apendicitis aguda	29604	2,56%	19,07
5	Aborto no especificado	20725	1,79%	13,35
6	Hernia inguinal	14832	1,28%	9,56
7	Falso trabajo de parto	14373	1,24%	9,26
8	Atención materna por anomalías conocidas o presuntas de los órganos pelvianos de la madre	14296	1,24%	9,21
9	Otros trastornos del sistema urinario	12576	1,09%	8,1
10	Infección de las vías genitourinarias en el embarazo	11325	0,98%	7,3
	Parto único espontáneo	111265	9,62%	
	Parto único por cesárea	67680	5,85%	
	Otros partos	798	0,07%	
	Signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, NCOP	33742	2,92%	
	Las demás causas de morbilidad	725496	62,75%	
	Total de egresos hospitalarios	1156237	100,00%	
	Población Estimada año 2012	15520973		

Fuente: (Clavijo & Yunga, 2012)

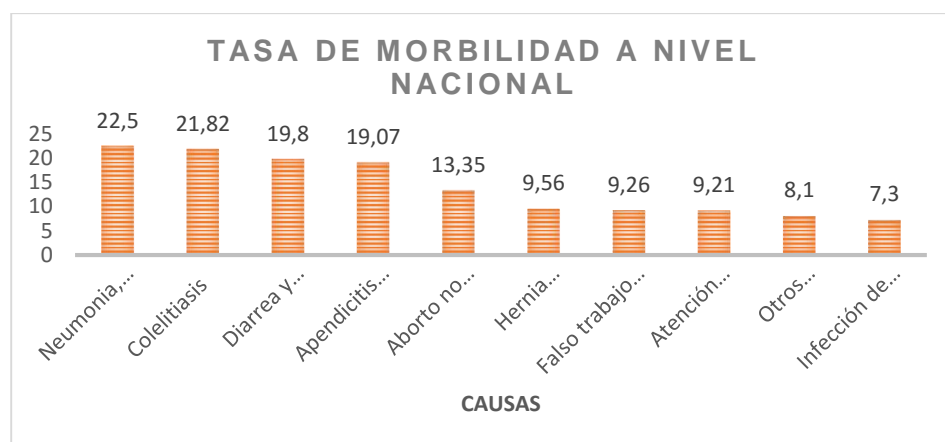


Figura 9: Tasa de morbilidad a nivel nacional

Fuente: (Clavijo & Yunga, 2012)

Tanto en el Tabla 8 y Figura 9, se puede evidenciar que el año 2012 la neumonía organismo no especificado, fue la mayor causante de atención médica con una tasa de morbilidad del 22,5%, por cada 10.000 habitantes, convirtiéndose de esta manera en la enfermedad más propensa para los habitantes del Ecuador. Por lo contrario, la enfermedad que menos atención médica causó fue la Infección de las vías genitourinarias en el embarazo, con una tasa de morbilidad del 7,3% por cada 10.000 habitantes.

Las otras primeras causas de atención médica después de la neumonía organismo no especificado, están muy relacionada entre ellas, debido a que todas se pueden clasificar como enfermedades de procedencia estomacal como son: la colelitiasis, la diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso y por último la apendicitis aguda.

Aunque con menor tasa de morbilidad que las anteriores, existen otras principales causas de atención médica como son: el aborto no especificado

13,35%, el falso trabajo de parto 9,26%, y la atención materna por anomalías conocidas o presuntas de los órganos pelvianos de la mujer.

Con todos los datos presentados en cuanto a la tasa de morbilidad, se puede determinar que las enfermedades estomacales y las causadas por embarazos y partos, son a las que más cuidado y prevención se debe disponer, debido a su gran propensión en los habitantes. De tal manera, que se convierten en las enfermedades con mayor demanda de atención, no solo en instituciones o centros de salud, sino también en cuanto al abastecimiento de medicamentos e insumos médicos.

1.2.3.2 Empleo en el sector farmacéutico

Según (FLASCO-MIPRO) del total de trabajadores del Ecuador, aproximadamente un 0,3% está ocupado por el sector farmacéutico. En la Tabla 9 se muestra la concentración de trabajadores por cada tipo de empresa dentro del sector farmacéutico.

Tabla 9: Distribución de trabajadores del sector farmacéutico por tipo de empresa

Tipo empresa	Sector farmacéutico	Sector farmacéutico	Total
Grandes	11.100	1,03%	1.076.316
Pymes	9.875	0,19%	5.255.610
Total	20.975		6.331.926

Fuente: INEC- ENEMDU 2010, (FLASCO-MIPRO)

Elaborado por: FLASCO-MIPRO

Dentro del sector farmacéutico, las empresas grandes son las que tienen mayor porcentaje de trabajadores, representando así el 1,03% del total nacional de grandes empresas del país. Las pymes del sector farmacéutico, son las que menor cantidad de trabajadores tienen empleados, representando el 0,19% de total nacional de pymes del Ecuador. (FLASCO-MIPRO)

Tabla 10: Porcentaje de hombres y mujeres empleados en el sector farmacéutico

Tipo empresa	Sexo	
	hombre	mujer
Grandes	72,3%	27,7%
Pymes	31,1%	68,9%

Fuente: INEC- ENEMDU 2010, (FLASCO-MIPRO)

Elaborado por: FLASCO-MIPRO

Según los datos de Tabla 10, existe mayor cantidad de hombres empleados en las grandes empresas del sector farmacéutico, que en las pymes del mismo. Con respecto a las mujeres existe mayor porcentaje de trabajadoras dentro de las pymes, que de las grandes empresas farmacéuticas. (FLASCO-MIPRO)

Tabla 11: Porcentaje de trabajadores empleados en la industria farmacéutica por región del país

Trabajadores por sector						
Trabajadores por Sector	Región natural					
	Sierra	% Total	Costa	% Total	Total	% Total
No farmacéutico	2.538.069	99,81%	2.433.822	99,80%	5.245.735	99,81%
Farmacéutico	4.876	0,19%	4.999	0,20%	9.875	0,19%
Total	2.542.945	100%	2.438.821	100%	5.255.610	100%

Fuente: INEC- ENEMDU 2010, (FLASCO-MIPRO)

Elaborado por: FLASCO-MIPRO

Con el propósito de profundizar en el análisis en cuanto a la cantidad de trabajadores con los que cuenta el sector farmacéutico, se presenta la Tabla 11 en la que se detalla el porcentaje ocupado por los trabajadores de la industria, según la región del país.

El porcentaje de trabajadores del sector farmacéutico ubicados en la región Costa (0,20%), es mayor al porcentaje de los mismos que se encuentran en la región Sierra (0,19%).

1.2.3.3 Ingreso generados en el sector farmacéutico

Indudablemente el ingreso medio que genera el sector farmacéutico a los trabajadores, es un aspecto importante a ser analizado, por lo que en la Tabla 12 se muestra cual es el ingreso medio generado en el año 2010 por el sector farmacéutico y no farmacéutico.

Tabla 12: Ingreso medio por sector farmacéutico y no farmacéutico

Ingreso medio por sector	
Sector	Ingreso medio
No farmacéutico	371,36
Farmacéutico	459,40

Fuente: INEC- ENEMDU 2010, (FLASCO-MIPRO)

Elaborado por: FLASCO-MIPRO

Una de las razones por las que el sector farmacéutico genera más ingresos, es el grado de complejidad que implica el desarrollo de sus actividades, motivo por el cual, se requiere mayor formación por parte de sus

trabajadores, que son los encargados de la eficiencia y eficacia de la industria. (FLASCO-MIPRO)

1.2.3.4 Análisis de la Fármaco dependencia en el Ecuador

Un aspecto interesante a ser analizado, es los casos de fármaco dependencia que se presentan en el Ecuador, por lo que a continuación se presentaran la Tabla 13 y Figura 10, que explica los porcentajes determinados por región.

Tabla 13: Fármaco Dependencia Año 2012

REGIÓN	TASA POR 10000 HABITANTES (n/N)*10000	NÚMERO DE CASOS CON FÁRMACO DEPENDENCIA	TOTAL DE LA POBLACIÓN N
AMAZONÍA	0,20	15,00	800.285,00
COSTA	0,20	154,00	7.733.291,00
INSULAR	0,00	0,00	27.284,00
SIERRA	2,30	1.573,00	6.924.765,00
ECUADOR	2,30	1.742,00	15.485.625,00

Fuente: Estadísticas Epidemiológicas – MSP

Elaborado por: (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

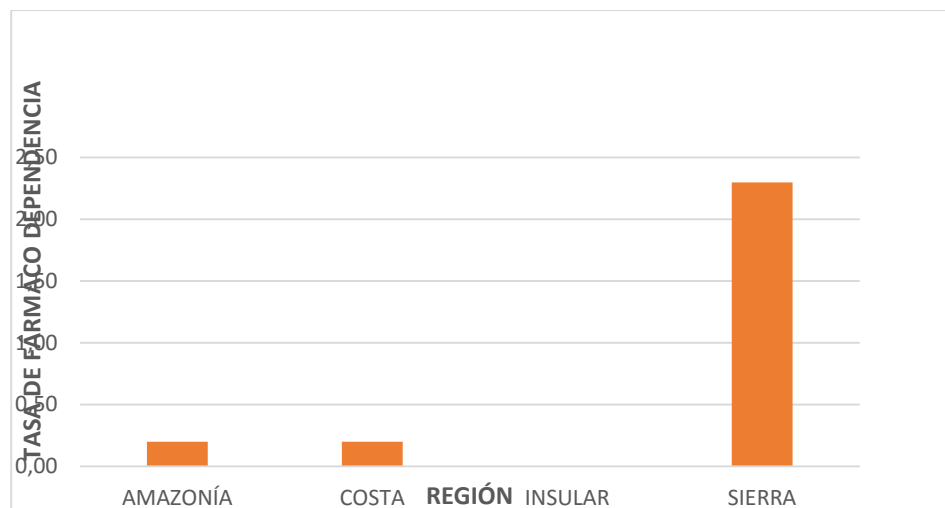


Figura 10: Tasa de morbilidad por 10.000 habitantes (n/n)*10000

Fuente: Estadísticas Epidemiológicas – MSP, (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

En la Figura 10 se puede observar que la tasa de fármaco dependencia registrada en el año 2012, en la región sierra es de 2,30 por cada 10.000 habitantes, convirtiéndose en la región que mayor cantidad de casos de fármaco dependencia fueron detectados. Por lo contrario, le región que no registro ningún caso de fármaco dependencia fue la Insular, con un tasa de 0 por cada 10.000 habitantes, mientras que en las regiones de la amazonia y de la costa, su tasa de fármaco dependencia es de 0,20 por cada 10.000 habitantes para ambas.

Al ser la región sierra la que mayor tasa presenta, es a la que mayor atención se le debe dar en cuanto a la divulgación de información relacionada con el uso correcto de fármacos, ya que el uso indebido de los mismos, es considerado como una enfermedad crónica para los habitantes del país. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

1.2.4 Factores Tecnológicos

Es importante conocer hacia qué temas o aspectos tecnológicos está orientada la inversión de los laboratorios farmacéuticos, motivo por el cual a continuación se muestra la Figura 11 que presenta un detalle de dicha inversión.

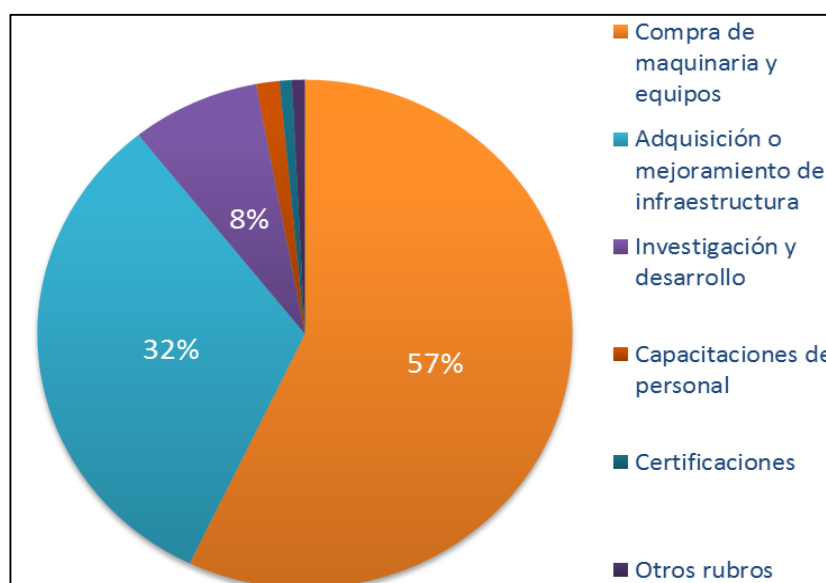


Figura 11: Inversión del Sector Farmacéutico

Fuente: (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos - ALFE, 2013)

(Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos - ALFE, 2013), muestra en la Figura 11 que el mayor rubro de inversión de los laboratorios farmacéuticos ecuatorianos está destinado a la compra de maquinaria y equipos con el 57 % del total de la inversión. Es evidente que el mayor porcentaje de inversión se ha destinado a este rubro, debido a la complejidad y tecnología que exige el mercado farmacéutico, al influir directamente en el bienestar y la vida de los ciudadanos. El segundo rubro que mayor porcentaje de inversión ha obtenido, es el de adquisición o mejoramiento de infraestructura con el 32%, que igualmente queda explicado por la necesidad de los laboratorios farmacéuticos

por estar en constante innovación y búsqueda de nuevas herramientas y técnicas que les ayuden a encontrar soluciones para las necesidades de sus clientes y usuarios.

1.2.4.1 Análisis de la implementación de innovación en los sectores económicos del Ecuador

Es importante conocer cómo se encuentra el Ecuador en temas de innovación, razón por la cual a continuación se presenta la Figura 12, la misma que explica cuáles son las empresas ecuatorianas que mayor innovación utilizan en el desarrollo de sus actividades.



Figura 12: Empresas innovadoras por actividad económica

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2009-2011)

El análisis muestra que las organizaciones que mayor innovación aplican internamente, son las que se dedican a realizar actividades como: las minas y canteras, la manufactura, los servicios y el comercio. Dentro de las cuales, las empresas dedicadas al comercio, ocupan el tercer lugar en

cuanto al ser las más innovadoras del país. Esto se podría entender por la necesidad que tienen las empresas de entregar sus productos de forma inmediata a sus clientes. Por consiguiente, la optimización del tiempo para una empresa dedicada al comercio, se convierte en uno de sus objetivos más importantes, y que para lograrlo la institución optará por la automatización de sus procesos.

A continuación en la Figura 13 muestra el porcentaje de innovación que las empresas ecuatorianas han destinado a sus actividades operacionales durante el periodo 2007-2011.

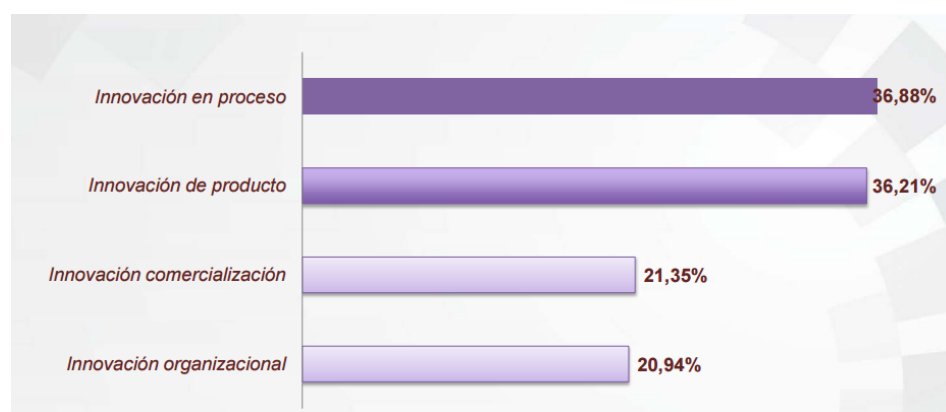


Figura 13: Porcentaje de empresas según tipo de innovación

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2009-2011)

Como se puede observar en la Figura 13, la mayor cantidad de empresas ecuatorianas 36,88%, destinaron innovación a sus procesos, es evidente la obtención de este resultado en la medida que las empresas están interesadas en mejorar sus procesos y añadir valor agregado tanto a sus servicios como a sus productos, motivo por el cual deben empeñarse en lograr que sus procesos sean eficientes y eficaces.

No obstante, el 21, 35% de empresas ecuatorianas introdujeron innovación en sus actividades de comercialización, convirtiéndose de este modo en la tercera actividad de mayor importancia para las empresas ecuatorianas, que como ya fue explicado anteriormente añade valor al producto o servicio que entrega la empresa a sus clientes.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

1.3.1 Reseña histórica de la empresa

En el año 2014 nace la empresa MEDICAL KADO, creada por la Señora Ximena Mancero, quien a partir de haber formado parte de otra compañía denominada PROCEMED, que de manera similar se dedica a la venta y distribución de medicamentos e insumos médicos destinados en su gran mayoría a establecimientos de atención médica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. La señora Ximena Mancero decide separarse de PROCEMED y conformar una nueva compañía (MEDICAL KADO), con una idea muy similar a la que se maneja dentro de PROCEMED; es de este modo que nace la empresa, aprovechando la oportunidad de tener gran conocimiento sobre el mercado y con el deseo de conformar una compañía más amplia y con grandes expectativas.

MEDICAL KADO, es una empresa nueva dentro del Distrito Metropolitano de Quito que ejerce sus actividades en la siguiente dirección: Francisco de Marcos N 58-155 y Luis Tufiño.

1.3.2 Actividad principal de la empresa

MEDICAL KADO, se dedica a la venta al por mayor y menor de insumos médicos y medicinas, además de la distribución de los mismos, sus servicios están destinados para instituciones que prestan servicios de atención médica en el Centro, Norte, Sur y valles del Distrito Metropolitano de Quito, principalmente.

Actualmente MEDICAL KADO está abriendo mercado en algunas provincias del Ecuador como son: Santo Domingo de los Tsáchilas, Pastaza y el Napo.

1.3.3 Análisis del plan estratégico

La empresa MEDICAL KADO, actualmente no cuenta con un plan estratégico establecido. Con estos antecedentes y por motivo de realizar esta investigación, se ha decidido formalizar el plan estratégico de la organización en el tercer capítulo del presente trabajo.

1.3.4 Servicio que presta

La empresa cuenta actualmente con los siguientes servicios:

- **Visita médica personalizada**

Este es uno de los servicios más importantes que presta la compañía, ya que es el punto de inicio de toda su actividad económica, es decir, el primer

contacto con el cliente, en el cual el representante de ventas debe esforzarse por establecer una buena relación con el cliente y con el posible cliente. En este punto la empresa se preocupa de que sus empleados visiten constantemente a sus clientes, presentándoles sus diversos productos y promociones.

- **Recepción de pedidos**

Este servicio además de ser ejecutado dentro de la visita personalizada presenta otra modalidad, la recepción de pedidos a través de las llamadas telefónicas o medios electrónicos que los clientes pueden realizar a los representantes de ventas, en el momento que requieren de algún medicamento o insumo médico. La recepción de pedidos a través de llamadas telefónicas o medios electrónicos, es considerada uno de los servicios que añade mayor valor a la satisfacción del cliente, ya que la compañía puede atender oportunamente las necesidades que presentan sus clientes con calidad y eficiencia.

- **Venta**

MEDICAL KADO se encarga de vender sus productos tanto a instituciones que prestan servicios de atención médica como son hospitales, clínicas, centros de reposo, veterinarias, etc., como también a consultorios médicos un tanto más pequeños. Además también se ha dedicado a realizar ventas al por menor, a personas que solicitan

medicamentos a un precio más bajo del que pueden encontrar en farmacias del mercado.

- **Distribución**

Además de los principales servicios que ya han sido mencionados, la empresa cuenta con una distribución inmediata, es decir, una vez que los clientes hacen sus pedidos a los representantes de ventas, la empresa se encarga de distribuir dichos medicamentos en el menor tiempo posible, logrando de esta manera satisfacer rápidamente las necesidades que presentan sus clientes. Actualmente la empresa realiza grandes entregas a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y también a la provincia del Napo.

1.3.5 Análisis Financiero

Según (Jaramillo Vallejo, 2009) el análisis financiero es una metodología que permite conocer o medir a las organizaciones en el tiempo, es decir, saber sobre su pasado, presente y visualizar su situación económica en el futuro.

Para poder realizar este análisis, el mundo de las finanzas se sirve de razones financieras que permite comparar y relacionar situaciones, cuantificar objetivos, tomar decisiones, aplicar acciones correctivas o preventivas y entre otras cosas, controlar la gestión de organización. (Córdova Padilla, 2014)

Para poder conocer la situación financiera de la empresa MEDICAL KADO, se proseguirá a presentar algunos índices o ratios financieros, que han podido ser calculados en base a la información proporcionada por la empresa y que se puede evidenciar en los Anexos 1 al 6. Cabe recalcar que al ser una empresa nueva en el mercado, se encuentra en el proceso de adopción de un sistema contable, por tal motivo solo se ha proporcionado información financiera de los primeros tres meses del año 2015.

- **Razones de actividad**

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{99635,45}{65649,19}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 1,52 \text{ veces}$$

La rotación de cartera para la empresa MEDICAL KADO es de 1,52 veces, es decir que el pago que recibe de sus clientes se convierte en dinero (efectivo) cada 1,52 veces en el trimestre. Es importante que el número de veces sea mayor o que se mantenga igual, caso contrario esta razón indica que la empresa está inmovilizando una gran parte de sus recursos, para financiar con sus propios recursos a los clientes, y obteniendo como resultado una rentabilidad nula.

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Días período}}{\text{Rotación de cartera}}$$

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{90 \text{ días}}{1,52 \text{ veces}}$$

$$\text{Período medio de cobro} = 59$$

El periodo medio de cobro de la empresa en el primer trimestre del año 2015 es de 59 días, lo que quiere decir que MEDICAL KADO en 59 días recaudó su cartera en este periodo, permitiendo conocer que la empresa no necesita recurrir a financiación externa para poder pagar a sus proveedores.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios totales promedio}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{38067,52}{18918,68}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = 2 \text{ veces}$$

Los inventarios de la empresa se han convertido en efectivo 2 veces durante el primer trimestre del año 2015, aparentemente la rotación del inventario es muy buena al tomar en cuenta que solo se está hablando de resultados alcanzados en tres meses. Además, se puede evidenciar que la empresa mantiene un margen pequeño de stock, que de alguna manera minimiza los costos por almacenamiento y mantenimiento de sus inventarios. Los datos que se utilizaron para este análisis se los puede observar en los Anexos del 2 al 8.

$$\text{Período de inventarios} = \frac{\text{Días del período}}{\text{rotación de inventarios}}$$

$$\text{Período de inventarios} = \frac{90}{2}$$

Período de inventarios = 45 días

El periodo de inventarios totales para MEDICAL KADO, es de 45 días, es decir, sus inventarios se convirtieron en efectivo cada 45 días en el primer trimestre del año 2015.

- **Razones de rentabilidad**

Para calcular el margen de utilidad bruta se presenta la siguiente información.

Ventas= 99635,45

Costo de ventas= 38067,52

Utilidad Bruta en ventas= Ventas – Costo de ventas

Utilidad Bruta en ventas= 61567,93

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{61567,93}{99635,45} * 100$$

Margen de utilidad bruta = 61,79%

MEDICAL KADO en el primer trimestre de sus operaciones muestra un margen de utilidad de 61,79%, lo cual indica que las ventas alcanzadas por

la empresa han generado 61,79% de utilidad bruta. La información base para este cálculo proviene del ANEXO 2 al 6.

- **Razones de liquidez**

En base a los datos proporcionados por la empresa la razón corriente es la siguiente:

Activos corrientes = 106425,17

Pasivos corrientes = 25761,64

$$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 4,13$$

La empresa cuenta con 4,3 dólares de activo corriente para cubrir 1 dólar de deuda corriente.

1.3.6 Administración

MEDICAL KADO está bajo la dirección y coordinación de una sola persona que tiene el cargo de Gerente General de la organización. Actualmente la empresa muestra una estructura organizacional tradicional. En la primera línea se encuentra el gerente de nivel alto, bajo el cual existen varios empleados que están a su mando.

La empresa MEDICAL KADO nueva en el mercado de la venta y distribución de medicamentos e insumos médicos, cuenta con el apoyo de un pequeño

número de colaboradores que están coordinados y supervisados por el Gerente General. La organización esta consiente de la importancia y el papel que desempeñan sus colaboradores al momento de servir con eficiencia y eficacia a sus clientes, por lo que la gerencia siempre está interesada en él bienestar de todos las personas que conforman MEDICAL KADO.

Debido al tamaño de la organización y el tiempo que ha estado en el mercado, presenta una estructura organizacional muy compacta, donde existen pocos departamentos, pero que son fundamentales para poder ejercer su actividad económica. El organigrama actual de la empresa se presenta en la Figura 14.

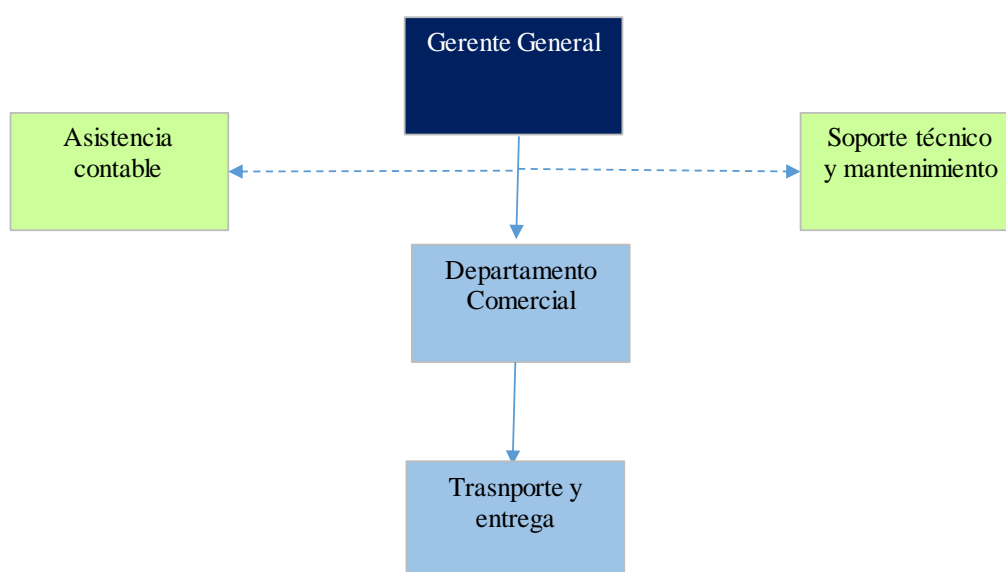


Figura 14: Organigrama actual

Como se puede observar en la Figura 14, existen al momento únicamente dos cargos importantes que realizan casi todas las actividades de la organización, como es el Gerente General que realiza actividades referentes a la dirección, la administración y las compras de la empresa, y por otro lado se cuenta con la Gerencia Comercial que básicamente se encarga de todo lo referente a lo

financiero, ventas y distribución. Cabe recalcar que en la parte de la distribución y ventas se cuenta con personal de apoyo dentro de la empresa, mientras que para atender temas concernientes a contabilidad y sistemas se acude a asistencia externa.

1.3.7 Clientes

MEDICAL KADO, en su primer año de operaciones ha tenido una gran acogida en el mercado, abarcando grandes grupos de clientes que se especificaran a continuación:

- Hospitales
- Centros médicos
- Veterinarias
- Consultorios
- Personas independientes

Para poder analizar cuáles son los potenciales clientes de MEDICAL KADO, se ha realizado un análisis a través del diagrama de Pareto, el mismo que mostrará en base a las ventas que se ha realizado en el primer trimestre del año 2015, cuales son los clientes que han aportado en mejor manera a los ingresos de la empresa. Se ha tomado en cuenta el total facturado para cada uno de los clientes hasta el 31 de marzo del año 2015.

En la Tabla 14 se muestra un resumen de ventas netas por cliente de la empresa MEDICAL KADO.

Tabla 14: Análisis clientes de la empresa MEDICAL KADO, en base a las ventas netas primer trimestre 2015

ANÁLISIS CLIENTES DE LA EMPRESA MEDICAL KADO EN BASE A LAS VENTAS NETAS PRIMER TRIMESTRE 2015			
Cientes	Ventas Netas	% Ventas Netas	% Acumulado de Facturación
MEDICAL CUBA CENTER	67174,58	67,42%	67,42%
FUNDACIÓN PROTECCIÓN ANIMAL	6160,71	6,18%	73,60%
ORDEN HOSPITALARIA SAN JUAN DE DIOS	3576,68	3,59%	77,19%
CLÍNICA MEDICVALLE	2753,31	2,76%	79,96%
DR. FRANCISCO RONSEFELD	1842,61	1,85%	81,81%
CLÍNICA DEL VALLE	1257,97	1,26%	83,07%
HOSPITAL VETERINARIO LUCKY	1244,22	1,25%	84,32%
LITOTRIFAST	1135,4	1,14%	85,46%
OTROS	14489,97	14,54%	100,00%
TOTAL	99635,45	100,00%	

Fuente: Reporte de Ventas MEDICAL KADO

A continuación en la Figura 15, se muestra el diagrama de Pareto correspondiente a los clientes de la empresa MEDICAL KADO.

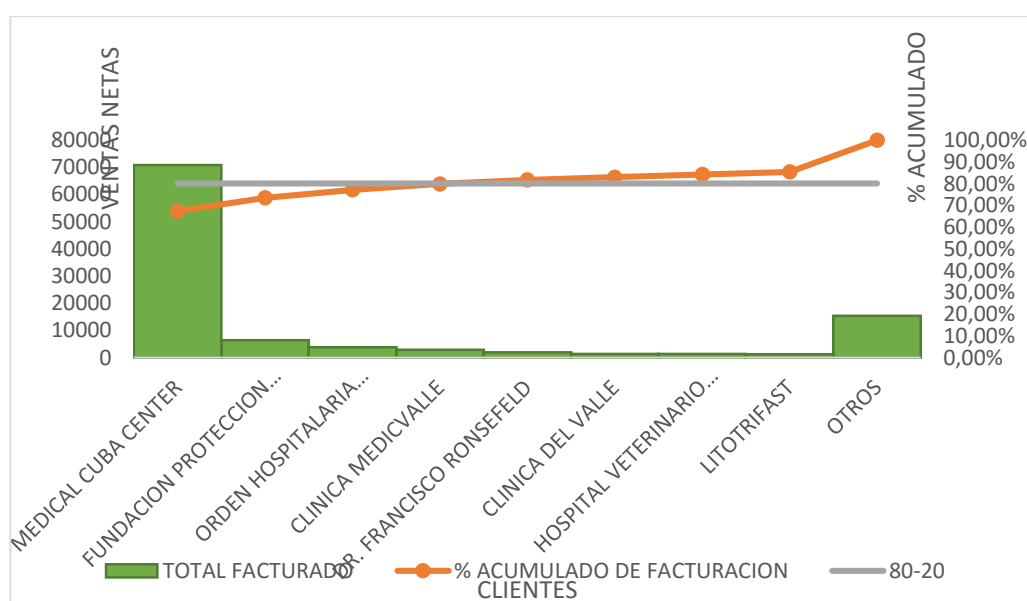


Figura 15: Diagrama de Pareto Clientes MEDICAL KADO Primer trimestre 2015

Fuente: Reporte de Ventas MEDICAL KADO

En el Diagrama de Pareto se puede determinar que el 80% de las ventas de la empresa MEDICAL KADO, son producto básicamente de cuatro establecimientos de salud: Medical Cuba Center, Fundación Protección Animal (PAE), Orden Hospitalaria San Juan de Dios y por último Clínica Medicvalle, conformando entre ellos el 20% de clientes fundamentales para la empresa.

En la Figura 15 es evidente que la empresa tiene su mayor fuerza de ventas acumuladas en un solo cliente Medical Cuba Center, el mismo que representa el 67,42% del total de ventas netas generadas por la empresa, lo cual no es bueno debido a que si Medical Cuba Center decide prescindir de los servicios de MEDICAL KADO, esta bajaría notablemente su rentabilidad y estaría en grandes problemas para poder subsistir dentro del mercado. MEDICAL KADO debe reforzar su fuerza de ventas en los cuatro centros de salud mencionados anteriormente, además de expandir sus ventas hacia nuevos mercado que le permitan generar mejores ingresos y una mayor estabilidad.

A continuación se presentará información importante referente a los tres primeros clientes potenciales de la empresa MEDICAL KADO.

- **Medical Cuba Center**

Es una Compañía Anónima ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador, que presta sus instalaciones y sus servicios integrales de salud a todas las personas que necesiten atención médica. Medical Cuba Center ofrece servicios de atención integral con calidad, ya sea en tratamientos o

prevención de enfermedades, gracias a la presencia de profesionales de la Salud calificados y especializados. (Medical Cuba Center, 2011)

La mayor cantidad de servicios que MEDICAL KADO presta a esta institución están destinados al área de Farmacia, que constantemente requiere de abastecimiento de medicamentos e insumos médico. Los pedidos generados por este establecimiento de salud son en grandes cantidades y con largo tiempo de crédito concedido por MEDICAL KADO.

- **Fundación Protección Animal**

Es una asociación sin fines de lucro que se dedica a proteger y a defender a los animales, además de concientizar y educar a la gente en cuanto al respeto a las demás especies, algunos de los servicios que ofrecen son los siguientes:

- **Servicio veterinario**

Busca mejorar la calidad de vida tanto de los animales como de sus dueños, mediante las clínicas veterinarias de bajo costo que ha puesto a su disposición.

- **Programas de control de poblaciones caninas y felinas**

Se enfoca en la esterilización de animales en unidades móviles, mediante las constantes visitas a los barrios de la ciudad.

- **Rescate y denuncias**

Se ejecuta el programa rescate animal para aquellos animales que se encuentran en peligro.

Cabe recalcar que los servicios que presta MEDICAL KADO a esta asociación, están enfocados específicamente a las clínicas veterinarias, las mismas que necesita insumos médicos y medicamentos para poder prestar el servicio de asistencia médica veterinaria a la comunidad.

- **Orden Hospitalaria San Juan de Dios**

Es una institución religiosa (católica), sin fines de lucro, que se dedica a prestar ayuda a personas necesitadas y enfermos tanto a nivel social como sanitario. El Albergue San Juan de Dios se encuentra en 53 países en todo el mundo, ofreciendo asistencia integral y humanizada a la sociedad, gracias a la ayuda de Colaboradores y Voluntarios. (Orden Hospitalaria San Juan de Dios, 2013)

Los principales servicios que presta esta institución son los siguientes:

- **Alojamiento:** La institución presta servicios de residencia y de reposo temporal a la ciudadanía.

- **Capacitaciones:** La orden Hospitalaria San Juan de Dios, presta servicios de capacitación a terapeutas ocupacionales y ciudadanos en general, con el propósito de ofrecer a la comunidad servicios integrales. La institución se esfuerza por lograr que tanto las personas con capacidades especiales como adultos mayores se conviertan en personas productivas.

- **Medicina General:** La institución además de promover acciones de prevención de enfermedades, ofrece asistencia médica básica como valoración, diagnóstico y tratamientos que no impliquen cirugía, los mismos que en caso de ser necesario se enviarán a un especialista de la salud.

- **Odontología:** Se pone a disposición de los pacientes residentes un consultorio odontológico.

- **Terapia Física:** La institución ofrece a la comunidad en general los siguientes servicios de rehabilitación, y de consultoría médica.

- **Estimulación Multisensorial:** Este servicio está destinado a toda la comunidad.

- **Terapia Psicopedagógica:** Este servicio está destinado a personas con limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y las conductas adaptativas que pueden ser conceptuales, sociales y prácticas.

1.3.8 Proveedores

De la misma manera que fueron analizados los clientes de la empresa MEDICAL KADO, se procederá con los proveedores que la abastecen. Para este análisis se tomarán en cuenta las compras que se han realizado a cada uno de los proveedores durante el primer trimestre del año 2015.

En la Tabla 15 se muestra el nivel de compras de la empresa MEDICAL KADO en el primer trimestre del año 2015.

Tabla 15: Análisis de proveedores de la empresa MEDICAL KADO, según compras primer trimestre 2015

ANÁLISIS DE PROVEEDORES EMPRESA MEDICAL KADO SEGÚN COMPRAS PRIMER TRIMESTRE 2015			
Cientes	Compras	% de Compras	% Acum. Compras
GAVICASTRO	13937,35	27,53%	27,53%
JUAN BERRONES	12780,96	25,25%	52,78%
FARMACIA VELAZCO	4225,55	8,35%	61,13%
HG MEDICAL	3970,31	7,84%	68,97%
QUIFATEX	2776,94	5,49%	74,45%
FARMA LATINA	2625,000	5,19%	79,64%
ENNOTEX S. A (SANA)	1984,48	3,92%	83,56%
ABAMEDYC	1556,12	3,07%	86,63%
NIPRO	1366,8	2,70%	89,33%
RUSH MEDICAL IMPORTACIONES MEDICAS	1200,72	2,37%	91,71%
OTROS	4199,05	8,29%	100,00%
TOTAL	50623,28	100,00%	

Fuente: Reporte de Ventas MEDICAL KADO

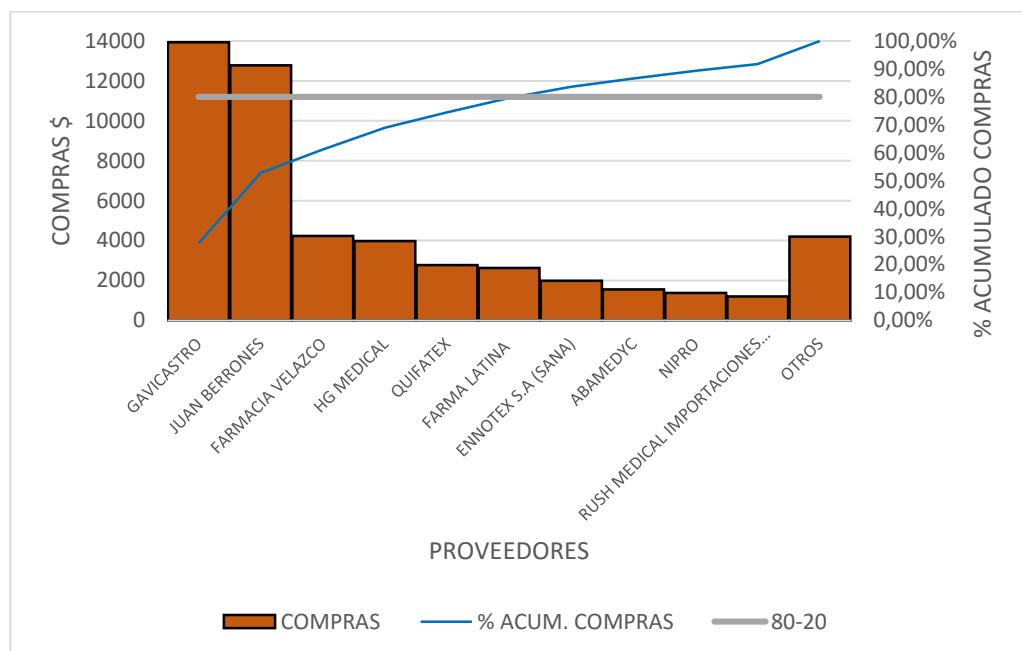


Figura 16: Diagrama de Pareto Proveedores MEDICAL KADO, Primer trimestre 2015

Fuente: Reporte de Ventas MEDICAL KADO

El Diagrama de Pareto presentado en la Figura 16 se muestra cual es el 20% de proveedores que proporcionan el 80% de abastecimiento a la empresa MEDICAL KADO. El 20% de proveedores está conformado por 5 establecimientos que son: Gavicastro, Juan Berrones, Farmacia Velazco, HG Medical y Quifatex.

Al realizar el análisis de proveedores, se puede determinar que MEDICAL KADO, depende de varias instituciones dedicadas a la comercialización y distribución de insumos médicos, lo cual aparentemente es bueno para la empresa, aunque se debe tomar en cuenta que la mayor cantidad de insumos y medicamentos que adquiere MEDICAL KADO provienen esencialmente de dos establecimientos, Gavicastro (26%) y Juan Berrones (25%), que conjuntamente suman el 50% del total de compras que realiza MEDICAL KADO.

La concentración de compras en uno o muy pocos proveedores no es aconsejable, razón por la cual la empresa deberá preocuparse por obtener una amplia cartera de proveedores, a los mismos que esta pueda acudir en caso de incumplimiento, malas políticas de crédito o de precios por parte de sus actuales proveedores.

1.3.9 Competencia

Como ya se ha mencionado anteriormente el mercado dentro del cual opera la empresa MEDICAL KADO es muy específico y un tanto pequeño, razón por la cual existen varias micro empresas que se dedican a la venta y distribución de insumos médicos y medicamentos, las mismas que se pueden definir como las

principales competidoras de la empresa MEDICAL KADO, no obstante, es importante recordar que dentro de este mercado existe otras empresas más grandes que generalmente lideran el mercado de la comercialización de medicamentos e insumos médicos, a las que se les puede considerar como parte de la competencia de MEDICAL KADO pero en un horizonte más lejano debido al tamaño que presenta la empresa. Para poder entender mejor como está conformada la competencia de la empresa se procederá a realizar una clasificación:

- **Competencia directa:**

Según el conocimiento que se tiene del giro de negocio de la empresa, dentro de su competencia directa serán consideradas todas las empresas similares a esta en su tamaño, cobertura de mercado, actividad económica principal y su enfoque de ventas. Es importante realizar esta aclaración ya que MEDICAL KADO se dedica a comercializar únicamente a posibles consumidores finales como son: centros de salud, hospitales, consultorios, veterinarias, etc. Por lo tanto, la principal competencia identificada al momento es PROCEMED, debido a que las dos operan dentro del mismo mercado y mantiene una constante disputa por sus clientes.

- **Competencia indirecta:**

Se ha determinado como competencia indirecta para la empresa MEDICAL KADO, a todos los comercializadores de mayor tamaño y que a la vez tienen una mayor cantidad de cobertura de mercado. Estas

comercializadoras por lo general se dedican a abastecer a otras más pequeñas como es el caso de MEDICAL KADO, pero sin dejar a un lado el abastecimiento a consumidores finales, es decir, varios de los proveedores de MEDICAL KADO pueden ser considerados como su potencial competencia debido al precio que estas grandes comercializadoras puedan ofrecer a sus posibles clientes. Entre los más importantes están:

- Juan Berrones
- SUMELAB
- Farmaenlace
- Farcomed
- Farma latina
- Hg Medical

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard, surge como una herramienta para poder gestionar a las empresas de la era de la información, que tienen nuevas formas de negociar y desenvolverse en el medio. El CMI para poder medir los resultados de actuación, ya no solo incorpora indicadores financieros, sino también otro tipo de indicadores, de los factores más relevantes que tendrán gran impacto en los resultados futuros de la organización. (Apaza Meza, 2010)

Es una herramienta que permite a las organizaciones describir que es lo que desean alcanzar, tanto en el presente como en el futuro, y la forma en que se debe hacerlo, yendo más allá de conseguir solo réditos económicos. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000).

Es importante mencionar que el CMI permite dar respuesta a las necesidades de la empresa actual, y sobre todo permite establecer una fuerte relación entre la planificación y la gestión empresarial. (Apaza Meza, 2010)

El Cuadro de Mando Integral puede verse como un sistema de medición que permite a la empresa alinearse a sus estrategias. Este sistema de gestión permite identificar procesos realmente estratégicos, los mismos que deben realizarse correctamente para que la estrategia organizacional tenga éxito. (Kaplan & Norton, 1997)

Según (Apaza Meza, 2010), el Cuadro de Mando Integral es una buena herramienta para direccionar organizaciones de manera proactiva, tanto en el corto como en el largo plazo.

En el Cuadro de Mando Integral se ha identificado cuatro perspectivas, las mismas que representan un lado importante de la organización, y que en conjunto permiten obtener una visión casi completa de la empresa y a su vez gestionarla de una mejor manera (Bourne & Bourne, 2002). Además, es una herramienta que proporciona a todos los miembros de la organización mecanismos o instrumentos necesarios que deben implementar para llegar al éxito competitivo en el futuro, es decir, el Cuadro de Mando Integral proporciona a la organización la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan & Norton, 1997)

Es sumamente importante controlar y medir la gestión de la empresa, ya que de esta manera se pueden analizar y comparar resultados dentro de un tiempo adecuado, permitiendo la toma de medidas inmediatas ante cualquier tipo de desviación en los resultados esperados. (Apaza Meza, 2010)

En la era de la información, según (Kaplan & Norton, 1997) la capacidad de una empresa para manejar sus activos, se ha convertido en un factor fundamental para que las empresas puedan obtener las siguientes habilidades que se presentan en la Figura 17.

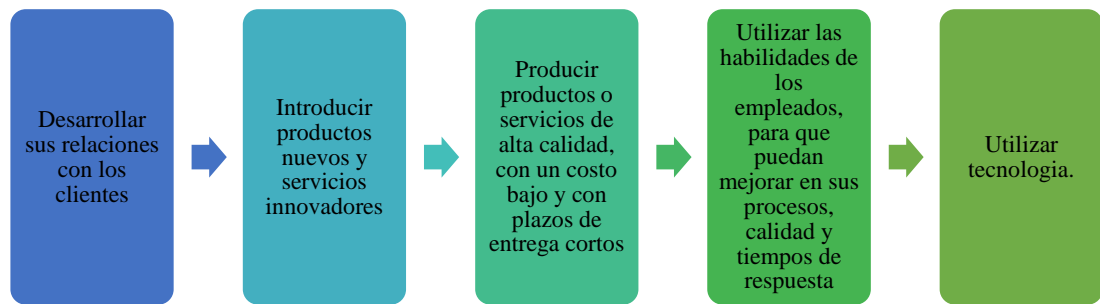


Figura 17: Habilidades de la empresa al adoptar un modelo de Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 1997)

Gracias a las habilidades que puede adquirir una organización al implementar un Cuadro de Mando Integral, se puede además, adquirir un correcto sistema de gestión, que proporciona beneficios inigualables a las empresas que lo apliquen, ya que al tener una mejor actuación de la organización, es evidente que se obtendrá un mayor rendimiento de la misma

2.1.1 Objetivos del Balanced Scorecard

Antes de comenzar a referirse a los objetivos del Cuadro de Mando Integral, es importante aclarar el ámbito de aplicación de este sistema, el mismo que es flexible y permite que se adapte a cualquier organización, según sus necesidades, es decir, puede ser utilizado simplemente por una persona o por cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño. (Bourne & Bourne, 2002)

Al hablar de los objetivos de un CMI, se puede comenzar por el más genérico, el mismo que se enfoca en traducir la visión y la estrategia de la empresa en objetivos o indicadores de gestión. (Kaplan & Norton, 1997), es decir, se traduce esta visión de una manera sistemática en acciones. (Rampersad, 2004)

El Cuadro de Mando Integral al detectar las actividades críticas de creación de valor dentro de la organización, trata de revelar inductores de valor que ayuden a obtener una actuación financiera competitiva superior en el largo plazo. (Kaplan & Norton, 1997)

Se considera que el CMI debe convertirse en una herramienta de difusión o comunicación en todos los niveles de la organización, es decir, que todos los miembros de la misma conozcan las consecuencias tanto de sus acciones como de las acciones de los demás. (Kaplan & Norton, 1997)

Muchas de las organizaciones innovadoras utilizan al CMI como un sistema de gestión estratégico a largo plazo, que se emplea para realizar las siguientes actividades:

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.**

Es importante que el equipo establezca los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido incursionar, así como los objetivos financieros, los objetivos de formación y crecimiento, que generan innovación y mejoras significativas tanto en procesos internos como en el servicio a los clientes. (Kaplan & Norton, 1997)

Uno de los aspectos más importantes que se puede tomar en cuenta en esta actividad, es conocer cuál es la situación actual de la organización, para poder obtener un punto de partida y saber de una manera más precisa cual

es el rendimiento que se obtuvo después de aplicar las acciones respectivas. (Bourne & Bourne, 2002)

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**

Esta actividad busca informar a todos los miembros de la organización, cuales son los objetivos claves que deben ser alcanzados para lograr el éxito de la estrategia. El beneficio de tener a todo el personal informado y al tanto de los objetivos y estrategias de la organización, adquiere importancia en el momento que cada empleado establece objetivos individuales, los mismos que deben apoyar a la estrategia de todo el negocio. (Kaplan & Norton, 1997)

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**

Los altos ejecutivos deben identificar los objetivos de expansión de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, para poder alcanzar los objetivos financieros que se han establecido, es decir, no se trata de concentrarse específicamente en los rendimientos financieros, sino más bien en orientar adecuadamente los procesos de la organización a la mejora y reingeniería, para alcanzar de esta manera el éxito estratégico de la empresa, además de un mayor rendimiento financiero. (Kaplan & Norton, 1997)

Se puede decir que la instauración de un modelo de Cuadro de Mando Integral cambia el paradigma en cuanto a los objetivos que son planteados

por una organización, se pasa de una visión totalmente financiera a otra en la que la preocupación se enfoca en mejorar los procesos que son vitales para lograr beneficios a largo plazo y que contribuye al cumplimiento de la estrategia organizacional. (Kaplan & Norton, 1997)

- **Aumentar el feedback y formar estratégica**

Es uno de los aspectos más innovadores e importantes en el proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral, que permite tener un mejor control de la ejecución de la estrategia y ayuda a poder tomar medidas correctoras ante las posibles fallas detectadas. Por consecuencia, El Cuadro de Mando Integral favorece el cambio en la organización. (Kaplan & Norton, 1997)

El proceso de feedback se ve reflejado en el momento que se establece una misión y visión para la organización, las mismas que son vinculadas con la estrategia y objetivos estratégicos, que posteriormente son comunicadas a todos los miembros de la organización. (Kaplan & Norton, 1997)

(Kaplan & Norton, 1997), mencionan que es importante tener conocimiento acerca de la viabilidad de la estrategia de la organización, y si está a lo largo del tiempo, sigue cumpliendo con las expectativas que se había establecido en su momento de creación.

Se recomienda usar medidas, que permitan determinar los aspectos fundamentales de la estrategia, para que según los resultados que se obtengan se pueda tomar decisiones y saber si las medidas que se tomaron

son correctas, o si estas reflejan que la estrategia planteada es la adecuada.
(Bourne & Bourne, 2002)

Se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral promueve el aprendizaje acerca de la estrategia en los ejecutivos de la organización, debido a los resultados que se van analizando periódicamente. (Kaplan & Norton, 1997)

2.2 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCOREDCARD

El Cuadro de Mando Integral gestiona la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas, que según los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000) para ser seleccionadas, los directivos deben basarse en estrategias, que responden a la lógica empresarial de la organización; es decir, a lo que la empresa quiere alcanzar en un futuro. En la Figura 18 se presenta un esquema que resumen los puntos más importantes del Cuadro de Mando Integral, y que básicamente es el modelo más genérico de un CMI, aplicable para cualquier tipo de organización:

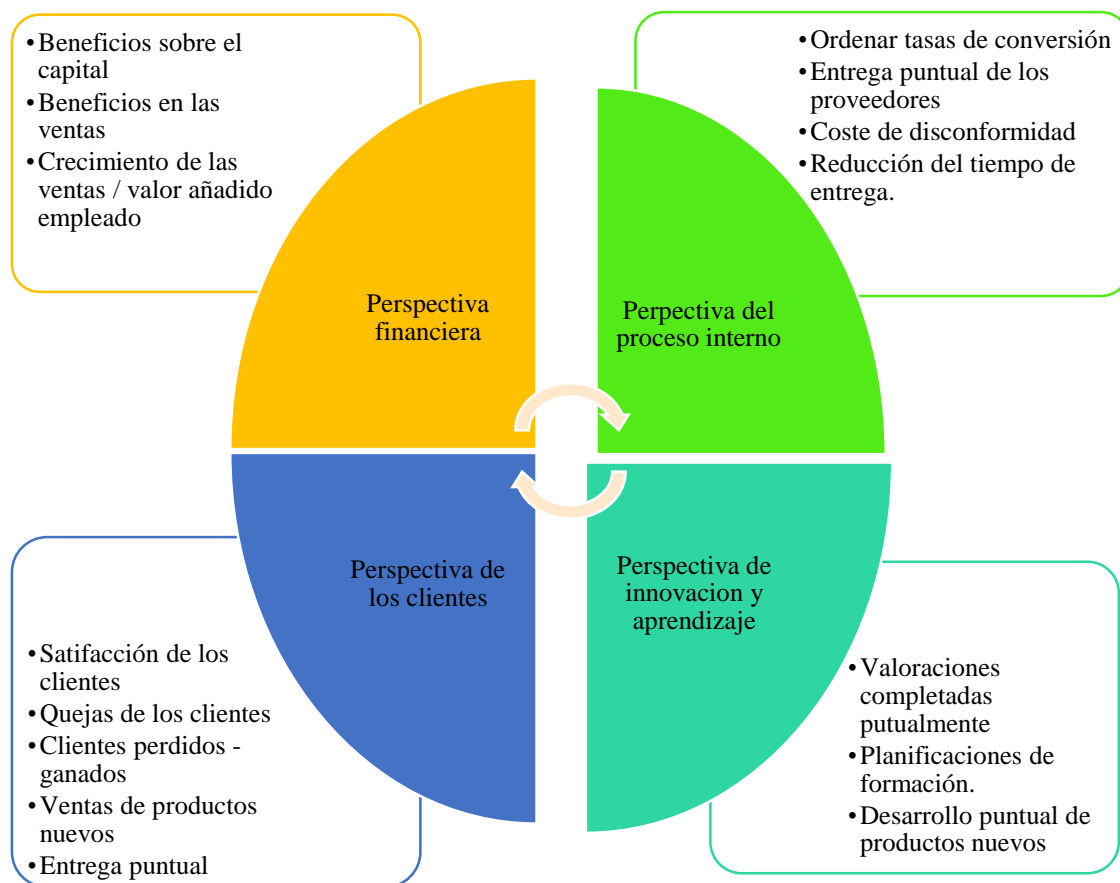


Figura 18: Modelo típico de un Cuadro de Mano Integra

Fuente: (Bourne & Bourne, 2002)

Las perspectivas que se muestran en la Figura 18 deben formar vínculos entre ellas, para de esta manera conseguir el éxito financiero, el liderazgo del mercado, la fidelidad de los clientes, el aumento de capital, el control de los procesos de la organización, y los efectos que causen en la comunidad. (Rampersad, 2004)

A continuación, se presentara una explicación más amplia de cada una de estas perspectivas.

2.2.1 Perspectiva Financiera

Permite a la empresa obtener un análisis de las consecuencias económicas, que han dejado las acciones empresariales de una compañía, que trata de mejorar su actuación financiera. Básicamente en esta perspectiva se puede evidenciar el desempeño y los resultados alcanzados con el resto de perspectivas. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

Los objetivos financieros de una empresa, se deben comenzar a definir, según el criterio que los accionistas tengan de los mismos y de lo que estos significan para ellos (Rampersad, 2004). De esta manera, se espera posteriormente crear una relación entre estos objetivos financieros con el resto de objetivos planteados para la organización. Debido a que, casi siempre, los resultados de estos objetivos financieros, permiten determinar cómo ha influenciado la estrategia dentro de la organización. Es importante mencionar que estos objetivos deben ser planteados de acuerdo a las unidades de negocio y según la medición de su estrategia. (Kaplan & Norton, 1997)

Los objetivos financieros deben ser definidos de manera diferente por cada fase del ciclo de vida de la organización. En la Tabla 16 se explica los tres más importantes:

Tabla 16: Fases del ciclo de vida de una organización

Fases del ciclo de vida de una organización		
Crecimiento	Sostenimiento	Cosecha
Primera fase del ciclo. La empresa posee productos y servicios con gran potencial de crecimiento	Exige grandes rendimientos sobre el capital invertido.	Necesita inversión solo para mantener equipos y capacidades.
El objetivo financiero general, será un aumento en las ventas en otros mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas	Las medidas utilizadas en esta fase, están relacionadas con los ingresos contables que se han obtenido en base al capital que fue invertido.	El objetivo fundamental, es maximizar el retorno del cash flow y reducir las necesidades de capital circulante

Fuente: (Kaplan & Norton, 1997)

Como puede observarse en la Tabla 16, los objetivos que se han planteado para cada ciclo de vida son distintos y van de acorde a las necesidades que se han planteado en las mismas.

Los objetivos financieros deben ser revisados periódicamente, para detectar cualquier tipo de situación que haría cambiar a la empresa de fase, dentro de su ciclo de vida, y que por lo mismo cambiaría significativamente su perspectiva financiera. (Kaplan & Norton, 1997)

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta, al momento de realizar los objetivos financieros, es aumentar otro que permita dimensionar el riesgo de la estrategia. (Kaplan & Norton, 1997)

2.2.1.1 Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que impulsa la estrategia empresarial, los cuales se describen a continuación:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: Se trata de llegar a nuevos mercados y clientes, mediante la introducción de nuevos productos o servicios en el giro de negocio de una empresa. (Kaplan & Norton, 1997)
- Reducción de costes/mejora de la productividad: Se trata de direccionar todos los esfuerzos, a la minimización de los costos directos e indirectos de los productos o servicios, mediante la compartición de recursos con otras unidades de negocio. (Kaplan & Norton, 1997)
- Utilización de los activos/ estrategia de inversión: En primer lugar, lo que se requiere es reducir el capital circulante, utilizado para una cantidad y diversidad de recursos dados. Se trata de aprovechar toda la capacidad que no está siendo utilizada, con el objetivo de usar de modo más eficiente los recursos y deshacerse de aquellos que no aportan valor a la compañía. (Kaplan & Norton, 1997)

2.2.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, se debe comenzar por entender a los clientes, como el alma de una empresa; es decir, la razón de ser de la misma. (Bourne & Bourne, 2002)

Esta perspectiva permite a las empresas conocer básicamente cuáles son sus segmentos de clientes y de mercado. No se trata de solo establecer una misión y una visión orientada hacia la satisfacción del cliente, sino más bien, esto debe verse reflejado en las acciones que realice la empresa y que a la vez añadan valor hacia los mismos, de tal forma que se impida el ingreso de la competencia, la misma que pueda tomar partida y apoderarse de una mayor parte del mercado. (Kaplan & Norton, 1997)

La visión y misión de una organización, debe ser traducida además de en objetivos financieros, en objetivos orientados hacia el cliente y segmentos de mercado, y que de igual manera, sean comunicados a toda la organización, para que los miembros de la misma estén al tanto de estos objetivos y puedan alinearlos con el resto de objetivos que se han establecido para la organización. (Kaplan & Norton, 1997)

A esta perspectiva se la debe definir como el centro del Cuadro de Mando Integral, ya que la mayoría de las acciones que se realicen, deben ir enfocadas en cubrir las necesidades de los clientes y superar las expectativas que ellos tienen con los servicios que presta la organización. Sin lugar a duda, contar con el reconocimiento y la fidelidad de los clientes, permite que los ingresos estén

asegurados. Además, las empresas deben estar al tanto de cualquier cambio en las necesidades, gustos o preferencias de los clientes, para que puedan actuar inmediatamente ante las mismas y de esta manera no incurrir en ningún tipo de pérdida económica. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000).

2.2.2.1 La segmentación del mercado

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes, se debe en primer lugar, determinar cuáles son los segmentos de mercados con los que cuenta una organización, y de esta manera conocer acerca de sus gustos y preferencias, en cuanto a las características de los productos o servicios ofrecidos. (Kaplan & Norton, 1997)

Es importante realizar esta distinción, ya que de esto dependerá la elaboración del producto o servicio que se pretende entregar a cierto tipo de cliente.

Lo que se pretende es entender las necesidades de los clientes, para poder satisfacerlas y crear relaciones que añadan valor con los mismos. La empresa no se puede quedar solo en la identificación o selección de los segmentos de mercado a los que desea servir, sino más bien, debe establecer objetivos y medidas que le permitan a la organización cumplir con la perspectiva del cliente, razón por la cual, a continuación se presentarán tanto las medidas genéricas, como los inductores de actuación que las empresas utilizan. (Kaplan & Norton, 1997)

2.2.2.1.1 Grupo de indicadores centrales del cliente

Estos indicadores son muy comunes en cualquier tipo de organización, pero deben ser adaptados según la necesidad o estrategia de la empresa. A continuación, en la Tabla 17 se presenta un detalle de los indicadores más utilizados. (Kaplan & Norton, 1997)

Tabla 17: La Perspectiva del cliente indicadores centrales

Cuota del mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según un criterio de actuación específico, dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: (Kaplan & Norton, 1997)

El análisis de la presente perspectiva, busca que todos los miembros de la organización identifiquen cuáles son sus segmentos de clientes, y los indicadores a utilizar en los mismos, con el objetivo de que todos sepan cómo desempeñar sus funciones, a través del

cumpliendo con los objetivos que han sido planeados. Por lo tanto, es importante conocer cuales son los inductores de estos indicadores, que ayudan a añadir valor a los clientes.

2.2.2.1.2 Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente

- Los atributos de productos y o servicios: Se refiere especialmente, a cuales son las necesidades presentes de los clientes, las mismas que deben ser cubiertas a través de los productos o servicios que entrega la empresa; razón por la cual, se debe tomar en cuenta la funcionalidad, precio y calidad de los mismos. (Kaplan & Norton, 1997)
- Relación con los clientes: Esta relación está presente en varios de los procesos que realiza la organización, motivo por el cual, se debe procurar mantener la satisfacción de los clientes, y que esta a su vez, permita desencadenar una confianza profunda con los mismos. (Kaplan & Norton, 1997)
- Imagen y prestigio: Abarca todos los factores que ayudan a la empresa a conseguir o atraer un nuevo cliente. Este atributo va más allá de los beneficios tangibles que reciben los clientes, sino más bien, trata de los atributos intangibles que cubren tanto las necesidades, como las expectativas de los mismos, logrando de esta manera que la empresa sea conocida por estas cualidades adquiridas.

2.2.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva los ejecutivos de la organización deben identificar cuáles son los procesos más relevantes que intervienen en el cumplimiento de objetivos, relacionados tanto con los segmentos de clientes como de accionistas; es decir, permite determinar cuáles son los procesos que deben ser gestionados, para ofrecer valor a los clientes, y que estrategia se debe emplear para que sea un beneficio a largo plazo. (Rampersad, 2004)

Se enfatiza en dejar a un lado la idea de concentrarse únicamente en los procesos que pueden ayudar a mejorar los ratios financieros, y más bien se enfoca en buscar que la perspectiva del proceso interno, se derive de las expectativas tanto de sus clientes como de sus accionistas. Por otro lado, permite identificar los nuevos procesos, especialmente los de innovación, en los que una organización debe sobresalir para satisfacer a dichos segmentos seleccionados. (Kaplan & Norton, 1997)

La importancia de la perspectiva del proceso interno, radica en que ayuda a la empresa a identificar cuales son los procesos que le permite aumentar la base de sus clientes y que procesos ayudan a obtener su fidelidad.

2.2.3.1 Cadena de valor del proceso interno

Es el conjunto de procesos que permite a una organización crear valor para sus clientes y cumplir con sus objetivos financieros. A continuación, se

habla de los tres procesos generales más importantes que debe poseer una organización. (Kaplan & Norton, 1997)

- Proceso de innovación: A pesar de que durante varios años, el proceso de innovación ha sido clasificado como un proceso de apoyo, gracias al estudio y el avance del Cuadro de Mando Integral, se lo ha reclasificado como uno de los procesos internos más importantes dentro de una organización, ya que proporciona valor a la empresas, en adelantarse a los requerimientos y necesidades tanto de los clientes actuales como de los potenciales. (Kaplan & Norton, 1997)

Este proceso permite identificar a los nuevos clientes, conocer cuáles son sus necesidades emergentes y las necesidades latentes de los clientes antiguos. (Kaplan & Norton, 1997)

- El proceso operativo: Este proceso empieza con la recepción del pedido de un cliente y abarca hasta la entrega eficiente, sólida y a tiempo de los productos o servicios hacia los mismos. A pesar que durante varios años la forma de medir y controlar estos procesos era a través de indicadores financieros, actualmente estos han sido complementados con indicadores de calidad y de duración del ciclo, debido a la nueva gestión de calidad total. El CMI permite a través de esta perspectiva, que las empresas identifiquen cuáles son sus características diferenciadoras, tanto de sus productos como de sus servicios. (Kaplan & Norton, 1997)

- Servicio posventa: Este es el último proceso de la cadena de valor del proceso interno; es decir son actividades que se realizan después de entregar el producto o servicio a los clientes. Son procesos que ayudan a satisfacer las expectativas de los clientes, entre los cuales están: actividades de garantía y reparación, tratamiento de defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. (Kaplan & Norton, 1997)

2.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva habla de los indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, y sus miembros. A continuación, en la Tabla 18 se habla de las tres variables principales que se encuentran dentro de esta perspectiva. (Kaplan & Norton, 1997)

Tabla 18: Variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las capacidades de los empleados	Gracias al cambio en la forma de pensar de las organizaciones a partir de la era de la información, se comienza a tratar a los empleados ya no como simples ejecutores de actividades, previamente establecidas, si no como las personas encargadas de pensar y tomar las decisiones para mejorar los procesos dentro de las organizaciones y poder de esta manera satisfacer las necesidades de los mismos. Esta perspectiva lo que trata es de que tanto las mentes como las capacidades creativas de los empleados, sean encaminadas hacia la consecución de los objetivos de la organización.
Las capacidades de los sistemas de información	Para que los empleados de una organización estén al tanto de cómo se encuentra la empresa, como están sus estados financieros, el estado de sus relaciones con clientes, etc., es importante que se mantenga informados y que tenga la información necesaria para que sepan cómo ha afectado sus acciones a los resultados de la organización. Además, es evidente que los sistemas de información adecuados, ayudarán a que los empleados mejoren los procesos.
Motivación y delegación de poder	Este factor se enfoca en establecer los indicadores que analicen la actuación de los empleados en cuanto a su libertad para tomar decisiones y para cumplir con sus obligaciones.

Fuente: (Kaplan & Norton, 1997)

Es importante recordar que para poder alcanzar los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos se debe trabajar primordialmente en los factores descritos en la Tabla 18, para poder tener una actuación superior. (Kaplan & Norton, 1997)

Según los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), en esta perspectiva la organización puede establecer su capacidad de renovación de largo plazo, además, decidir cuáles serán las competencias básicas en las que deberá trabajar para su futuro desarrollo.

2.3 COMPONENTES PRINCIPALES DE UN BALANCED SCORECARD

Según los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), un Cuadro de Mando Integral, se basa en una visión global compartida, razón por la cual se establecen los siguientes componentes presentado en la Figura 19.

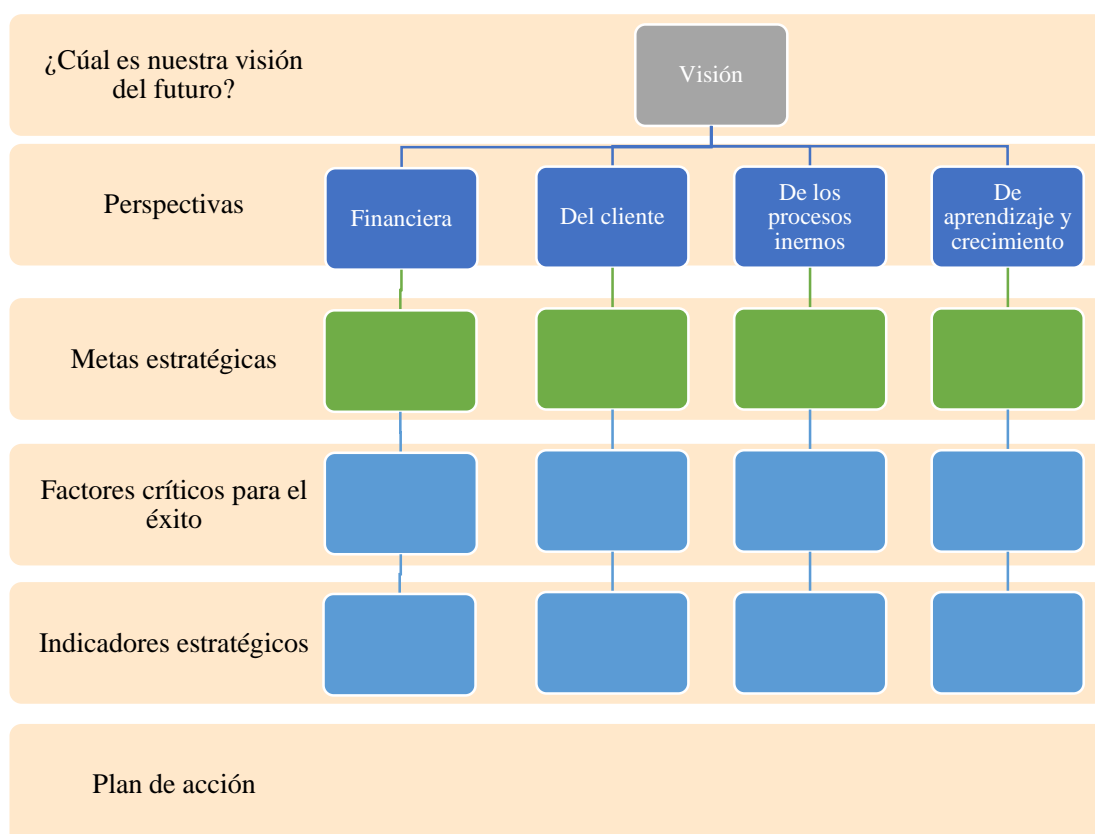


Figura 19: Visión General de Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

Se procederá a hablar de cada uno de estos componentes, a excepción de la visión ya que en las secciones siguientes se hablara más a profundidad de esta.

- Perspectivas:

Se obtienen de la descomposición de la visión general de la empresa. Las más usadas son las perspectivas financieras, la de los clientes, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

- Metas estratégicas:

Generalmente, el desarrollo de metas estratégicas específicas guía a la empresa en el proceso de alcanzar la visión. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

- Factores claves para el éxito:

Son todos los aspectos que ayudan a que la empresa tenga éxito, en la ejecución de su visión. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

- Indicadores estratégicos:

Herramientas que le permiten a la organización explotar sus factores de éxito.

- Plan de acción:

Pasos que se van a seguir para alcanzar el futuro deseado.

2.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS O INDICADORES DE GESTIÓN

Según (Sánchez, 2013), son básicamente una agrupación de variables que dispuestas de tal manera indican el resultado de un proceso o situación. Estos indicadores tienen múltiples usos, pueden ser usados para entender la situación actual, analizar y controlar los procesos, o simplemente para tomar decisiones que impacten en el resultado que se espera conseguir.

Los indicadores permiten realizar una comparación entre los resultados obtenidos y las metas que se establecieron inicialmente, además permiten a la empresa asegurarse de que los objetivos, las metas, los planes establecidos sean reales, para de esta manera mantener un control de las operaciones de la organización. (Silva Matiz)

La importancia de los indicadores radica en que ayudan a mejorar los resultados tanto individuales como globales de una empresa, a través de la medición y el control de las variables correctas. Además, permite a la organización conocer cuáles son los aspectos en los que debe mejorar. (Salgueiro, 2001)

Existe una estructura planteada por (Sánchez, 2013) para la elaboración de indicadores, la misma que se sintetiza en la Figura 20.

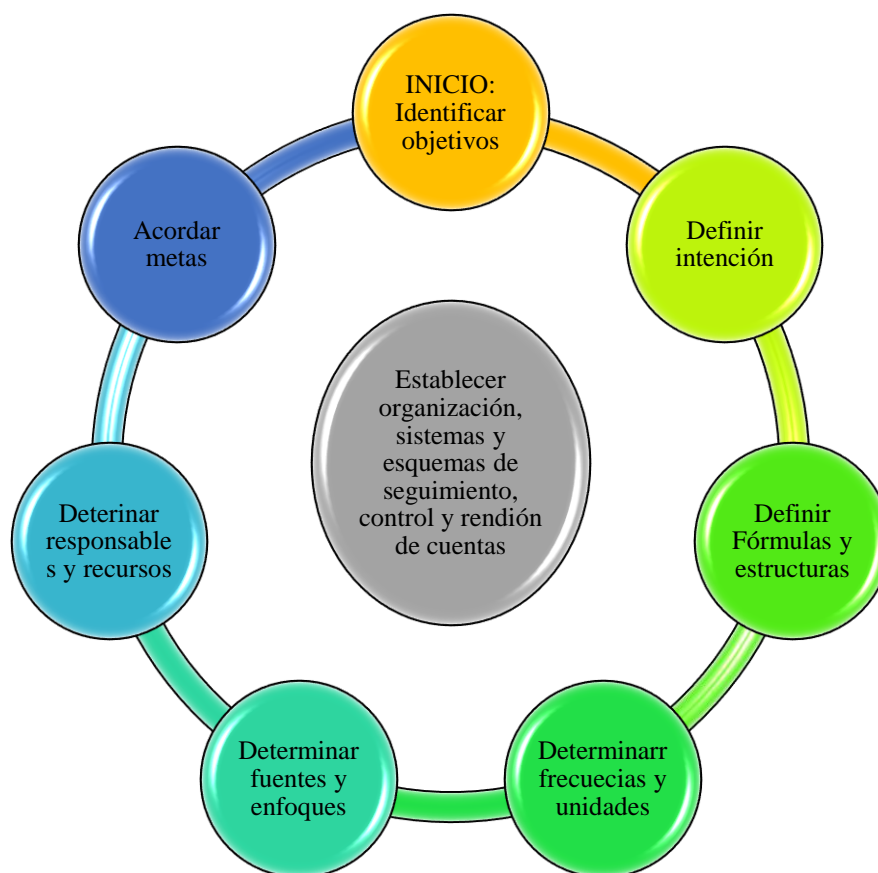


Figura 20: Metodología para definir indicadores

Fuente: (Sánchez, 2013)

Los pasos que se han mencionado en la Figura 20 son los mínimos que se deben tomar en cuenta al momento de establecer los indicadores de gestión, además, se debe recordar que su elaboración deben estar hecha en base a criterios técnicos y en un ambiente de mucha participación, ya que son un medio que permite guiar y apoyar el control de los objetivos organizacionales. (Sánchez, 2013)

Según (Salgueiro, 2001) las características que debe tener un indicador son las siguientes:

- Fácil de identificar.
- Debe medir solo aquello que es importante.

- Debe ser comprensible y claro.
- Su importancia se determina en conjunto, no en alguno indicador en particular.

Los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), dicen que los indicadores de resultados se combinan con otro tipo de indicadores que ayudan a determinar cuáles han sido los recursos utilizados o las acciones que ha realizado la empresa. El objetivo de un indicador es medir los factores que intervienen en la ejecución de resultados futuros en la organización. Es importante medir los resultados, ya que sólo cuando veamos efectos sobre algún insumo o input podremos saber si este tuvo éxito o no. Es importante también establecer objetivos en los insumos o recursos que utiliza una organización, para poder establecer la relación que existe entre estos y los resultados obtenidos. Se debe entender y gestionar bien un indicador, ya que de esta manera se pueden mejorar, obtener resultados positivos y efectos aún mejores.

El Cuadro de Mando Integral permite a la organización implantar un proceso sistemático, para poner en práctica la estrategia empresarial y obtener una retroalimentación adecuada, que permita tomar medidas en cuanto a los resultados obtenidos, que generalmente se los detecta a través de indicadores. (Sánchez, 2013). Existe una clasificación tradicional de indicadores: economía, eficiencia, eficacia, calidad. Es de sugerencia utilizar esta clasificación al momento de implantar un Cuadro de Mando Integral.

Es importante tomar en cuenta que además de la elaboración del mapa estratégico, se debe establecer los indicadores que ayudarán a medir el logro que se ha obtenido con los objetivos estratégicos planteados y si esta es la mejor manera para lograr lo que se ha establecido en cada objetivo. (Sánchez, 2013)

Por otro lado tanto para los objetivos como para los indicadores y resultados, se deben emplear acciones de seguimiento, evaluación y acciones de control, los mismos que ayuden en la toma de decisiones efectivas y que a su vez permitan a la organización alcanzar el éxito deseado. (Sánchez, 2013)

2.5 COMO SE DISEÑA UN BALANCED SCORECARD

Los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), presentan los siguientes pasos a seguir para la creación de un Cuadro de Mando Integral.

2.5.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

Permite establecer cuál es la posición actual de la empresa y su papel, así como, un acuerdo sobre las características y requisitos del sector. En este punto se crea una base muy importante para seguir adelante con la elaboración de la visión y futuras estrategias. Los autores recomiendan utilizar herramientas como entrevistas individuales a los directivos más importantes dentro de la organización, ya que lo que se necesita es obtener información sumamente importante en cuanto a las características de la empresa.

A través de este paso la empresa puede analizar las cosas que puede hacer hoy y lo que se podría hacer con el entorno exterior. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

(Kaplan & Norton, 1997), afirman que algunas de las necesidades por las que se realiza el primer paso del Balanced Scorecard, son las que se mencionan en la Figura 21.

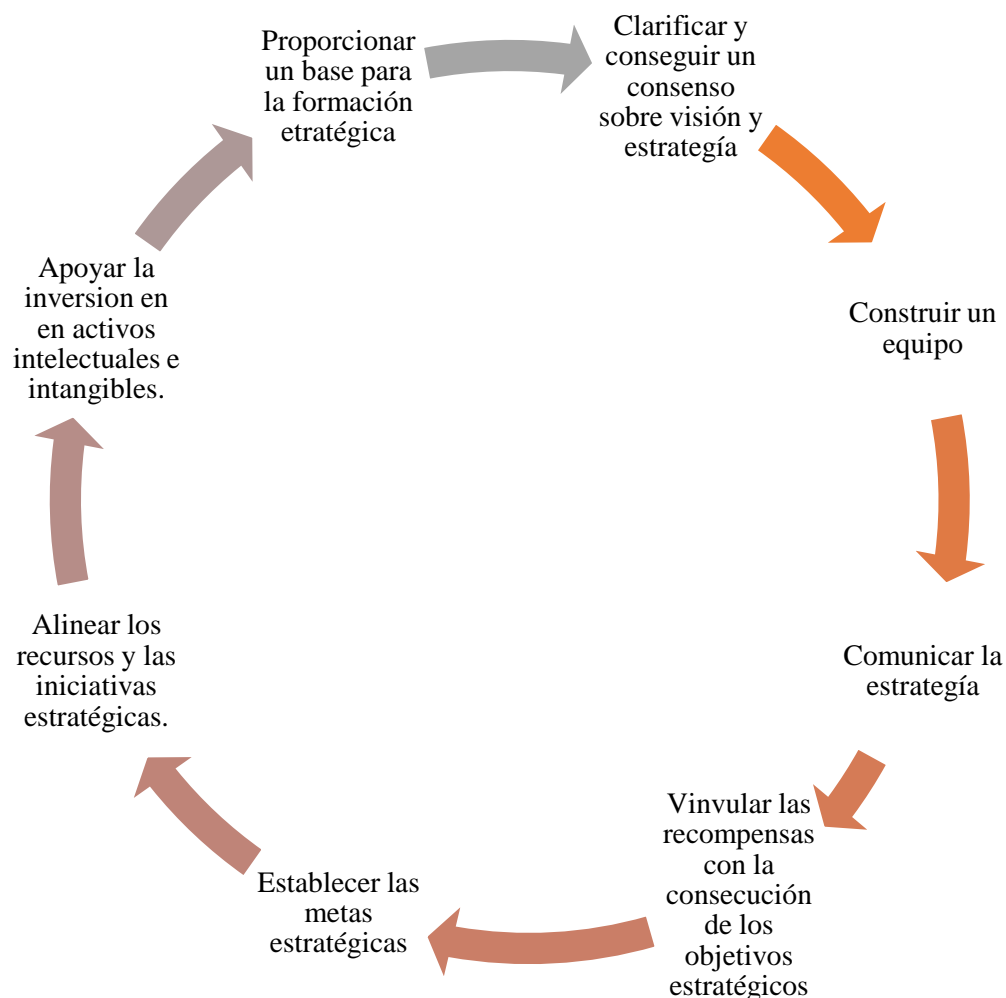


Figura 21: Necesidades que motivan la elaboración de un Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 1997)

La implementación de un Cuadro de Mando Integral en una organización, puede permitir que una empresa sin un esquema estructurado de planificación, pueda conseguir el establecimiento de objetivos y a su vez la planificación estratégica ideal para la ejecución de los mismos. (Sánchez, 2013)

2.5.2 Establecer, confirmar la visión de la empresa

La visión global compartida es esencial para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, por esta razón, antes de elaborar la visión corporativa, lo primero que se debe desarrollar es una idea razonable y compartida tanto de la situación interna como externa de la empresa.

El objetivo principal es que la organización se centre en un camino común de desarrollo, basada en una visión común, la misma que debe ser compartida a través de toda la organización. Después de haber establecido la visión de la organización, se debe realizar una última confirmación, para determinar que todos los involucrados, están de acuerdo con los criterios utilizados para establecerla. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

Según los autores (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), existen algunos factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la visión de la empresa, los mismos que se muestran en la Figura 22.

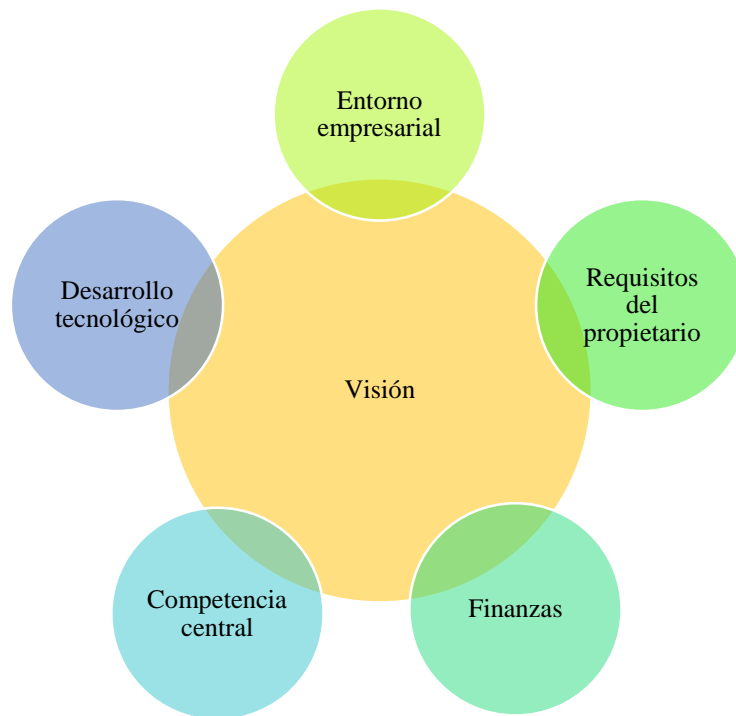


Figura 22: Factores que intervienen en la elaboración de la visión de la empresa

En la Figura 22, se puede evidenciar que la construcción de la visión de la empresa, es un asunto que compete a todos los miembros de la misma, debido a que los resultados futuros que se obtengan, serán el resultado de las actividades que desempeñan en la actualidad sus colaboradores.

2.5.3 Establecer las perspectivas

Los autores recomiendan que la elección de las perspectivas deben hacerse de acuerdo al giro del negocio, pero las mismas deben estar relacionadas entre ellas. La perspectiva de aprendizaje debe indicar como la dirección de la empresa, propone desarrollar la organización, los productos y servicios, con el objetivo de simplificar los procesos y añadir valor a los clientes. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales

En este paso lo que se busca es convertir la visión de la organización en términos tangibles, mediante las perspectivas que han sido planteadas anteriormente. El objetivo, es descomponer la visión en estrategias concretas, las mismas que deben ser puestas a consideración del personal que trabaja en base a estas. Además, en este punto la empresa debe tener una declaración para cada perspectiva, que indique las estrategias principales, las mismas que deben estar ordenadas de tal manera, que ayuden a alcanzar la visión deseada. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.5 Identificar los factores críticos para tener éxito

La empresa debe determinar cuáles son los aspectos que aún no ha incorporado y que son fundamentales para que la visión logre el éxito, y de igual manera debe determinar cuáles son los elementos que afectarán en gran medida a los resultados. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.6 Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio

En esta etapa se desarrollaran los indicadores que serán utilizados durante todo el estudio. Lo más importante en este paso es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los indicadores de las correspondientes perspectivas. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.7 Establecer el Cuadro de Mando Integral

A llegar a esta etapa, se prepara el Cuadro de Mando Integral, para que posteriormente sea aprobado y presentado a las personas involucradas dentro de la organización. Para poder implementar el Balanced Scorecard dentro de la organización, todos los miembros que la conforman, deben recibir información acerca de la creación del CMI. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.8 Desglosar del Cuadro de Mando e indicadores por unidad organizativa

Este paso depende mucho del tamaño de la organización, el CMI se descompone y aplica a unidades organizativas de niveles inferiores. Es importante saber que si la organización es plana y pequeña, no es necesario un desglose mayor, ya que se entiende que todos los miembros de la organización puede ver el efecto del Cuadro de Mando al más alto nivel. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.9 Formular metas

Las metas se encargan de calificar y cuantificar los objetivos establecidos en una organización. Las metas deben ser específicas y deben estar en concordancia con los objetivos de la organización, estas indican que se quiere lograr, y el momento en que se debe hacerlo. (Sánchez, 2013)

Es importante que la organización establezca metas para el corto y largo plazo, con el objetivo de poder medir su desempeño y poder saber qué acciones

correctivas deberían tomarse. No se debe olvidar que la empresa debe formular metas para cada indicador que haya establecido. Las metas deben ser coherentes con la visión y la estrategia, tratando de evitar cualquier tipo de conflicto. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.10 Desarrollo de un plan de acción

El plan de acción consiste en describir los pasos que se deben realizar para lograr las metas y alcanzar la visión de la empresa. Debido a que el enfoque es global, este plan de acción debe incluir a todas las personas involucradas, y debe presentar un cronograma para presentar los diferentes reportes. (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000)

2.5.11 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Esta fase habla de mantener un constante seguimiento del Balanced Scorecard, con el fin de determinar si este cumple con los objetivos por los cuales fue diseñado dentro de la organización. El plan de implementación debe asegurar que el CMI sea considerado como trabajo diario dentro de la organización. (Apaza Meza, 2010)

3 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

3.1 DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA

En el primer capítulo de la presente investigación, se ha realizado un estudio a profundidad del sector económico al que pertenece la empresa MEDICAL KADO, así como la presentación de reseña histórica de la empresa, en la cual se puede entender la razón de ser de esta compañía. Por esta razón, se proseguirá a realizar una síntesis de los aspectos más importantes mencionados anteriormente.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0), la empresa MEDICAL KADO, pertenece a dos sectores económicos, el primero es el G4649.2 venta al por mayor de productos farmacéuticos medicinales, materiales médicos, perfumería y cosmética, y el segundo sector es el G4772 venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012). Se ha ubicado a la empresa dentro de estos dos sectores económicos, debido a que su actividad económica está orientada tanto al comercio al por mayor como al comercio al por menor de medicamentos e insumos médicos.

Además, como se puede apreciar en la Figura 2 del capítulo I del presente trabajo, la industria del comercio a la cual pertenece la empresa en estudio, es la que aporta en segundo lugar con mayor porcentaje al PIB nacional del Ecuador para el año 2012.

Se puede evidenciar que la mayor cantidad de información acerca de este punto se encuentra totalmente desarrollada en el capítulo I, por lo que se recomienda hacer una revisión del mismo.

Una vez que se ha realizado el estudio interno y externo de la empresa MEDICAL KADO, y se ha recopilado información relevante que puede afectar de forma positiva o negativa al desarrollo económico de la empresa, se ha procedido a realizar un análisis FODA que sirva de ayuda a la organización para conocer cuáles son sus amenazas y oportunidades a nivel externo, y cuáles son sus fortalezas y debilidades a nivel interno, con el propósito de que la misma pueda hacer frente a cualquier tipo de circunstancia, ya sea favorable o desfavorable. A continuación, en Tabla 19 se muestra el análisis FODA, que se ha determinado para la empresa.

Tabla 19: Análisis FODA MEDICAL KADO

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Preocupación del gobierno ecuatoriano por la salud de los ciudadanos, que afecta positivamente al sector del comercio de medicamentos e insumos médicos.</p> <p>Existe una gran cantidad de proveedores que pueden ser seleccionados por la empresa según las características que estos presenten.</p> <p>A pesar de la gran competencia, existen aún oportunidades de crecimiento altas dentro del sector.</p> <p>Índices altos de enfermedades que generan una mayor demanda de insumos médicos y medicamentos.</p> <p>Posibilidad de venta de insumos médicos y medicamentos enfocándose en las enfermedades que presentan un mayor índice de incidencia en la población ecuatoriana, como son: neumonía, organismo no especificado, coleditiasis, diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso, y las relacionadas con la maternidad.</p>	<p>Excesiva cantidad de leyes que deben ser cumplidas por un establecimiento farmacéutico, para que este pueda operar con normalidad.</p> <p>El sector económico dedicado al comercio de medicamentos e insumos médicos, posee barreras de entrada de fácil acceso para potenciales competidores.</p> <p>Exhaustivo control del Ministerio de Salud a los establecimientos farmacéuticos.</p> <p>Competidores con mucha más experiencia y posición en el mercado.</p> <p>Establecimiento de la nueva farmacéutica pública Enfarma, que se dedica primordialmente a la fabricación y comercialización de medicamentos genéricos</p>
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Buena acogida por parte de clientes durante el corto tiempo de operación de la empresa.</p> <p>Resultados positivos reflejados en su nivel de ingresos.</p> <p>La empresa cuenta con una gran red de contactos, que le permiten ejecutar sus funciones a nivel comercial.</p> <p>Adecuado y oportuno abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, gracias al cumplimiento de los proveedores de la empresa.</p> <p>Experiencia y conocimiento pleno sobre el giro del negocio por parte de la gerencia de la empresa.</p>	<p>No existen procesos formales dentro de la organización.</p> <p>Administración empírica de la empresa.</p> <p>Cargos polifuncionales, sin una designación adecuada de funciones.</p> <p>Concentración del mayor porcentaje de ventas en un solo cliente.</p> <p>No cuenta con políticas contables adecuadas que le permita tener un mejor control de sus actividades operativas.</p> <p>El personal que trabaja en la empresa, no es suficiente para cubrir todas las necesidades que se demandan diariamente.</p> <p>No existe un total cumplimiento por parte de la empresa en cuanto a temas legales establecidos en el Ecuador.</p>

Fuente: Análisis Interno y externo MEDICAL KADO

La Tabla 19 permite al lector tener una síntesis y a su vez un mayor entendimiento de la situación actual de la empresa, la cual es fundamental para a partir de ello poder

establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas detalladas en el Cuadro de Mando Integral.

3.2 ESTABLECER, CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Como se mencionó en uno de los apartados anteriores la empresa MEDICAL KADO, no cuenta con una planificación estratégica definida formalmente, es por esta razón que al no ser el Cuadro de Mando Integral meramente una herramienta utilizada para la elaboración del plan estratégico de una organización, se lo empleará como un facilitador para la elaboración del mismo. Cabe recalcar su importancia en la medida que permite a la organización establecer una conexión muy fuerte entre la Estrategia y la medición de la misma. (Sánchez, 2013)

Para la ejecución de este paso, se ha tomado en cuenta que la declaración de misión y visión son los pilares fundamentales para posteriormente establecer las estrategias empresariales, y sobre todo se ha considerado la importancia de la participación de los altos directivos en este proceso, ya que compromete la participación del resto de personas que conforman la organización, es por esto que se ha decidido en consenso con la Administración de la empresa MEDICAL KADO, partir por la elaboración de la misión de la organización. (Fred R., 2013)

Antes de comenzar con las declaraciones de las mismas, es importante mencionar algunos de los beneficios que según (Fred R., 2013), se puede obtener al poseer una misión y visión establecidas:

- Asegurar que todos en los miembros de la organización en general comprendan el propósito dentro de la organización.
- Establecer un tono o clima organizacional general.
- Proveer una base que permita asignar correctamente los recursos organizacionales.
- Obtener una herramienta que permita a los miembros de la organización identificarse con el propósito de la misma.
- Facilitar la generación de objetivos que permita la asignación de tareas entre los miembros responsables dentro de la organización.
- Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos.

La misión de una empresa, está determinada por la razón de existencia de la misma, es decir, es el propósito por el cual fue creada una compañía. La declaración de la misión establece lo que una empresa quiere ser y hacia quien desea dirigirse. (Fred R., 2013)

La misión básicamente describe lo que hace la compañía, es decir, se debe definir el negocio de la organización desde tres perspectivas básicas: a quien se debe satisfacer, que se satisface y como se satisfacen las necesidades de los clientes (Hill & Jones).

Según lo que establece (Fred R., 2013) existen nueve componentes que debe tener una declaración de misión para que esta sea efectiva, en la Tabla 20 se procede a formular la misión de la empresa MEDICAL KADO en base a estos componentes

Tabla 20: Elaboración de la misión de Medical KADO

2N.-	Componentes	Implicación en la misión de la empresa
1	Clientes	Instituciones que brindan servicio de salud y personas en general que consumen productos del sector farmacéutico
2	Productos o servicios	Venta y distribución al por mayor y por menor de medicamentos e insumos médicos
3	Mercado	Concentración del mayor porcentaje de actividades en la ciudad de Quito, Santo Domingo y algunas provincias del oriente y sierra del Ecuador.
4	Tecnología	Comercializa productos y servicios de calidad.
5	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Alcanzar el crecimiento económico y de mercado de la empresa.
6	Filosofía	Bridar la mejor experiencia de compra a los clientes con productos y servicios de calidad.
7	Auto concepto	Mantener el compromiso con las partes relacionadas de la organización.
8	Preocupación por la imagen público	Promover la cultura de responsabilidad social de la organización a través de la correcta aplicación de sus políticas.
9	Preocupación por los empleados	Poner a disposición de nuestros clientes, personal calificado con las competencias, herramientas y asistencia necesarias para brindarles la mejor experiencia de compra.

Una vez que se ha definido cada uno de los aspectos más importantes a considerar al momento de realizar una declaración de misión, se proseguirá a unificarlos en una sola frase que determine la misión de MEDICAL KADO.

Misión: Somos una empresa ecuatoriana, dedicada a la venta y distribución al por menor y por mayor de insumos médicos y medicamentos, tanto para establecimientos que prestan servicios de salud como para público en general, en la ciudad de Quito, Santo Domingo y algunas provincias del oriente y sierra del Ecuador, poniendo a disposición de nuestros clientes, personal calificado con las competencias necesarias para brindarles la mejor experiencia de compra con productos y servicios de calidad, manteniendo el compromiso con las partes relacionadas de la organización y promoviendo la cultura de responsabilidad social de la misma, mediante la correcta aplicación de sus políticas, para de esta manera alcanzar el crecimiento económico y de mercado de la empresa.

Una vez que se conoce exactamente las actividades a las que se dedica la empresa y cuál es el negocio en el que esta incursionado, es importante responder la siguiente pregunta ¿En qué quiere convertirse MEDICAL KADO, para poder encontrar un respuesta correcta se ha decidido establecer la visión de la empresa.

La visión expresa el futuro que se desea de una empresa, es decir, lo que se tiene planteado lograr a través del paso del tiempo, que de alguna manera ayuda a la organización a hacer frente a situaciones futuras a las que se enfrente. (Hill & Jones)

Una declaración de visión debe ser clara y sencilla, pero de tal importancia que ayude a dirigir los esfuerzos de la compañía a su cumplimiento. Además, no se debe olvidar que la declaración de una visión también es responsabilidad de los gerentes y ejecutivos de la empresa. (Fred R., 2013)

Una visión realizada con claridad, hace participes a todos los miembros de la organización sobre las aspiraciones que tienen los gerentes y directivos acerca del futuro de la empresa, además de incentivar a que las acciones de los miembros de la misma sean enfocadas al cumplimiento de esta visión. (Thompson I. & Gamble I., 2012)

Tomando en cuenta que para (Thompson I. & Gamble I., 2012) una visión bien elaborada se distingue y se hace única ante las demás organizaciones, y que sirve como herramienta de administración para poder dirigir a las empresas, ofreciendo un punto de referencia para la toma de decisiones estratégicas, y de esta manera preparar a la compañía para un futuro, se ha decidido con la administración de MEDICAL KADO, establecer la siguiente declaración de visión.

Visión: Lograr en un periodo de 3 años tener la mayor participación de mercado a nivel nacional dentro de la industria de la venta y distribución de insumos médicos y medicamentos, así como la penetración en nuevos mercados que nos permita aumentar significativamente nuestras ventas, al cumplir con altos estándares de calidad y constante innovación en nuestros procesos, logrando establecer relaciones sólidas con proveedores clientes y colaboradores, que nos permitan además de ser una empresa competitiva, alcanzar la confianza, profesionalismo, responsabilidad social y seriedad deseada.

Según (Thompson I. & Gamble I., 2012), la visión y la misión de la empresa deben ser vinculadas con los valores de la compañía, que son los lineamientos que se establecen para guiar el cumplimiento de la visión y misión de una empresa, es decir, son las

normas conductuales que permiten cumplir con los aspectos éticos y responsabilidad social corporativa, además de ser el apoyo para que todos realicen su trabajo de la mejor manera (Rampersad, 2004).

Los valores corporativos o también llamados esenciales están muy ligados con las relaciones que se desea establecer con proveedores, clientes, empleados y con la sociedad en general. (Rampersad, 2004)

Con todo lo que se ha mencionado, se ha decidido con la administración de MEDICAL KADO, establecer valores esenciales que permita a la empresa tener ciertas normas que de algún modo rijan su comportamiento hacia la ejecución de su visión y misión, por ello los valores de MEDICAL KADO se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21: Valores esenciales de MEDICAL KADO

VALORES ESENCIALES DE MEDICAL KADO	
Calidad	Trabajamos con los más altos estándares de calidad tanto en nuestros servicios como en los productos que ponemos a disposición de nuestros clientes, buscando siempre su satisfacción y comodidad.
Respeto	Somos una empresa que promulga el buen comportamiento de sus colaboradores a través del excelente trato que ellos reciben por parte de sus directivos, reprochando siempre cualquier acto que atente contra la dignidad de cualquier miembro o parte relacionada de la organización.
Lealtad	Creemos firmemente que cumplir con las expectativas de nuestros clientes es el factor fundamental para que seamos únicos en el mercado, y que de este modo podamos ganar su confianza y respeto en todo lo que ponemos a su disposición.
Confianza	La confianza que podamos transmitir tanto a nuestros clientes como posibles clientes, es la clave que nos llevará al éxito empresarial, ya que sin lugar a duda seremos la empresa que todos desean elegir para depositar sus más importantes necesidades.

Fuente: MEDICAL KADO

Es importante mencionar que no solo se debe mantener teóricamente la definición de una visión y misión de una organización, si no que estas deben ser llevadas a la práctica con la ayuda de los valores esenciales, para poder obtener de ellas los mejores resultados, por esta razón MEDICAL KADO está consciente de que debe invertir en la divulgación tanto de su misión como de su visión por toda la organización, para que los miembros de la misma encuentren un camino común en el cual fijarse y hacia el cual dirigir sus acciones.

3.3 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS, DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

Una vez que ya se conoce a que se dedica actualmente la empresa y que es lo que se espera de ella en el futuro, es decir, se conoce el espíritu que posee la empresa (Rampersad, 2004), el siguiente paso es básicamente convertir la visión de la empresa en estrategias reales para cada una de las perspectivas que ya han sido mencionadas dentro de un CMI.

La importancia de establecer estas estrategias radica en que la visión de la empresa quedará mucho más especificada y será más fácil que se la pueda poner en práctica, ayudando de una manera significativa a presentar la estrategia global de la compañía.

Para lograr que estos objetivos sean lo más efectivos posibles deben ser establecidos de tal manera que se los pueda medir, y que puedan intervenir en las acciones tanto de empleados como de los altos miembros de la organización. (Rampersad, 2004)

A continuación se realizarán las estrategias para cada una de las respectivas perspectivas, tomando en cuenta que la empresa no cuenta con una planeación estratégica formal, se aprovechara de estas estrategias para que se conviertan en los objetivos estratégicos para la empresa MEDICAL KADO.

3.3.1 Perspectiva Financiera

Es importante tomar en consideración que la empresa MEDICAL KADO según (Kaplan & Norton, 1997), se encuentra en la etapa más temprana del ciclo de vida de un negocio, es decir, en la etapa de crecimiento, debido al poco tiempo de su funcionamiento en el mercado, por este motivo se ha establecido el siguiente objetivo financiero:

- Maximizar las ventas efectuadas tanto en nuevos mercados como en nuevos clientes.

3.3.2 Perspectiva de cliente

Se ha procedido inicialmente a hacer un análisis de segmentación de mercado de la empresa, para saber cuál es exactamente en el mercado que se está incursionando y de esta manera determinar cuáles son sus gustos y preferencias. Para su efecto, se debe mencionar que los clientes en los que se enfoca MEDICAL KADO, son instituciones privadas que prestan servicios de salud, en su gran mayoría se encuentran localizadas en Quito y sus valles y se tiene un reducido porcentaje de clientes en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas y Napo, razón por la cual se establece el siguiente objetivo:

- Aumentar la base de clientes en los diversos sectores en los que se ha incursionado.

MEDICAL KADO tiene una gran preocupación por mantener a sus clientes satisfechos a través de los productos y servicios que perciben, por esta razón se plantea el siguiente objetivo.

- Aumentar el grado de fidelización y satisfacción de los clientes a través de los servicios y productos que reciben.

3.3.3 Perspectiva de procesos internos

Para poder establecer estos objetivos estratégicos, se ha identificado las actividades en las que la organización debe sobresalir y ser excelente para tener un buen control de sus procesos internos. A continuación se presentan los objetivos establecidos para esta perspectiva:

- Cumplir con todas las especificaciones que exigen los clientes de la organización.
- Reducir al máximo los errores detectados en los procesos operativos de la organización.
- Disminuir las devoluciones de mercadería tanto en compras como en ventas.

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento

Para MEDICAL KADO, es importante lograr un equilibrio entre los recursos humanos y tecnología de la información utilizada, para de esta manera alcanzar el éxito deseado por la organización. Tomando en cuenta lo mencionado, se han establecido los siguientes objetivos:

- Alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.
- Atender la mayor cantidad de solicitudes de soporte tecnológico dentro del tiempo establecido.
- Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, orientadas hacia la ejecución de la visión organizacional.

Para poder realizar el siguiente paso dentro del Cuadro de Mando Integral, es decir, la determinación de los indicadores para cada una de las estrategias y poder relacionarlos con los procesos y subprocesos de la empresa, es importante determinar su mapa de procesos, para lo cual se comenzará por presentar una descripción teórica de lo que es un proceso y un mapa de procesos.

3.3.5 Procesos

Es importante considerar que actualmente uno de los factores más importantes para que las empresas alcancen la ventaja competitiva deseada, es mantener una

gestión por proceso, ya que permite gestionar la calidad que ofrece una compañía en base a la satisfacción percibida por sus clientes. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010)

La administración por procesos tiene algunos beneficios que según (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010) pueden ser los siguientes:

- Permite establecer grupos de trabajo para diseñar y ejecutar la labor dentro de la organización.
- Elimina el trabajo que no agrega valor para el cliente, y a su vez reduce la jerarquía organizacional en todos sus niveles (burocracia).
- Se enfoca en la satisfacción del cliente.
- Delega responsables de cada proceso.
- Faculta y capacita a todos los miembros de la organización, proporcionándoles los conocimientos, herramientas, motivación, y autoridad necesarias para desempeñar sus funciones y posteriormente tomar decisiones.

Para (Pérez Fernández de Velasco, 2012) un proceso es “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (pág. 49)

El propósito de los procesos radica en buscar la satisfacción de los clientes al momento en que todas sus necesidades y expectativas son cubiertas. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010)

En la Figura 23 se muestra exactamente cómo funciona un proceso y cuáles son sus componentes.

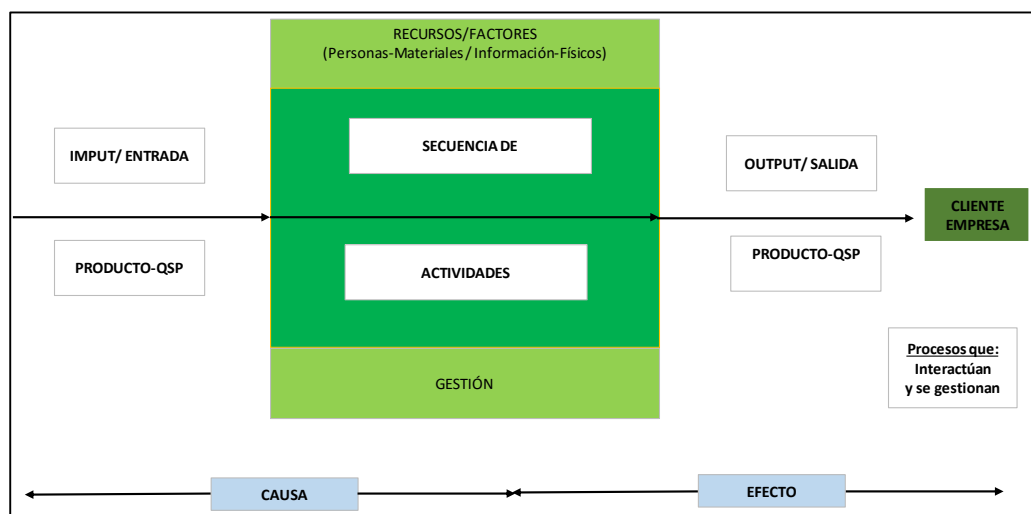


Figura 23: ¿Qué es un proceso?

Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

En la Figura 23 se muestra de una manera muy dinámica los diferentes componentes que interfieren en un proceso, como se puede observar el arranque del proceso es su input o también llamada entrada principal, que consiste en ingresos al sistema que proviene generalmente de un proveedor interno o externo, que pueden clasificarse como materiales, recursos humanos o información. Una vez de que el input ingresa al sistema, se realiza una secuencia de actividades (segundo componente) que requieren de medios y recursos para transformar las entradas en salidas (tercer componente). Los outputs o salidas son el resultado o los productos de todo el proceso que cuenta con la calidad exigida

y que son dirigidos hacia un usuario o cliente que espera recibir valor agregado del mismo (interno o externo), generalmente estos pueden tener la forma de un producto, servicio e información. Para finalizar se debe establecer indicadores de funcionamiento del proceso, así como medidas de resultado que conforman un sistema de control (cuarto componente), el mismo que permite medir el nivel de satisfacción del cliente, del producto y del proceso. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

3.3.5.1 Propósito

El propósito de un proceso describe que es lo que se desea alcanzar con su implementación dentro de la organización y la forma de cómo conseguirlo, que además está relacionado con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, manteniendo la eficacia y eficiencia de los procesos organizacionales. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2010)

3.3.6 Mapa de procesos

Es una herramienta de comunicación que permite transmitir un determinado mensaje, permitiendo que todos conozcan lo que es y lo que hace la empresa, la orientación hacia el cliente y proceso que tiene la organización, el rol de cada individuo en el cumplimiento de objetivos, así como su ubicación y su relación profesional. (Velasco, 2012)

El mapa de procesos es una herramienta que presenta una visión sistemática y compartida de la organización ya que muestra la secuencia e interacción entre sus

procesos y de esta manera permite entender el funcionamiento de la empresa y de sus inductores de valor. Para la realización del mapa de procesos, se los debe clasificar en procesos operativos, apoyo, gestión y dirección. (Velasco, 2012)

A continuación se explicara cada uno de los tipos de procesos según (Velasco, 2012):

- **Procesos operativos:** también conocido como procesos del negocio, son los fundamentales en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es decir determinan la razón de ser de la misma, ya que proporcionan el producto o servicio conforme a los requisitos que generan valor para el cliente.
- **Procesos de apoyo:** son todos aquellos que permiten la ejecución del resto de procesos, ya que les proporcionan los recursos necesarios conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos de gestión y dirección:** son procesos transversales a toda la organización ya que proporcionan las directrices o lineamientos al resto de procesos, que aseguran muchas veces su correcto funcionamiento. Estos procesos facilitan la toma de decisiones y ayudan a mejorar la gestión de la organización.

Una vez presentando todo el marco teórico anterior, se ha procedido en conjunto con la administración a establecer el mapa de procesos correspondiente a la empresa MEDICAL KADO que se muestra en la Figura 24.

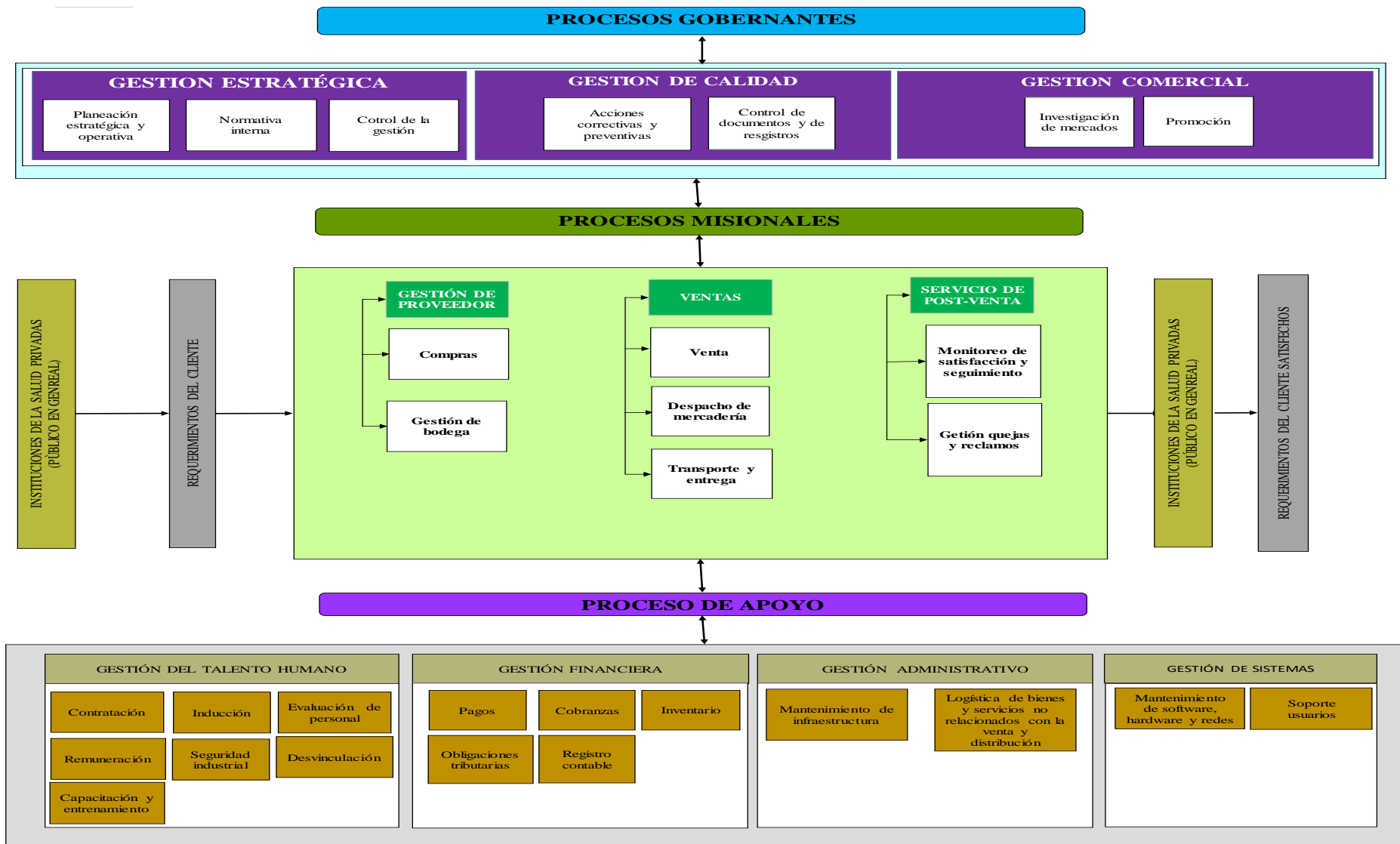


Figura 24: Mapa de Procesos MEDICAL KADO

Se procederá a describir cada uno de los procesos de la empresa MEDICAL según la clasificación que se ha presentado en el apartado anterior en las Tablas de la 22 a la 31.

Tabla 22: Procesos Estratégicos - P-01. Gestión Estratégica

P-01. Gestión Estratégica		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-01-1	Planeación estratégica y operativa	Orientar a la empresa hacia la ejecución de su misión y visión organizacional, a través de la elaboración e implementación de un marco de objetivos y estrategias que rijan el comportamiento de sus colaboradores.
SP-01-2	Normativa interna	Proporcionar a todos los miembros de la organización los lineamientos bajo los cuales deben desempeñar sus respectivas funciones, mediante la implementación del código de conducta y demás reglamentos organizacionales.
SP-01-3	Control de la gestión	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, al proporcionar todos los instrumentos necesarios que permitan la evaluación, medición y seguimiento de los mismos.

Tabla 23: Procesos Estratégicos - P-02. Gestión de Calidad

P-02. Gestión de Calidad		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-02-1	Acciones correctivas y preventivas	Eliminar todo tipo de no conformidades o errores detectados, así como establecer acciones que permitan prevenir la ocurrencia de los mismos, por medio de herramientas que permitan su detección.
SP-02-2	Control de documentos y registros	Asegurar la correcta identificación, aprobación, distribución y control de todos los documentos que se manejen dentro de la empresa, mediante la implementación de lineamientos que aseguren el correcto tratamiento de los mismos en las diferentes áreas (departamentos) de la organización.

Tabla 24: Procesos Estratégicos - P-03. Gestión Comercial

P-03. Gestión Comercial		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-03-1	Investigación de mercados	Determinar el mercado objetivo de la organización, mediante la recolección de información referente al sector, ambiente o mercado de interés, para que posteriormente esta sea analizada y se pueda tomar decisiones o establecer políticas de mercado en base a los resultados obtenidos.
SP-03-2	Promoción	Lograr la captación de ventas y el incremento de las mismas, mediante la implementación de herramientas que permitan informar, persuadir y recordar tanto a los clientes como posibles clientes, acerca de los productos, servicios y promociones que ofrece la empresa.

Tabla 25: Procesos Misionales - P-04. Gestión de Proveedores

P-04. Gestión de Proveedores		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-04-1	Compras	Proveer de toda la mercadería que comercializa la empresa, mediante una correcta negociación del precio y de las condiciones de pago, que además aseguren el abastecimiento de la empresa, así como la ejecución de sus actividades.
SP-04-2	Gestión de Bodegaje	Asegurar la calidad de los productos, así como la conservación de los mismos, a través del registro, documentación, almacenaje y control de las mercaderías adquiridas por la empresa.

Tabla 26: Procesos Misionales - P-05. Ventas

P-05. Ventas		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-05-1	Venta	Concretar la obtención de pedidos (cierre de venta) por parte de los clientes, mediante las estrategias de ventas y negociación utilizadas por la organización y la habilidad del personal para realizar compromisos de ventas efectivos, gracias a la eficiencia de las visitas médicas
SP-05-2	Despacho de mercadería	Empacar la mercadería demandada por los clientes, evitando cualquier tipo de error y asegurando la calidad de sus servicios, mediante el control de la documentación que soporta la salida de la mercadería y la inspección del estado de la misma al momento de empacarla.
SP-05-3	Transporte y entrega de mercaderías	Entregar los pedidos a los clientes de manera oportuna y eficiente, buscando agregar valor a los productos y servicios que entrega la empresa, para de esta manera poder alcanzar la satisfacción de los clientes, mediante un adecuado proceso logístico y una correcta utilización de los medios de transporte con los que cuenta la empresa.

Tabla 27: Procesos Misionales - P-06. Post-Venta

P-06. Post-Venta		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-06-1	Monitoreo de satisfacción y seguimiento	Evaluar periódicamente la satisfacción que percibe el cliente durante todo el proceso operativo de la empresa, mediante encuestas que arrojen resultados confiables.
SP-06-2	Gestión de reclamos y quejas	Atender y resolver reclamos o cualquier tipo de inconformidad por parte de clientes y proveedores, mediante actividades que permitan brindarles siempre una respuesta adecuada y oportuna, que logre la satisfacción tanto de la parte reclamante como de la empresa.

Tabla 28: Procesos de Apoyo - P-07. Gestión de Talento Humano

P-07. Gestión de Talento Humano		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-07-1	Contratación	Proporcionar personal calificado en base a las necesidades y expectativas de la empresa, que aporten de manera eficaz al desempeño de la misma, mediante los subprocesos de reclutamiento y selección de personal y los trámites para la legalización del contrato.
SP-07-2	Inducción	Lograr que el colaborador nuevo se relacione e identifique con la organización, mediante la impartición de información general sobre la misma, sus procesos, políticas generales y aspectos específicos e importantes que exige su puesto de trabajo.
SP-07-3	Evaluación de personal	Determinar el valor o el aporte que proporciona cada empleado a la organización, para posteriormente mejorar su rendimiento a través de la medición de su desempeño y de los resultados que ha alcanzado dentro de su puesto de trabajo.
SP-07-4	Remuneración	Proporcionar a los empleados de la organización una recompensa (monetaria- no monetaria) justa por el trabajo, dedicación y esfuerzo realizado, procurando tener siempre un adecuado clima organizacional, mediante el establecimiento de políticas salariales y de beneficios uniformes y equitativos para todos los colaboradores.
SP-07-5	Seguridad Industrial	Velar por la seguridad y la integridad de todos los colaboradores y personal externo relacionado con las actividades de la organización, proporcionando los lineamientos que debe seguir en la ejecución de sus labores, evitando de esta manera cualquier tipo de incidente.
SP-07-6	Desvinculación	Finalizar del contrato de trabajo ya sea voluntario o involuntario, mediante el establecimiento de las actividades y procedimientos necesarios para disminuir las dificultades en el proceso.
SP-07-7	Capacitación y entrenamiento	Potencializar el desempeño de los colaboradores de la organización dentro de su lugar de trabajo, mediante el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas.

Tabla 29: Procesos de Apoyo - P-08. Gestión Financiera

P-08. Gestión Financiera		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-08-1	Pagos	Registrar y controlar las diferentes erogaciones de dinero en las que incurra la empresa, mediante la utilización de un adecuado sistema contable, que permita además tener actualizados tanto los saldos con proveedores como sus plazos de pago.
SP-08-2	Cobranzas	Cumplir con las políticas de cobro establecidas por la empresa y con la minimización de las cuentas incobrables, mediante un adecuado registro y control de las cuentas por cobrar que surge por concepto de ventas a clientes.
SP-08-3	Inventario	Asegurar la disponibilidad de mercadería demandada por los clientes de la organización, la disminución de existencias y de sus costos asociados, mediante la correcta utilización de métodos de registro, análisis y control de mercadería.
SP-08-4	Obligaciones tributarias	Cumplir a cabalidad con la normativa tributaria vigente en el Ecuador ante los distintos organismos de control, mediante un correcto registro contable, que permita tener información veraz y oportuna del ejercicio económico realizado por la empresa.
SP-08-5	Registro contable	Registrar correctamente todos los movimientos contables de la empresa, permitiendo un adecuado manejo de cuentas, así como la obtención de información relevante para la toma de decisiones, mediante la utilización de un sistema contable de vanguardia.

Tabla 30: Procesos de Apoyo - P-09. Gestión Administrativa

P-09. Gestión Administrativa		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-09-1	Mantenimiento de infraestructura	Mantener en condiciones adecuadas y seguras la infraestructura de la empresa, mediante una constante inspección que detecte necesidades de mantenimiento y requisición de bienes.
SP-09-2	Logística de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución.	Proveer a la organización de todos los bienes y servicios adicionales con lo que debe contar la empresa para realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente, mediante la implementación de actividades que aseguren la correcta elección de proveedores en cuanto al precio y calidad ofrecida.

Tabla 31: Procesos de Apoyo - P-10. Gestión de Sistemas

P-10. Gestión de Sistemas		
CÓDIGO	PROCESO	PROPÓSITO
SP-10-1	Mantenimiento de software, hardware y redes	Conseguir que los equipos de la empresa funcionen de manera efectiva y que se minimicen los problemas que se presenten en el proceso operativo de la misma, mediante el cuidado correctivo y preventivo de software, hardware y redes con los que cuenta la organización.
SP-10-2	Soporte usuarios	Brindar un adecuado y oportuno servicio de asistencia tecnológica, que permita dar una respuesta inmediata a los conflictos o inquietudes que presenten los usuarios del equipo tecnológico (software, hardware y redes) con el que cuenta la empresa, mediante los servicios profesionales que contrate la misma.

En base al mapa de procesos y la determinación del propósito de cada uno de los procesos que le conforman se ha procedido a realizar un organigrama propuesto de cómo deberían presentarse los departamentos dentro de la empresa

MEDICAL KADO, con el fin de delegar de una manera más óptima los cargos y las funciones de sus colaboradores actuales y de los futuros, en la Figura 25 se muestra la propuesta de organigrama para la organización.

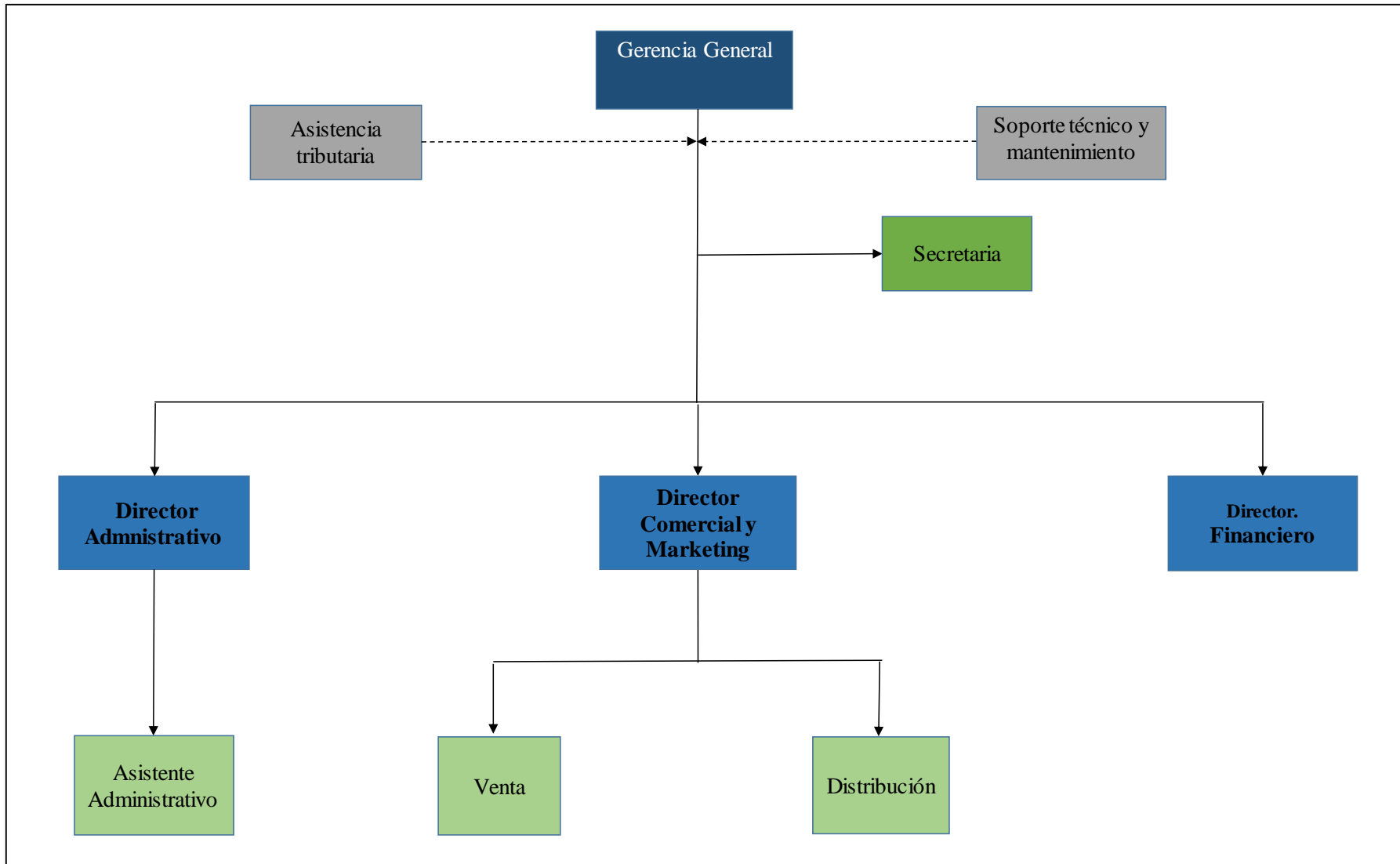


Figura 25: Organigrama Propuesto MEDICAL KADO

Como se puede observar en el organigrama se ha establecido tres Directorios fundamentales: Administrativo, Comercial – Marketing y Financiero, los mismos que son la base de la estructura organizacional de la empresa y que se encuentra representada de manera gráfica en la Figura 25. Se ha considerado mantener la asistencia externa en cuanto a lo tributario y al soporte técnico y mantenimiento, debido al tamaño de la empresa y las necesidades presentes de la misma. Cabe recalcar la importancia de tener un buen organigrama, ya que permite a la empresa integrar de mejor manera sus procesos, relacionarlos entre sí, determinar los niveles jerárquicos y establecer líneas de autoridad y asesoría.

3.4 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO

En este paso se proseguirá a determinar qué es lo que se necesita para que la visión de la organización sea exitosa, es decir, que elementos le permitirán a la organización sobresalir, obtener mejores resultados y ser exitosa. Para el efecto, en el Anexo 7, se muestra la tabla de indicadores, en la cual se detalla cada uno de los factores de éxito correspondientes a cada proceso de la organización, los cuales son fundamentales para más adelante establecer los indicadores que servirán de herramienta para medir el éxito de los procesos de la organización.

3.5 DISEÑO DE INDICADORES

El presente paso consiste en elaborar el cuadro de indicadores en base a los procesos y los factores críticos de éxito de los que se habló en el apartado anterior, razón por la cual se procedió a desarrollar indicadores representativos, razonables, comprensibles,

medibles, fáciles de identificar y que básicamente se ajusten a las necesidades de la organización en cuanto a tiempo, costos y factibilidad.

En el Anexo 7, se muestra el cuadro de indicadores, en el cual se detalla su forma de cálculo, sus límites y los responsables tanto de su medición como de su análisis. Cabe recalcar que los responsables han sido determinados según la propuesta de organigrama y en paréntesis se menciona el encargado actual.

Debido a la cantidad de indicadores que se obtuvieron, se procedió a priorizarlos para determinar cuáles en realidad se van a utilizar. La priorización se puede observar en el Anexo 8, la misma que se realizó según los siguientes factores: El impacto que el indicador genera a la empresa MEDICA KADO, como influye en la satisfacción del cliente y la frecuencia de uso del indicador en la toma de decisiones. Para medir estos factores se han utilizado las siguientes escalas presentadas en las Tablas 32 a la 34.

Tabla 32: Escala de Medición - Impacto que genera el indicador en la empresa

VALOR	INTERPRETACIÓN
1	El indicador genera un alto impacto dentro de la organización.
2	El indicador genera mediano impacto dentro de la organización.
3	El indicador genera bajo impacto dentro de la organización.

Tabla 33: Escala de medición - Nivel de influencia en la satisfacción del cliente

VALOR	INTERPRETACIÓN
1	El indicador influye significativamente en la satisfacción del cliente
2	El indicador influye medianamente en la satisfacción del cliente
3	El indicador influye de manera baja en la satisfacción del cliente

Tabla 34: Escala de medición – Frecuencia de uso del indicador

VALOR	INTERPRETACIÓN
1	El indicador se usa significativamente en la toma de decisiones empresariales.
2	El indicador se usa medianamente en la toma de decisiones empresariales
3	El indicador se usa muy poco en la toma de decisiones empresariales

Finalmente para determinar el resultado de la priorización se utilizó la siguiente formula: Impacto en la organización X Influencia en la satisfacción del cliente + Frecuencia de uso. Se debe considerar que el valor mínimo en el resultado es 2 y el valor máximo es de 12, escogiendo los indicadores con resultados entre 10 y 12 para ser utilizados.

A continuación en la Tabla 35 se presenta un resumen de los indicadores con mayores resultados, los mismos que han sido clasificados según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 35: Indicadores priorizados

Perspectiva	Indicador	Fórmula de Calculo	Mínimo	Máximo	Periodicidad
FINANCIERA	Razón de expansión de ventas	$(\text{Ventas netas del ejercicio} / \text{Ventas netas el ejercicio anterior}) * 100$	30%	90%	Anual
CLIENTES	Porcentaje de cuota de mercado	$(\text{Ventas netas} / \text{Ventas netas del sector})$	2%	5%	Anual
	Nivel de la evaluación satisfacción del cliente	$\sum \text{Puntaje obtenido} / \text{Total evaluado}$	80%	90%	Semestral
PROCESOS INTERNOS	Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores	Número de entregas que cumplen con el 100% de especificaciones / Total número de órdenes de compras emitidas	70%	85%	Semestral
	Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones	$(\text{Número de pedidos entregados con todas las especificaciones} / \text{Número total de entregas}) * 100$	80%	95%	Mensual
	Porcentaje de errores eliminados de los procesos de la organización	$(\text{Número de errores eliminados} / \text{Número total de errores detectados en los procesos organizacionales}) * 100$	85%	95%	Semestral
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo	$(\text{Número de objetivos alcanzados} / \text{Número de objetivos establecidos}) * 100$	80%	95%	Anual
	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media	$(\text{Número de evaluaciones por debajo de la media} / \text{Número total de evaluaciones}) * 100$	8%	25%	Anual
	Nivel de eficacia del programa de capacitación	$(\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje esperado}) * 100$	75%	90%	Anual
	Promedio de tiempo empleado en dar respuesta a las solicitudes de soporte tecnológico	$\sum (\text{Hora de respuesta a la solicitud} - \text{Hora de recepción de la solicitud}) / \text{Número total de solicitudes}$	0,5 horas	3 horas	Semestral

3.6 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Antes de elaborar el mapa estratégico de la organización, se ha procedido a definir los indicadores para la misión y visión de la empresa, que han sido seleccionados de la tabla de priorización de indicadores presentada en el Anexo 8. Es importante señalar que tanto los indicadores de la misión y visión, así como los objetivos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral deben estar relacionados entre sí en busca de lograr la ejecución de la visión de la organización.

Para el efecto en la Tabla 36 se muestran los indicadores asociados para cada componente de la misión de la empresa.

Tabla 36: Indicadores asociados a la misión de la empresa

INDICADORES ASOCIADOS A LA MISIÓN DE LA EMPRESA			
N.-	Componentes	Implicación en la misión de la empresa	Indicador
1	Clientes	Instituciones que brindan servicio de salud y personas en general que consumen productos del sector farmacéutico	N/A
2	Productos o servicios	Venta y distribución al por mayor y por menor de medicamentos e insumos médicos	N/A
3	Mercado	Concentración de mayor porcentaje de actividades en la ciudad de Quito, Santo Domingo y algunas provincias del oriente y sierra del Ecuador.	Porcentaje de cuota de mercado
4	Tecnología	Comercializa productos y servicios de calidad.	Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones
			Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores
5	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Alcanzar el crecimiento económico y de mercado de la empresa.	Razón de expansión de ventas
			Porcentaje de cuota de mercado
	Filosofía	Bridar la mejor experiencia de compra a los clientes con productos y servicios de calidad.	Nivel de la evaluación satisfacción del cliente
			Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones
7	Auto concepto	Mantener el compromiso con las partes relacionadas de la organización.	Nivel de la evaluación satisfacción del cliente
			Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores
8	Preocupación por la imagen público	Promover la cultura de responsabilidad social de la organización a través de la correcta aplicación de sus políticas	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo
9	Preocupación por los empleados	Poner a disposición de nuestros clientes, personal calificado con las competencias, herramientas y asistencia necesarias para brindarles la mejor experiencia de compra.	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media
			Promedio de tiempo empleado en dar respuesta a las solicitudes de soporte tecnológico

En la Tabla 37 se muestran los indicadores asociados a la visión de la empresa MEDICAL KADO.

Tabla 37: Indicadores asociados a la visión de la empresa

INDICADORES ASOCIADOS A LA VISIÓN DE LA EMPRESA		
N.-	Implicación en la misión de la empresa	Indicador
1	Lograr en un periodo de 3 años tener la mayor participación de mercado a nivel nacional dentro de la industria de la venta y distribución de insumos médicos y medicamentos, así como la penetración en nuevos mercados que permitan aumentar significativamente nuestras ventas	Porcentaje de cuota de mercado
		Razón de expansión de ventas
2	Cumplir con altos estándares de calidad y constante innovación en sus procesos	Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores
		Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones.
3	Establecer relaciones sólidas con proveedores clientes y colaboradores	Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores
		Nivel de la evaluación satisfacción del cliente
4	Ser una empresa competitiva	Porcentaje de cuota de mercado
5	Alcanzar la confianza, profesionalismo, responsabilidad social y seriedad deseada	Nivel de la evaluación satisfacción del cliente
		Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media

Finalmente en la Tabla 38, se presenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos objetivos e indicadores asociados.

Tabla 38: Objetivos, perspectivas e indicadores asociados

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Maximizar las ventas efectuadas tanto en nuevos mercados como en nuevos clientes.	Aumento del 45% en el año	Razón de expansión de ventas
PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Aumentar la base de clientes en los diversos sectores en los que se ha incursionado	Aumento del 45% en el año	Razón de expansión de ventas
		Porcentaje de cuota de mercado
Aumentar el grado de fidelización y satisfacción de los clientes a través de los servicios y productos que reciben.	Al menos 85% en el año	Nivel de la evaluación satisfacción del cliente
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Cumplir con todas las especificaciones que exigen los clientes de la organización.	En al menos un 90%	Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones.
Reducir al máximo los errores detectados en los procesos operativos de la organización.	Al menos un 90%	Porcentaje de errores eliminados de los procesos de la organización
Disminuir las devoluciones de mercadería tanto en compras como en ventas	Al menos un 85%	Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones
		Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.	90% en un año	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo
Atender la mayor cantidad de solicitudes de soporte tecnológico dentro del tiempo establecido	Al menos el 90% de solicitudes y el tiempo máximo para dar respuesta de 2 horas.	Promedio de tiempo empleado en dar respuesta a las solicitudes de soporte tecnológico
Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, orientadas hacia la ejecución de la visión organizacional.	Con un 85% de eficacia en los exámenes realizados	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media
		Nivel de eficacia del programa de capacitación

Una vez determinados los indicadores claves para cada objetivo de la organización, se procederá a disponerlos en una relación causa – efecto, que permitirá que se afecten unos con otros y que se establezcan relaciones mutuas entre ellos.

Para el efecto en las Figuras 26 y 27, se muestran los mapas estratégicos realizados en base a los objetivos organizacionales y los indicadores alineados a los mismos.

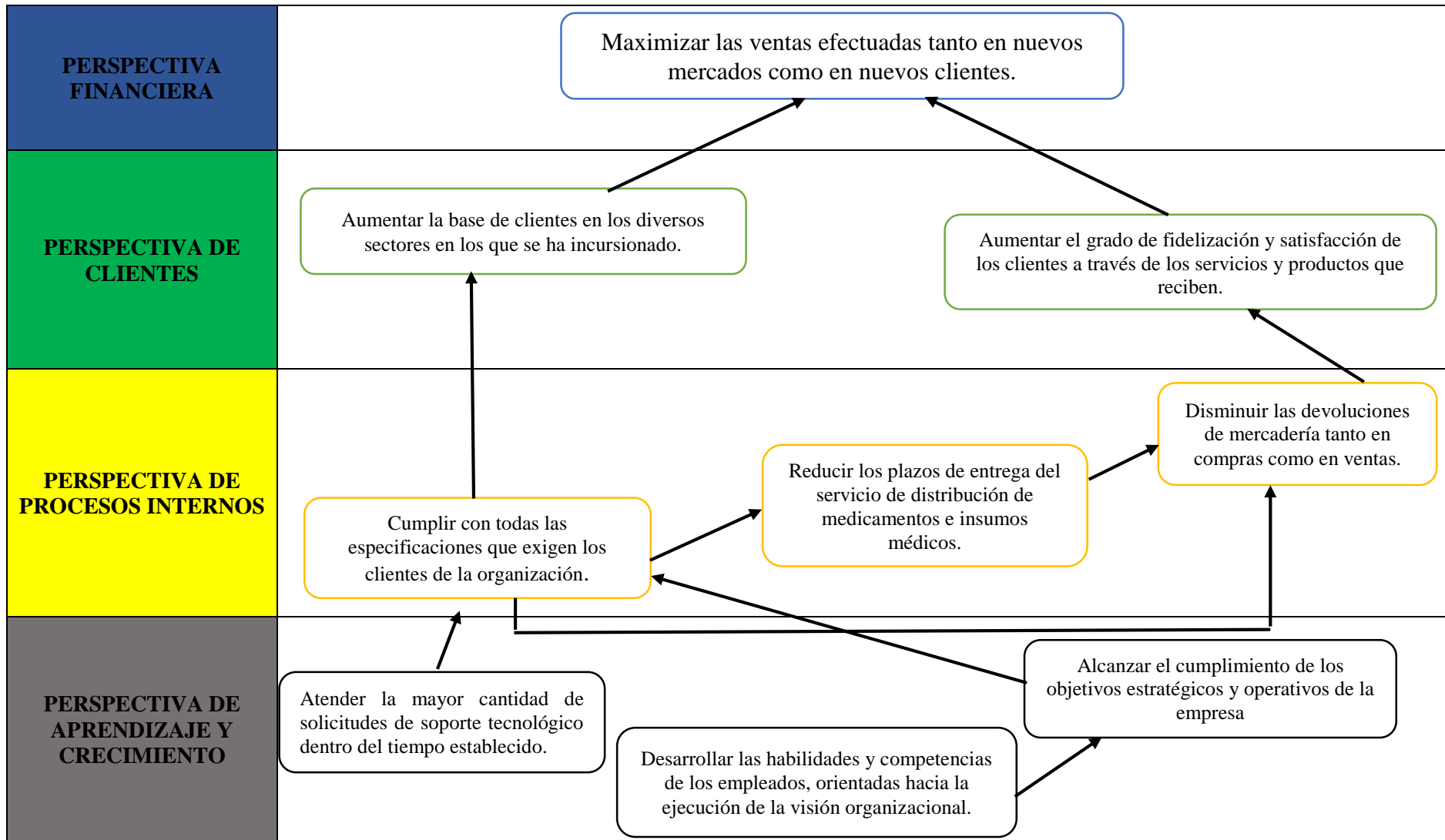


Figura 26: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral - MEDICAL KADO por Objetivos

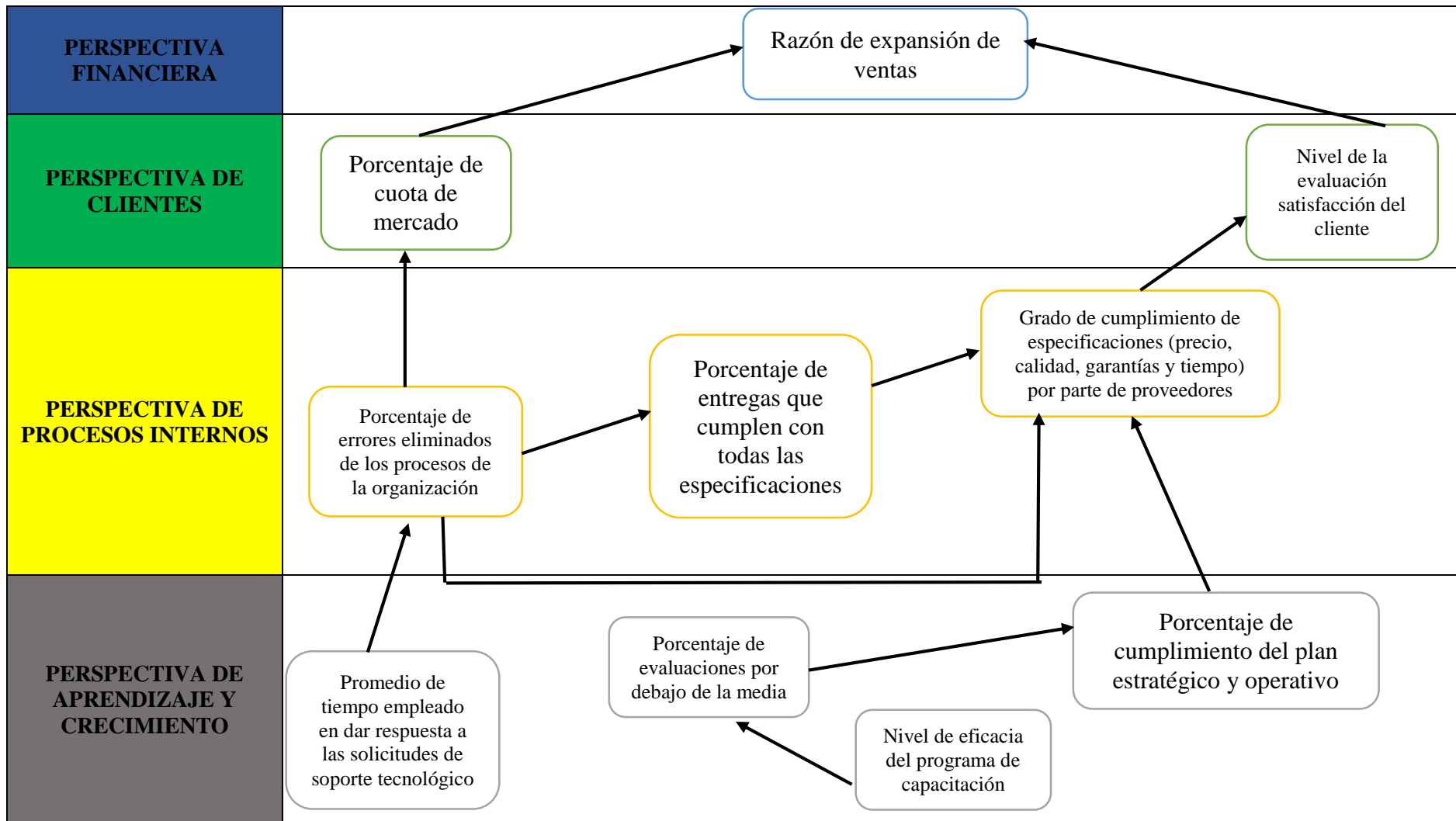


Figura 27: Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral – MEDICAL KADO por Indicadores

4 IMPLEMENTACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de la presente propuesta de implementación, es poner en marcha dentro de la organización el sistema de gestión CMI, el mismo que debe ser conocido por todos los miembros de la empresa, a través del apoyo ofrecido por el equipo de implementación del CMI. El propósito es convertir a este sistema de gestión, en parte fundamental de la filosofía de la empresa.

La etapa de implementación es una pieza clave para lograr el éxito en la utilización de la metodología del CMI dentro de la organización, ya que permite determinar las actividades a realizar, el personal idóneo que trabajará en el proyecto, los recursos a utilizar, el tiempo que va a tomar cada fase del proyecto, y lo más importante permitirá que todo el personal de la organización se sienta comprometido con el nuevo sistema, evitando que se genere cualquier tipo de imposición por parte de las personas que están a la cabeza de la ejecución del proyecto. A continuación, se mencionan los objetivos específicos que han sido determinados para esta propuesta de implementación:

- Establecer lineamientos apropiados, que aseguren la correcta implementación y seguimiento del modelo de gestión del CMI.

- Entrenar y capacitar al equipo responsable del CMI, para que sean competentes en cuanto a liderar el cambio en la organización y en la resolución de dificultades encontradas en el proceso de implementación.
- Socializar el CMI en todos los niveles de la organización, para que todas las personas que la conforman conozcan de qué manera y en qué medida su trabajo contribuye a alcanzar el éxito esperado por la organización.
- Hacer del CMI parte de la organización a través del trabajo diario en el mismo.

4.2 RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Según la investigación realizada en los libros de los siguientes autores: (Bourne & Bourne, 2002), (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), (Kaplan & Norton, 1997), (Apaza Meza, 2010), (Rampersad, 2004), (Salgueiro, 2001), (Kaplan & Norton, 2001), se ha podido determinar los siguientes riesgos asociados a la implementación de un Sistema de Gestión de Cuadro de Mando Integral:

- Tiempo real empleado en el proceso de implementación del CMI.
- Resistencia al cambio, por parte de las personas que conforman la organización.
- Comprensión errónea del concepto y la metodología del CMI.
- Desinterés por parte de la gerencia en involucrarse en el proyecto de implementación del CMI.

- Desmotivación por parte de los colaboradores en la ejecución de sus actividades, que son fundamentales para alcanzar el éxito de la organización.
- Obtención de resultados que no han sido deseados ni esperados.
- No contar con los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión CMI.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Como la implementación de cualquier otro sistema, para su ejecución requiere la realización de ciertas actividades básicas como las siguientes:

- Realizar un proyecto de implementación.
- Realizar un cronograma de actividades.
- Proporcionar capacitaciones y entrenamientos.
- Designar responsabilidades
- Socializar el proyecto de implementación.
- Contar con los recursos necesarios para la implementación del CMI (tecnológico, humano y económico).

- Realizar reuniones periódicas con la Gerencia.

Es importante recordar que la implementación del CMI, proporciona un marco referencial de que actividades y el modo en que la organización debe realizarlas, para de esta forma logra un adecuado seguimiento al sistema de gestión CMI. No se debe olvidar que tanto la organización como su entorno son cambiantes y que por lo tanto, el proyecto de implementación debe irse adaptando según las necesidades que presente la organización.

4.4 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

4.4.1 Plan

En la Tabla 39 se muestra el listado de actividades a realizarse en el proceso de implementación, la misma que contiene el tiempo de duración, el responsable, los recursos a utilizar y el costo de cada actividad.

Tabla 39: Plan de actividades de implementación del CMI de la empresa MEDICAL KADO

N.-	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS A UTILIZAR	RESULTADO	COSTO
Planificación						
1	Formar el equipo de CMI, delegar funciones y responsabilidades	1 día	Investigador	Recurso Humano	Conformación del equipo del CMI	N/A
2	Elaborar el plan del proyecto de implementación del CMI	10 días	Investigador	Recurso Humano	Plan de proyecto de implementación	N/A
3	Diseñar los planes operativos	10 días	Investigador	Recurso Humano	Planes operativos por objetivos	N/A
4	Capacitar al equipo del CMI	4 días	Investigador y Gerente General	Recurso Humano	Resultado de las capacitaciones	250
5	Elaborar el cronograma de actividades de la propuesta de implementación del CMI	2 días	Investigador	Recurso Humano	Cronograma de actividades	N/A
6	Elaborar las guías prácticas sobre el CMI	1 semana	Investigador	Recurso Humano / Material didáctico	Guías prácticas	45
Ejecución						
7	Presentar el plan del proyecto ante la gerencia	1 día	Investigador y Equipo de CMI	Recurso Humano	Aprobación de proyecto por parte de gerencia	N/A
8	Ejecutar el plan de socialización y divulgación por la organización	5 días	Investigador y Directores de la organización	Recurso Humano / Material didáctico	Conocimiento del plan en toda la organización	60
9	Poner en marcha del Sistema de gestión CMI y sus respectivas mediciones	160 días	Investigador y Gerencia General	Recurso Humano	Resultados de las mediciones realizadas	N/A
10	Implementar los planes operativos	160 días	Investigador y Gerencia General	Recurso Humano	Resultados de las mediciones realizadas	770
Verificación						
11	Elaborar y presentar informes, sobre las acciones realizadas y resultados obtenidos	5 días	Investigador y Equipo de CMI	Recurso Humano	Informes sobre las acciones realizadas y de resultados.	N/A
12	Realizar reunión para revisar el funcionamiento del CMI	1 día	Investigador y Directores de la organización	Recurso Humano/ Tecnológico	Informe de la reunión.	N/A
13	Evaluar los planes operativos implementados	5 días	Investigador y Directores de la organización	Recurso Humano	Resultados obtenidos de la implementación de los planes operativos	N/A
Actuación						
14	Aplicar acciones correctivas	15 días	Investigador y Gerencia General	Recurso Humano	Informe de las acciones correctivas realizadas.	N/A
TOTAL					1125	

- Se debe aclarar que las capacitaciones que se enlistan en la Tabla 39, se refieren exclusivamente a temas relacionados con la metodología del CMI y su implementación, razón por la cual su costo no tienen ninguna relación con el Plan Operativo - Programa de Capacitaciones al Personal, que está orientado a las diferentes necesidades de capacitación que presente la empresa en distintos temas y que no estén relacionadas con el tema ya mencionado anteriormente.

4.4.2 Cronograma

Una vez detalladas las actividades planificadas para el proceso de implementación, se procedió a realizar un diagrama de Gantt, en el cual se encuentra graficado el tiempo de duración de cada actividad, el mismo que se presenta en la Figura 28.

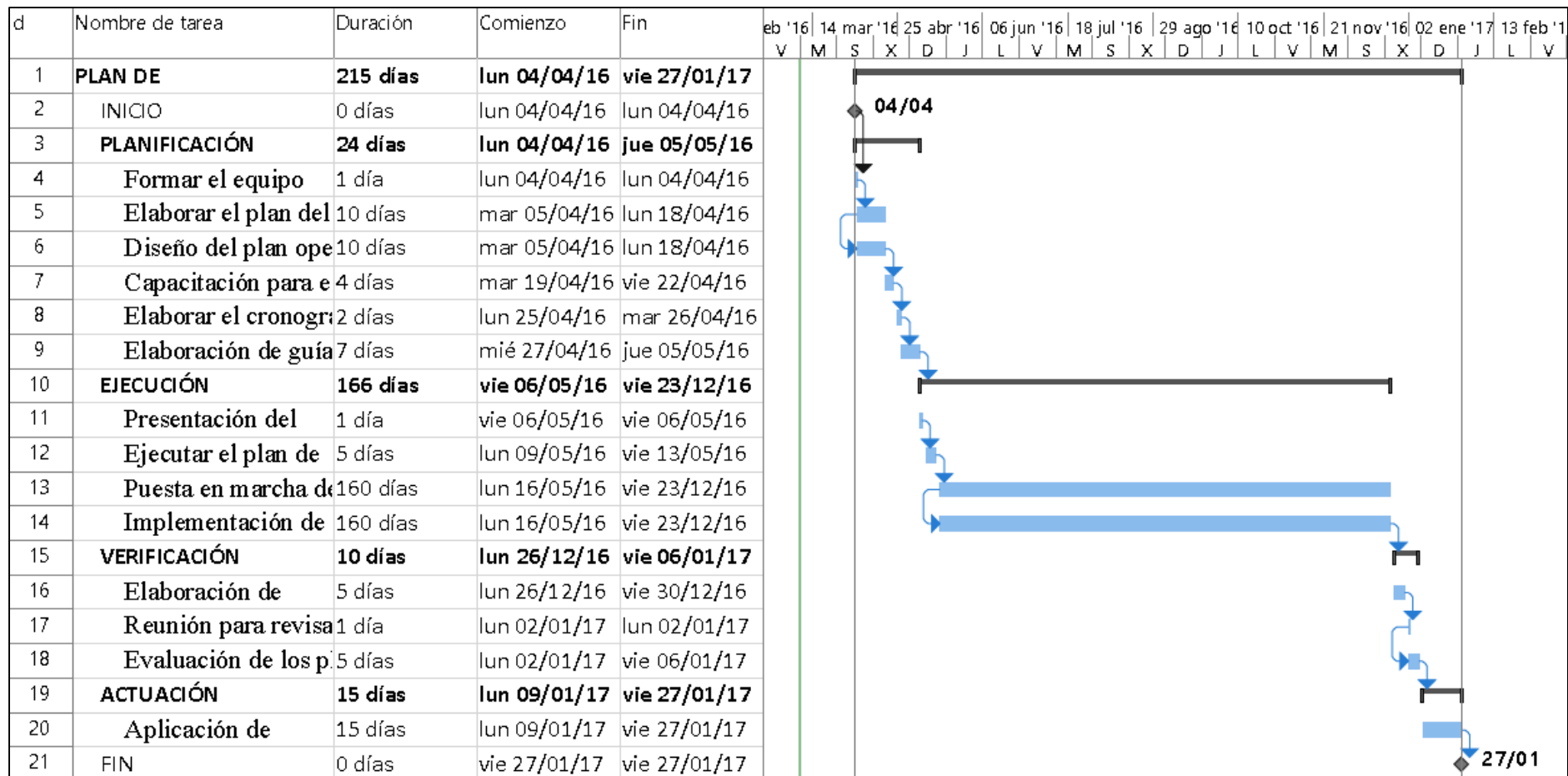


Figura 28: Diagrama de Gantt - Cronograma MEDICAL KADO

Como se puede observar en la Figura 28, el tiempo estimado para la duración del proyecto de implementación es de aproximadamente 215 días. El Proyecto iniciará el 4 de abril del año 2016 y posiblemente culminará 27 de enero 2017.

4.5 BENEFICIOS

De acuerdo a los siguientes autores: (Bourne & Bourne, 2002), (Goran Olve, Roy, & Wetter, 2000), (Kaplan & Norton, 1997), (Apaza Meza, 2010), (Rampersad, 2004), (Salgueiro, 2001), (Kaplan & Norton, 2001), se ha podido reconocer los siguientes beneficios, que genera la correcta implementación de esta metodología:

- Alinea las actividades de los colaboradores hacia la ejecución de la misión y visión de la organización.
- Permite explotar de mejor manera la planeación estratégica de la organización, alineando las cuatro perspectivas específicas del CMI.
- Permite el mejoramiento continuo de la organización.
- Determina las actividades que agregan valor para la empresa, sus factores críticos de éxito y la forma de gestionarlos.
- Facilita la comprensión de los objetivos de la organización.
- Permite instaurar la cultura orientada hacia la satisfacción del cliente dentro de la organización.

4.6 PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos de MEDICAL KADO, que forman parte de la propuesta de implementación, han sido elaborados en relación a los objetivos que persigue la empresa. A continuación en la Tabla 40 se muestran los proyectos relacionados a cada objetivo de la organización.

Tabla 40: Proyectos Propuesto para la empresa MEDICAL KADO

N.-	OBJETIVOS	PROYECTOS
1	Maximizar las ventas efectuadas tanto en nuevos mercados como en nuevos clientes.	Campaña Publicitaria
2	Aumentar la base de clientes en los diversos sectores en los que se ha incursionado	
3	Aumentar el grado de fidelización y satisfacción de los clientes a través de los servicios y productos que reciben.	
4	Cumplir con todas las especificaciones que exigen los clientes de la organización.	Programas de Selección de Proveedores
5	Disminuir las devoluciones de mercadería tanto en compras como en ventas	
6	Reducir al máximo los errores detectados en los procesos operativos de la organización.	Mejoramiento de los procesos de la organización
7	Atender la mayor cantidad de solicitudes de soporte tecnológico dentro del tiempo establecido	
8	Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, orientadas hacia la ejecución de la visión organizacional.	Programa de Capacitaciones al Personal
9	Alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.	Aplican todos los proyectos

Una vez que han sido enlistados los proyectos propuestos para empresa MEDICAL KADO, en las Tablas 41 a la 44 se presentan sus respectivos planes operativos y en las Figuras 29 a la 32 se muestran sus correspondientes diagramas de Gantt.

Tabla 41: Plan Operativo - Proyecto Campaña Publicitaria

CAMPAÑA PUBLICITARIA						
N.-	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS	COSTO
1	Realizar el Briefing	8 días	Gerente General	Recurso Humano	Determinación de algunos elementos básicos del plan de marketing.	0
2	Determinar los objetivos	3 días	Gerente General	Recurso Humano	Objetivos que se desean alcanzar	0
3	Elaborar la estrategia creativa	5 días	Gerente General - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Mensaje de la campaña de marketing	0
4	Elaborar el plan de medios a utilizar	2 días	Gerente General - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Determinación de que medios se van a utilizar para que el mensaje llegue tanto a clientes como a posibles clientes.	0
5	Planificar la campaña	5 días	Gerente General - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Plan de acción	0
6	Elaborar el presupuesto de la campaña	3 días	Gerente General - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Presupuesto de la campaña de marketing	0
7	Poner en marcha la campaña publicitaria	10 días	Gerente General - Asistente Administrativo	Recurso Humano - Material didáctico	Presupuesto de la campaña de marketing	350
8	Monitorear los resultados de la campaña	5 días	Gerente General	Recurso Humano	Resultados alcanzados	0
COSTO TOTAL						350

A continuación en la Figura 29 se presenta el diagrama de Gantt que muestra de manera gráfica el tiempo de duración del Proyecto – Campaña Publicitaria.

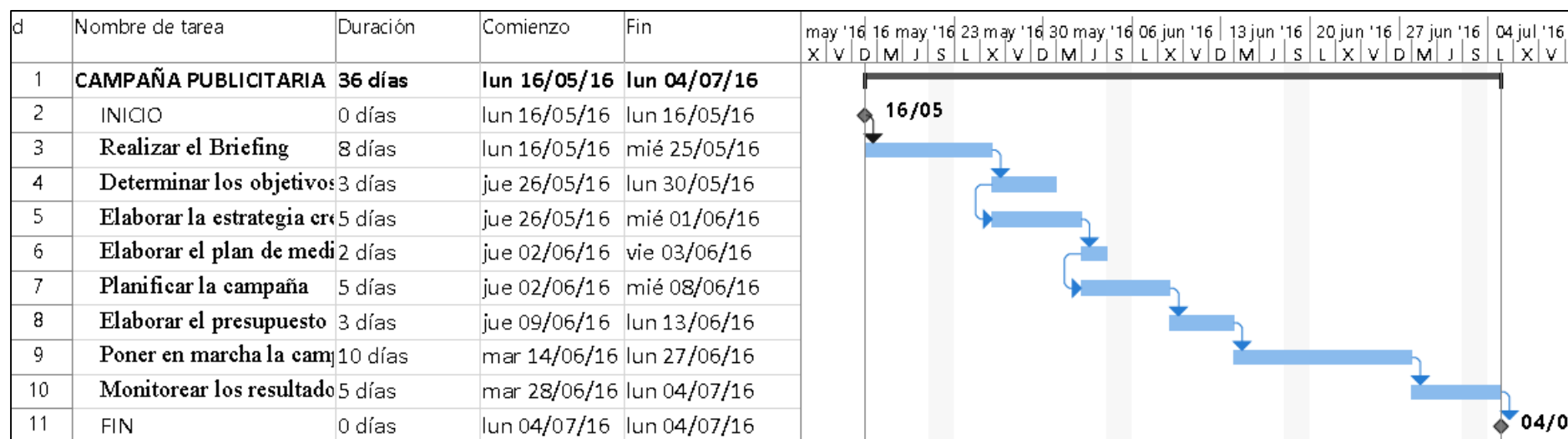


Figura 29: Diagrama de Gantt – Proyecto Campaña Publicitaria

El Proyecto - Campaña Publicitaria tendrá una duración de aproximadamente 36 días, como se puede observar en la Figura 29, el mismo iniciará el 16 de Mayo del año 2016 y que aproximadamente finalizará el 4 de Julio del mismo año.

Tabla 42: Plan Operativo - Proyecto Programa de Selección de Proveedores

PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES						
N.-	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS	COSTO
1	Determinar el personal encargado del proceso de selección de proveedores	1 día	Gerente General	Recurso Humano	Personal a cargo de la selección	0
2	Determinar y clasificar los insumos que requiere la empresa	3 días	Asistente Administrativo	Recurso Humano	Listado de productos clasificados de acuerdo a la importancia para el cliente y por el impacto que genera en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	0
3	Determinar los criterios de selección	5 días	Director Administrativo - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Listado de criterios de selección de proveedores	0
4	Definir la cartera de proveedores	2 días	Director Administrativo - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Listado de posibles proveedores	0
5	Obtener información de proveedores	5 días	Asistente Administrativo	Recurso Humano	Información de proveedores	0
5	Evaluar y seleccionar a los proveedores	2 días	Director Administrativo - Asistente Administrativo	Recurso Humano	Listado de proveedores que cumple con la mayor cantidad de criterios de selección	0
6	Reevaluar a los proveedores	3 días	Asistente Administrativo	Recurso Humano	Resultados de las evaluaciones realizadas	0
COSTO TOTAL						0

En la Figura 30 se muestra el diagrama de Gantt elaborado para el Proyecto Programa de Selección de Proveedores.

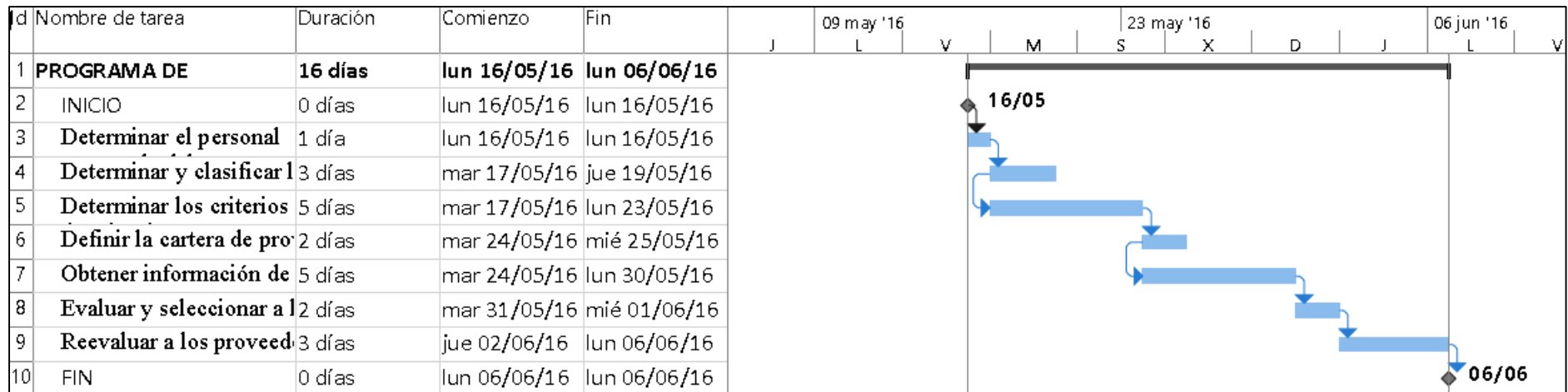


Figura 30: Diagrama de Gantt - Proyecto Programa de Selección de proveedores

Como se puede apreciar en la Figura 30 el Proyecto - Programa de Selección de Proveedores dura aproximadamente 16 días. El Proyecto iniciara aproximadamente el 16 de Mayo del 2016 y finalizará el 6 de Junio del mismo año.

Tabla 43: Plan Operativo - Proyecto Mejoramiento de los Procesos de la Organización

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN						
N.-	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS	COSTO
1	Revisar el mapa de procesos	2 día	Gerente General y Directores	Recurso Humano	Mapa de procesos aprobado	0
2	Levantar la información	10 días	Gerente General y Directores	Recurso Humano	Diagramas de flujo actuales	0
3	Analizar el proceso	8 días	Gerente General	Recurso Humano	Determinación de actividades VAC, VAN Y NVA	0
4	Diseñar los procesos	10 días	Gerente General y Directores	Recurso Humano	Diagramas de flujo de procesos mejorados	0
5	Implantar el proceso	110 días	Gerente General y Directores	Recurso Humano	Plan de operaciones - Plan de alistamiento organizacional y registros	0
5	Evaluar los procesos	20 días	Gerente General	Recurso Humano	Resultados de: las evaluaciones de desempeño de los procesos por medio de indicadores, evaluaciones de cumplimiento de procedimientos, y de la minimización de riesgos.	0
COSTO TOTAL						0

Para poner visualizar de mejor manera el tiempo de duración del Proyecto – Mejoramiento de los Procesos de la Organización se ha realizado el siguiente diagrama de Gantt presentado en la Figura 31.

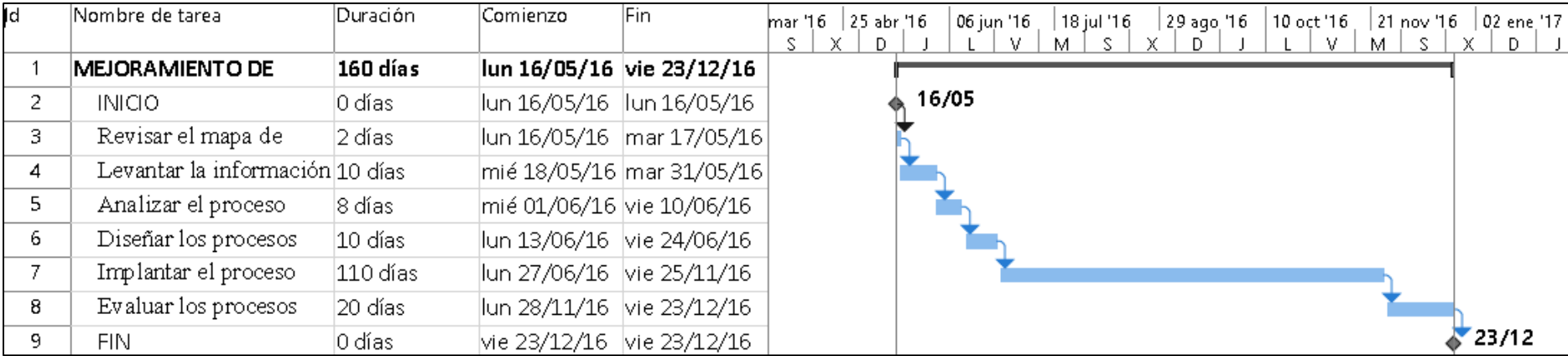


Figura 31: Diagrama de Gantt - Proyecto Mejoramiento de Procesos de la Organización

El proyecto denominado Mejoramiento de Procesos de la Organización tendrá una duración aproximada de 160 días, que tendrá inicio a partir del 16 de mayo del 2016 y finalizara aproximadamente el 23 de diciembre del mismo año.

Tabla 44: Plan Operativo- Proyecto Programa de Capacitaciones al Personal

PROGRAMA DE CAPACITACIONES AL PERSONAL						
N.-	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS	COSTO
1	Determinar las necesidades de capacitación	10 días	Director Administrativo	Recurso Humano	Informe de necesidades encontradas	0
2	Diseñar y planificar la capacitación	8 días	Asistente Administrativo	Recurso Humano	Plan de capacitación	0
3	Ejecutar las capacitaciones	90 días	Personal encargado de cada tema	Recurso Humano – Material didáctico	Personal con nuevos conocimientos	420
4	Evaluar la capacitación	15 días	Director Administrativo	Recurso Humano	Evaluaciones de los empleados capacitados	0
5	Realizar retroalimentación	10 días	Director Administrativo	Recurso Humano	Persona informado acerca de los resultados de sus evaluaciones	0
COSTO TOTAL						420

En la Figura 32 se muestra el diagrama de Gantt elaborado para el Proyecto – Programa de Capacitaciones al Personal que muestra el tiempo de duración del mismo.

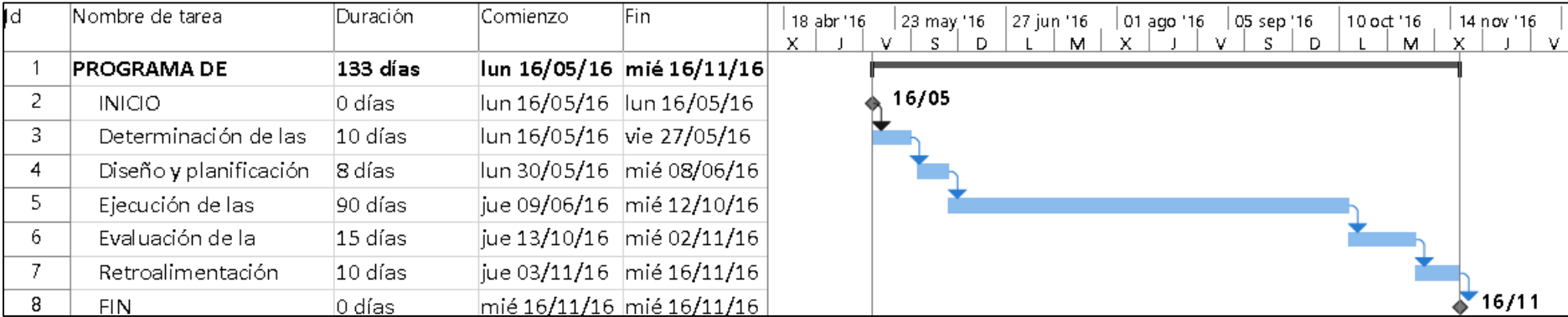


Figura 32: Diagrama de Gantt - Proyecto Programa de Capacitaciones al Personal

Como se puede observar el tiempo de duración estimado para el proyecto de capacitaciones es de aproximadamente 133 días, que tendrá su inicio aproximadamente el 16 de Mayo del 2016 y su fin el 16 de noviembre del mismo año.

4.6.1 Indicadores asociados a los planes operativos

Los indicadores presentados en la Tabla 45, son elaborados con el fin de conocer que tan efectiva ha sido la implementación de los planes operativos, dentro de la organización, a través de la medición de los resultados alcanzados por la misma.

Tabla 45: Indicadores para medir los resultados de los planes operativos de la empresa MEDICAL KADO

N.-	Plan Operativo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Mínimo	Máximo	Periodicidad	Responsable de la medición	Responsable del análisis
1	Proyecto Campaña Publicitaria	Porcentaje de eficacia de la campaña publicitaria	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades planificadas}) * 100$	85%	99%	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
		Porcentaje de nuevos clientes adquiridos por la empresa	$(\text{Número de nuevos clientes} / \text{Total clientes}) * 100$	30%	60%	Trimestral	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
2	Proyecto Programa de Selección de Proveedores	Promedio de proveedores evaluados por debajo de la media	$\text{Número de proveedores con resultados por debajo de la media} / \text{Número total de proveedores evaluados} * 100$	8%	20%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
		Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores	$\text{Número de entregas que cumplen con el 100\% de especificaciones} / \text{Total número de compras emitidas}$	70%	85%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
3	Proyecto Mejoramiento de los Procesos de la Organización	Porcentaje de procesos mejorados	$(\text{Número de procesos mejorados} / \text{Número total de procesos}) * 100$	75%	85%	Anual	Gerente General (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
		Porcentaje de errores eliminados de los procesos de la organización	$(\text{Número de errores eliminados} / \text{Número total de errores detectados en los procesos organizacionales}) * 100$	85%	95%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente Administrativo (Gerente General)
4	Proyecto Capacitación al Personal	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y formación	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número total de actividades planificadas}) * 100$	85%	95%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
		Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media	$(\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje esperado}) * 100$	75%	90%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)

Es importante mencionar que varios de los indicadores que han sido enlistados en la Tabla 45, se los ha tomado del levantamiento de indicadores que se realizó en el capítulo anterior, mientras que los demás han sido elaborados con el fin de poder conocer la efectividad de los planes operativos implantados en la empresa.

4.6.2 Resumen

A continuación en la Tabla 46, se muestra una pequeña síntesis de los proyectos propuestos para los planes operativos de la empresa, con el fin de poder establecer posteriormente una relación entre los costos de los proyectos y los beneficios que se esperan de los mismos.

Tabla 46: Resumen de los planes operativos de la empresa MEDICAL KADO

N.-	PLAN OPERATIVO	DURACIÓN	COSTO
1	Proyecto Campaña Publicitaria	36 días	350
2	Proyecto Programa de Selección de Proveedores	16 días	0
3	Proyecto Mejoramiento de los Procesos de la Organización	160 días	0
4	Proyecto Capacitación al Personal	133 días	420
COSTO TOTAL			770

El tiempo total de duración de los planes operativos de la empresa MEDICAL KADO es de aproximadamente 160 días, se debe tomar en cuenta que todos los planes operativos diseñados se implementarán en la misma fecha. Adicionalmente el costos asociado a la implementación de los mismos es de aproximadamente \$ 770.

4.7 COSTO BENEFICIO

En vista de que no todos los proyectos diseñados para la organización, mantienen un costo asociado a su implementación y que además no se cuenta con información tangible para poder realizar el análisis de Costo beneficio, se ha procedido a realizar este cálculo solo para el Proyecto Campaña Publicitaria.

El Estado de Resultados de la empresa MEDICAL KADO, correspondiente al primer trimestre del año 2015, ha servido de base para poder realizar la proyección anual de los Estados de Resultados correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017, los mismos que se pueden evidenciar en el Anexo 9 (sin implementación de campaña publicitaria) y Anexo 10 (con implementación de campaña publicitaria)

Es importante tomar en consideración que no se cuenta con datos históricos proporcionados por el departamento comercial, además la empresa no maneja una adecuada estrategia de ventas, que le permita alcanzar un porcentaje de ventas mayor al de la inflación. En base a estos supuestos y en conceso con la administración de la empresa, se llegó a determinar que el porcentaje de incremento en ventas, estará dado por la inflación correspondiente a cada año, y que tanto el costo de ventas como los gastos de la organización, incrementarán en igual proporción que las ventas. Por otro lado, es importante mencionar que los costos fijos han sido considerados como inmateriales, razón por la cual reciben el mismo tratamiento que los variables.

Todos los estados de resultados han sido realizados hasta la utilidad operacional, debido a problemas en cuanto a la obtención de información y la utilidad del mismo en el presente trabajo de investigación.

Sin contar con la campaña publicitaria, se estima que tanto las ventas como gastos y costos incrementen en: 3,38%, 3,7% y 3,5% respectivamente cada año.

En la Tabla 47 se presenta el Estado de Resultados proyectado para el año 2017, sin contar con la implementación de la campaña publicitaria.

**Tabla 47: Estado de Resultados de la empresa MEDICAL KADO año 2017
(Sin implementación de la campaña publicitaria)**

ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO)					
MEDICAL KADO					
AÑO 2017					
	1	2	3	4	Anual
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Ventas	106959,68	107890,23	108828,88	109775,69	433454,49
Costo de ventas	40865,87	41221,41	41580,03	41941,78	165609,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	66093,81	66668,83	67248,85	67833,91	267845,40
Gastos de Ventas	1191,60	1201,96	1212,42	1222,97	4828,95
Gastos Administrativos	5260,25	5306,02	5352,18	5398,74	21317,20
Gastos campaña publicitaria					
UTILIDAD OPERACIONAL	59641,96	60160,85	60684,25	61212,20	241699,25

En la Tabla 48 se muestra el Estado de Resultados de la empresa MEDICAL KADO correspondiente al año 2017, en el cual se incluyen los costos asociados a la implementación de la campaña publicitaria, razón por la cual se estima que las ventas alcancen un incremento del 7,5% anual; es decir 4 puntos más de beneficio por la implementación.

Los costos y gastos se manejan bajo el mismo supuesto ya mencionado.

Tabla 48: Estado de Resultados Proyectado año 2017
(Con implementación de la campaña publicitaria)

ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO)					
MEDICAL KADO					
AÑO 2017					
	1	2	3	4	Anual
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Ventas	108025,36	110050,83	112114,29	114216,43	444406,91
Costo de ventas	41273,03	42046,90	42835,28	43638,44	169793,66
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	66752,33	68003,93	69279,01	70577,99	274613,25
Gastos de Ventas	1203,47	1226,03	1249,02	1272,44	4950,97
Gastos Administrativos	5312,66	5412,28	5513,76	5617,14	21855,84
Gastos campaña publicitaria	350,00	350,00	350,00	350,00	1400,00
UTILIDAD OPERACIONAL	59886,19	61015,62	62166,23	63338,41	246406,45

En la Tabla 49 se muestra el costo beneficio determinado para este proyecto.

Tabla 49: Determinación del Costo Beneficio – Proyecto Campaña Publicitaria

BENEFICIO	4707,20
COSTO	1400,00
COSTO BENEFICIO	3

Para calcular el beneficio del proyecto, se utiliza la siguiente fórmula:

Beneficio= Utilidad operacional con la implementación de la campaña publicitaria -
 Utilidad operacional sin la implementación de la campaña publicitaria.

Beneficio=246406,45-241699,25

Beneficio=470,20

Luego, se determinará la relación costo beneficio aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Beneficios generados}}{\text{Costo de la campaña}}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{4707,2}{1400}$$

$$\text{Costo Beneficio} = 3$$

Según el cálculo realizado se determinó que por cada dólar de gasto en la campaña publicitaria la empresa generará \$ 3 de utilidad operacional, razón por la cual se puede determinar que la implementación de este proyecto es rentable para la organización.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La industria a la que pertenece la empresa MEDICAL KADO, se encuentra sujeta a una gran cantidad de leyes que rigen su funcionamiento dentro del territorio ecuatoriano, razón por la cual se puede tornar un tanto complicado la ejecución de sus actividades dentro del país.
- Según el análisis de las industrias que más aportan al PIB del Ecuador, se puede determinar que la industria del comercio a la cual pertenece la empresa MEDICAL KADO, se encuentra en segundo lugar, precedida por la industria manufacturera.
- La mayor cantidad de Farmacias que existen en el Ecuador se encuentran ubicadas en las regiones Sierra y Costa del país.
- Según la información que presenta la Superintendencia de Compañías, la empresa que lidera el mercado de la distribución de medicamentos, debido al nivel de ingresos que percibe, es Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana, seguida por otras como Leterago del Ecuador S.A., Farmaenlace Cía. Ltda. y otras.

- La mayor concentración de establecimientos de salud que existen en el país pertenecen al sector privado con fines de lucro (73%), seguido por el sector público (24%).
- Las principales causas de atención médica en el país, se debe a enfermedades como la neumonía y otras que afectan al aparato digestivo, tales como: la coleditiasis, la diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso y por último la apendicitis aguda, seguidas por las enfermedades relacionadas con el embarazo y el parto.
- El nivel de ingresos que perciben los trabajadores del sector farmacéutico, son mayores a los ingresos que perciben el resto de sectores, debido al grado de preparación que se exige a sus colaboradores. La mayor cantidad de inversión del sector farmacéutico está destinado a la compra de maquinaria y equipos, seguido por la inversión en adquisición o mejoramiento de infraestructura.
- La mayor cantidad de actividad económica generada por la empresa MEDICAL KADO, durante el año 2015 se ha dado en la ciudad de Quito (Norte-Sur) y sus valles.
- MEDICAL KADO antes de la presente investigación, no contaba con un plan estratégico establecido formalmente, que pudiera ser socializado entre sus colaboradores.

- La estructura organizacional actual con la que cuenta la empresa MEDICAL KADO es lineal, ya que la mayor cantidad de responsabilidades están centradas bajo la dirección de una sola persona.
- El 80% de las ventas generadas por la empresa MEDICAL KADO provienen de 4 clientes principales: Medical Cuba Center, Fundación Protección Animal (PAE), Orden Hospitalaria San Juan de Dios y Clínica Medicvalle, cabe recalcar que según los análisis realizados, Medical Cuba Center es el cliente que más ventas genera a la empresa.
- El 80% de la mercadería que requiere la empresa MEDICAL KADO, proviene principalmente de las siguientes empresas: Gavicastro, Juan Berrones, Farmacia Velazco, HG Medical y Quifatex.
- La empresa MEDICAL KADO no ha definido formalmente: sus objetivos estratégicos, misión y visiones corporativas, razón por la cual en el capítulo III de la presente investigación se procedió a formularlos según las metodologías consultadas.
- La empresa no utiliza procesos formales dentro de la organización, motivo por el cual en el mismo capítulo III se procedió a realizar conjuntamente con la gerencia, un mapa de procesos, según las actividades y giro de negocio de la empresa MEDICAL KADO.

- Gracias al presente estudio se ha podido determinar cuáles son aquellos aspectos en los que la organización ha de tener que sobresalir para poder alcanzar la visión corporativa.
- Durante el levantamiento de indicadores se pudo evidenciar que el organigrama inicial con el que contaba la empresa MEDICAL KADO, no era el adecuado para poder definir responsabilidades en cuanto a la medición y el análisis de los mismos, razón por la cual se procedió a realizar una propuesta de organigrama para la empresa MEDICAL KADO, con el fin de delegar de mejor manera las funciones de cada uno de sus colaboradores.
- Una vez que los indicadores fueron priorizados, se pudo determinar que la mayor cantidad de indicadores que se obtuvieron están relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguidos por los relacionados a los procesos internos, luego clientes y finalmente con la perspectiva financiera
- Es importante recordar que antes del presente estudio la empresa no ha contado con un sistema de gestión anterior, razón por la cual no existe información que muestre los resultados obtenidos con otros indicadores de gestión.
- Actualmente la organización no cuenta con ningún sistema de seguimiento y satisfacción de clientes, que le permita conocer de manera confiable, cual es el grado de satisfacción percibido por los clientes, ante los productos y servicios que reciben.

- La propuesta de implementación realizada para la empresa MEDICA KADO, tiene una duración de aproximadamente 215 días y un costo aproximado de \$ 1125.
- El costo beneficio calculado para el Plan Operativo – Campaña Publicitaria, indica que esta propuesta es rentable para la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para la empresa MEDICAL KADO, han sido elaboradas en base a la información obtenida en el presente trabajo de investigación, y son las siguientes.

- En base a la cantidad de leyes y reglamentos a los que está sujeta la empresa MEDICAL KADO, y en vista de que no se cumple con todas estas, se recomienda que la empresa empiece con una campaña de regularización, la misma que le permita estar al tanto de cada uno de los requisitos que debe cumplir para poder ejercer sus actividades sin complicación y así estar al día con los diferentes entes que regulan su funcionamiento.
- Según el estudio realizado, se ha determinado que la industria a la que pertenece la empresa MEDICAL KADO es muy atractiva, razón por la cual se recomienda sacar el mayor provecho a esta oportunidad, con el fin de obtener una gran participación de mercado y además, lograr el reconocimiento por parte de sus posibles clientes.

- Lograr que la empresa sea reconocida especialmente en el sector de salud privada, ya que es el sector que contiene la mayor cantidad de establecimientos de salud en el Ecuador.
- Se recomienda que la empresa comience a preocuparse por la formalización de su plan estratégico, con el fin de poder proporcionar a sus colaboradores los lineamientos necesarios, que les permita conocer el rumbo o camino trazado para la organización.
- Preparar programas de socialización de la misión y visión corporativa, con el fin de que sean conocidas por todos los miembros de la organización y que estos a su vez aporten significativamente, en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Se recomienda que la empresa realice un estudio de mercado y determine que tan factible es la posibilidad de expandir sus actividades hacia el resto de las provincias del país.
- Es importante que MEDICAL KADO ponga énfasis en aumentar su clientela, con el propósito de evitar la concentración de ventas en muy pocos clientes y de esta manera poder conseguir más fuentes de ingresos.
- Contar con un oportuno y adecuado proceso de selección de proveedores, con el fin de determinar si el servicio y los productos que se recibe por parte de ellos, cumple con todas las especificaciones que se requieren, para ejecutar de manera adecuada las actividades de la organización.

- Se recomienda que la empresa estandarice sus procesos, con el fin de poder enfocar todas sus actividades en alcanzar la satisfacción del cliente, reducir los costos y los tiempos empleados en actividades que no agregan valor para la empresa.
- Es importante que la gerencia de la empresa MEDICAL KADO se encuentre comprometida con las propuestas que han sido diseñadas en el presente estudio, con el fin de encabezar el cambio dentro de la empresa y lograr de esta manera el compromiso de cada uno de sus colaboradores.
- Revisar periódicamente los resultados arrojados por los indicadores que fueron elaborados, para de esta manera controlar el correcto desempeño de los procesos de la organización, con el fin de prevenir y eliminar errores que puedan impedir alcanzar el éxito deseado.
- Es importante que MEDICAL KADO implemente herramientas que le permitan estar al tanto del grado de satisfacción que perciben sus clientes, con el propósito de mejorar la calidad de los productos y servicios que reciben, y de esta manera alcanzar el grado de fidelidad que se espera de los mismos.
- Es recomendable que se realicen todas las capacitaciones necesarias al grupo encargado de la implementación del CMI, ya que son pieza fundamental para que el proyecto se ejecute de la mejor manera posible.
- Tanto el equipo encargado de la implementación del CMI como la gerencia de la empresa, deben estar preparados para hacer frente a todo tipo de objeciones

que se presenten por parte de los miembros de la organización, con el fin de evitar que se interrumpa la ejecución normal del proyecto de implementación del CMI.

- Es importante elaborar manuales que sirvan de guía tanto para directivos como para el resto de personal, en cuanto al proceso de implementación del CMI dentro de la organización.
- Se deben realizar campañas de socialización y divulgación de la metodología del CMI, con el fin de lograr que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos y los beneficios que se obtendrán de la implementación del CMI dentro de la empresa, y sobre todo que comprendan que tan importante es su apoyo y compromiso con el sistema de gestión que se está implementando.
- Se recomienda realizar revisiones del funcionamiento del CMI diseñado inicialmente, con el propósito de determinar posibles errores y si el mismo ha sido diseñado de manera adecuada.
- Es importante comunicar los resultados que se han logrado, gracias al nuevo sistema de gestión, a todos los miembros de la organización, con el fin de que puedan percibir el cambio y el avance de la organización.

REFERENCIAS

1. Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, L. F. (2010). *Gestion por procesos*. Medellin: Kimpres Ltda.
2. Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y de valor*. Perú: Pacífico editores.
3. Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito.
4. Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos - ALFE. (Julio de 2013). *La industria farmacéutica en el Ecuador*. Obtenido de <http://alfe-ecuador.org/index.php/la-industria-farmaceutica-en-el-ecuador.html>
5. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Producto Interno Bruto por Industria*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjXv4LijdDHAhWBmx4KHbdGCs4&url=http%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FPublicacionesNotas%2FCatalogo%2FIEMensual%2Fm1939%2FIEM-432.xls&ei=E5niVZfq>
6. Bourne, M., & Bourne, P. (2002). *Cuadro de Mando Integral en una semana*. España: Ediciones Gestión 2000.
7. Clavijo, M. S., & Yunga, J. C. (2012). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias Camas y Egresos 2012*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Publicaciones-Cam_Egre_Host/Anuario_Camas_Egresos_Hospitalarios_2012.pdf
8. Control Sanitario. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Salud*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Reglamento-a-la-LOS.pdf>
9. Control Sanitario. (2013). *Reglamento para la Fijación de precios de medicamentos de uso y consumo humano*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/D-0400-Reglamento-para-la-Fijaci%C3%B3n-de-Precios-de-Medicamentos-de-Uso-y-Consumo-Humano.pdf>
10. Córdova Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

11. Dirección Nacional de Investigación y Estudios. Intendencia Nacional de Gestión Estratégica. (2013). *Ranking de Compañías*. Obtenido de SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/ranking/>
12. Empresa Pública de Farmacos Enfarma. (2014). *Informe de Rendición de Cuentas a la Ciudad*.
13. Enfarma. (s.f.). Obtenido de <http://www.farmacos.gob.ec/>
14. FLASCO-MIPRO. (s.f.). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES*. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, pequeña y mediana empresa.
15. Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
16. Goran Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
17. Hill, C., & Jones, G. (s.f.). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hil.
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2009-2011). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf
19. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
20. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
21. Intendencia de Abogacía de la Competencia. (2014). *Estudio de la Concentración Geográfica En farmacias y Botiquines*.
22. Jaramillo Vallejo, F. (2009). *¿Cómo hacer un análisis financiero?* Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
25. Medical Cuba Center. (2011). *Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.medicalcubacenter.com>

26. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (s.f.). *Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/>
27. Ministerio de Salud. (2006). *Ley Orgánica de Salud*.
28. Ministerio de Salud Pública. (2010). *Datos esenciales de salud: Una mirada a la década 2000 - 2010*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>
29. Ministerio de Salud Pública. (2014). *Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos*. Quito.
30. Ministerio de Salud Pública. (2015). *Reglamento de Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos*.
31. Orden Hospitalaria San Juan de Dios. (2013). *Reposo Quito Ecuador*. Obtenido de <http://sanjuandediosoh.com/reposo-quito-ecuador.php>
32. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
33. Quezada Pavón, A. (Marzo de 2011). *la Industria Farmacéutica en el Ecuador*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral: http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Industria_Farmacéutica_2011.pdf
34. Rampersad, H. K. (2004). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo*. McGrawHill.
35. Revista Ekos. (2011). Farmacéuticos. *Ekos*, 80.
36. Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos S.A. .
37. Sánchez, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos.
38. Silva Matiz, D. A. (s.f.). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
39. Superintendencia de Control de Mercado. (2014). *Estudio de la Concentración Geográfica en Farmacias y Botiquines*.
40. Thompson I., P., & Gamble I., S. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*. México D.F.: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1: Estado de ventas y cuentas por cobrar primer trimestre 2015

MES	CLIENTE	Suma de Ventas Netas	Suma de X Cobrar
1	CLÍNICA DEL VALLE	250	0
	CLÍNICA MEDICVALLE	97,5	0
	DR. FERNÁNDEZ	95,84	0
	DR. FRANCISCO RONSEFELD	251	0
	DR. FRANKLIN ARGUELLO MEDICAN	39,48	0
	DR. JORGE SERRANO	91,7	0
	DR. JULIO CHACÓN	150,5	100
	DR. OTTO JIMÉNEZ	365,06	385,48044
	DR. RAMIRO CAMPUZANO	45	0
	DR. RAMIRO CRUZ	44,7	7,2
	DR. SANTIAGO CORREA BIOCAN	71,72	0
	DRA. ANA JULIA GUERRA	35,33	35,33
	DRA. ANA MARÍA CUEVA	20,6	0
	DRA. CAROLINA SÁNCHEZ	32,62	0
	DRA. JENNY MERINO	30	0
	DRA. KAREN GARCÍA	31,2	0
	FUNDACIÓN PROTECCIÓN ANIMAL	2093,96	0
	LA PETERINARIA	70,06	0
	LCDA. ELENA GARCÉS	37,7	0
	MEDICAL CUBA CENTER	7534,22	0
MEDY FARM (DR. LUIS LOPEZ)	0	0	
ORDEN HOSPITALARIA SAN JUAN DE DIOS	132,5	0	
VETERINARIA SAN CARLOS	67,5	0	
VETERINARIA SAN FRANCISCO ASÍS	79,35	0	
Total 1		11667,54	528,01044
2	CENTRO MEDICO TRINIDAD	241,75	182
	CLÍNICA DEL VALLE	250,72	0
	CLÍNICA MARÍA AUXILIADORA	280,1	299,1894
	CLÍNICA MEDICVALLE	1723,43	1164,8028
	CLÍNICA SANTA FE	467,56	475,11144
	DR. ANÍBAL AYA BACA	24,5	27,44
	DR. BLASCO VILLACIS	56,5	63,28
	DR. CARLOS BASTIDAS	26,8	0
	DR. CARLOS MARTÍNEZ	93,04	0
	DR. DAVID TORRES	49	0
	DR. FABIÁN PADILLA	17,28	4,3536

MES	CLIENTE	Suma de Ventas Netas	Suma de X Cobrar
	DR. FERNANDO ARROYO	5,5	0
	DR. FRANCISCO RONSEFELD	613,76	35,364
	DR. FRANKLIN ARGUELLO MEDICAN	192,45	0
	DR. IVÁN SALAZAR	156	143,88
	DR. JORGE SERRANO	568,38	81,7216
	DR. JULIO CHACÓN	167,13	167,574
	DR. NANCY LINCANGO	39,6	44,352
	DR. ROBERTO SALINAS	12	0
	DR. SANTIAGO CORREA BIOCAN	216,85	0
	DRA. CAROLINA SÁNCHEZ	265,15	215,22
	DRA. CONCEPCIÓN VALLADARES	22,5	0
	DRA. CRISTINA GÓMEZ	32,27	0
	DRA. DIANA PAZ	49	0
	DRA. GABRIELA CHACÓN	57	2,69
	DRA. JENNY MERINO	27,71	0
	DRA. KAREN GARCÍA	7,6	0
	DRA. MAGORI PAREJA	26,8	0
	DRA. MÓNICA REIMUNDO CARRERA	377,76	203,644
	DRA. SILVIA CARMONA/ CLÍNICA DEL VALLE	69,74	0
	FUNDACIÓN PROTECCIÓN ANIMAL	3626,77	3810,1245
	HILTEXPOY S.A.	184,72	0
	HOSPITAL DEL DÍA DE ESPECIALIDADES GINECOLÓGICO	275,5	0
	HOSPITAL VETERINARIO LUCKY	455,7	476,0742
	IDM	81,12	85,02288
	LA PETERINARIA	142,83	0
	LCDA. ELENA GARCÉS	193,07	0
	LITOTRIFAST	1135,4	1217,8698
	MEDICAL CUBA CENTER	24721,83	7757,16272
	ORDEN HOSPITALARIA SAN JUAN DE DIOS	961,01	0
	SIME SISTEMAS MÉDICOS EL TRIANGULO	191,28	199,74288
	SIME USFQ	348,73	373,72962
	SR. JULIO ZAMBRANO	31,6	0
	SRA. MARÍA VITERI	55,88	0
	VETERINARIA JUNIOR	80,6	0
	VETERINARIA LIFES SHELLER	64,1	0
	VETERINARIA SAN CARLOS	140,59	0
	VETERINARIA SAN FRANCISCO ASÍS	418,12	353,6064

MES	CLIENTE	Suma de Ventas Netas	Suma de X Cobrar
	VETERINARIA SAN SEBASTIÁN	59	62,24
	VETERINARIA SOMALÍ	342,22	0
Total 2		39647,95	17446,19584
3	CENTRO MEDICO TRINIDAD	119,4	132,768
	CLÍNICA DEL VALLE	757,25	0
	CLÍNICA MARÍA AUXILIADORA	625,44	652,85784
	CLÍNICA MEDICVALLE	932,38	990,95592
	CLÍNICA SANTA FE	134,2	137,562
	CUMANDA SANTA MARÍA	81,3	91,056
	DR. BLASCO VILLACIS	4,5	5,04
	DR. BYRON RODRÍGUEZ	64,95	68,574
	DR. CARLOS BASTIDAS	59,55	66,696
	DR. CARLOS MARTÍNEZ	101,7	105,372
	DR. DARWIN MUÑOZ	9	10,08
	DR. DIANA RODRÍGUEZ	33,9	37,968
	DR. ELVA ESTRADA	13,4	0
	DR. FERNANDO ARROYO	111,5	82,5
	DR. FRANCISCO RONSEFELD	977,85	1060,0896
	DR. FRANKLIN ARGUELLO MEDICAN	290,51	307,55
	DR. JORGE SERRANO	256,12	264,4144
	DR. LUIS BASANTE	124,2	138,504
	DR. LUIS LEÓN RUIZ	8,4	0
	DR. OSWALDO OCHOA	44,4	49,728
	DR. OTTO JIMÉNEZ	375,95	395,0805
	DR. RAMIRO CRUZ	195,82	200,674
	DR. SANTIAGO CORREA BIOCAN	166,35	150,416
	DR. SANTIAGO GÁNDARA	37,78	39,5008
	DRA. ANA JULIA GUERRA	18,2	19,16
	DRA. CONCEPCIÓN VALLADARES	49,09	0
	DRA. DIANA PAZ	11,6	11,6
	DRA. JENNY MERINO	81,6	81,6
	DRA. KAREN GARCÍA	67	0
	DRA. MAGORI PAREJA	81,25	0
	DRA. MÓNICA REIMUNDO CARRERA	85	90,64
	DRA. SILVIA CARMONA/ CLÍNICA DEL VALLE	213,03	237,3936
	DRA. ZOLIA ROCHA	32,2	34,24
	FARMACIA DIAGNOSTICO 2000	80,4	86,3496
	FUNDACIÓN PROTECCIÓN ANIMAL	439,98	466,08732

MES	CLIENTE	Suma de Ventas Netas	Suma de X Cobrar
	FUNERARIA LA PAZ	127	136,398
	HOSPITAL DEL DÍA DE ESPECIALIDADES GINECOLÓGICO	207,8	223,1772
	HOSPITAL VETERINARIO LUCKY	788,52	814,3986
	LA PETERINARIA	209,81	228,3704
	LCDA. ELENA GARCÉS	184,27	116,592
	MEDICAL CUBA CENTER	34918,53	35152,86184
	ORDEN HOSPITALARIA SAN JUAN DE DIOS	2483,17	2666,92458
	SERVICIOS DENTALES ÁLAVA AZCAZUBI	416,75	447,5895
	SIME SISTEMAS MÉDICOS EL TRIANGULO	193,96	207,1572
	SIME USFQ	275	291,36
	SR. EDWIN ORTIZ	223,15	249,928
	SRA. MARÍA VITERI	514,61	0
	VETERINARIA JUNIOR	42,8	47,588
	VETERINARIA LIFES SHELLER	95,58	95,58
	VETERINARIA SAN CARLOS	23	13,17
	VETERINARIA SAN FRANCISCO ASÍS	190,3	200,02
	VETERINARIA SOLANDA	382,98	427,8936
	VETERINARIA SOMALÍ	357,53	341,5152
Total 3		48319,96	47674,9817
Total General		99635,45	65649,18798

Anexo 2: Inventario de insumos médicos MEDICAL KADO a marzo 2015

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	Suma de Valor en Inventarios
AGUA DESTILADA	3	2,5	7,5
AGUA OXIGENADA	3	3,2	9,6
AGUJA # 16 NIPRO	100	3,68	368
AGUJA # 18 NIPRO	300	3,68	1104
AGUJA # 21 NIPRO	600	3,68	2208
AGUJA # 25 NIPRO	200	3,68	736
ALCOHOL YODADO	2	11,05	22,1
ALGODÓN SANA	19	4,85	92,15
APLICADORES	8	0,65	5,2
BAJA LENGUAS	5	3,15	15,75
BATA DE PACIENTE	225	0,85	191,25
B-DEX	1	2,5	2,5
CABESTRILLO LARGE	1	3,7	3,7
CABESTRILLOS SMALL	6	3,7	22,2
CAMPOS DE OJOS	43	0,98	42,14
CÁNULA NASAL DE ADULTO	70	0,4	28
CÁNULA NASAL PEDIÁTRICO	55	0,4	22
CÁNULAS DE GUEDEL	31	0,64	19,84
CATÉTER # 14 NIPRO	100	0,45	45
CATÉTER # 16 NIPRO	150	0,45	67,5
CATÉTER # 18 NIPRO	188	0,45	84,6
CATÉTER # 20 NIPRO	416	0,45	187,2
CATÉTER # 22 NIPRO	97	0,45	43,65
CATÉTER # 24 NIPRO	126	0,45	56,7
CATGUT # 00	18	1,1	19,8
CATGUT CRÓMICO # 0	1	1,1	1,1
COLOR DOMESTICO	4	3,4	13,6
COMPRESAS QUIRÚRGICAS	31	4,25	131,75
CUELLO BRANDO LARGE	1	3,92	3,92
CUELLO BRANDO MEDIUM	1	3,92	3,92
CURITAS CAJA X 100	9	1,74	15,66
CURITAS REDONDAS	12	1,74	20,88
CUTICELL	50	0,85	42,5
DESINFECTATE KRESO	6	4,2	25,2
ELECTROBISTURI	4	4,85	19,4

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	Suma de Valor en Inventarios
ELECTRODOS	200	0,16	32
EQUIPO DE ABDOMINALES DE CIRUGÍA	7	22,2	155,4
EQUIPOS DE BOMBA PLUM	13	9	117
EQUIPOS DE VENOCRISIS	92	0,2	18,4
ESPECULO VAGINAL	48	0,2	9,6
ETHILON # 0000	2	1,95	3,9
EXTENSIÓN DE VENOCRISIS	8	3,54	28,32
FIXOMULL 15 cm x 10 m	1	22,5	22,5
FLEET ENEMA	10	1,3	13
FRASCOS DE ORINA	50	0,09	4,5
GASA EN ROLLO SANA 100 X 90	1	35	35
GASA LISTA X 100	13	4,3	55,9
GASAS 100 X 90	3	31	93
GERMIDAL 1 LITRO	9	12,37	111,33
GORROS DE DOCTOR	300	0,07	21
GORROS DE ENFERMERA	100	0,06	6
GUANTES LARGE	6	4,9	29,4
GUANTES MEDIUM	50	4,9	245
GUANTES SMALL	24	4,9	117,6
GUANTES XSMALL	29	4,9	142,1
HOJA DE BISTURÍ # 12	94	0,11	10,34
HOJA DE BISTURÍ # 20	400	0,11	44
HOJA DE BISTURÍ # 21	200	0,11	22
HOJA DE BISTURÍ # 22	300	0,11	33
HOJA DE BISTURÍ # 24	400	0,11	44
HUMIDIFICADOR	19	2,85	54,15
INMOVILIZADOR DE HOMBRO	2	7,79	15,58
INMOVILIZADOR DE RODILLA	1	14,7	14,7
INTROCAN BRAUN # 18	140	0,79	110,6
INTROCAN BRAUN # 20	34	0,79	26,86
INTROCAN BRAUN # 22	43	0,79	33,97
JERINGUILLAS DE 10 CC NIPRO	200	10,9	2180
JERINGUILLAS DE 1 CC NIPRO	3	8,5	25,5
JERINGUILLAS DE 20 CC NIPRO	1	9,5	9,5
JERINGUILLAS DE 3 CC NIPRO	300	7,5	2250
JERINGUILLAS DE 50 CC NIPRO	150	0,3	45
KY	9	4,5	40,5

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	Suma de Valor en Inventarios
LACTATO RINGER 1000	50	1,1	55
LACTATO RINGER 500	95	0,88	83,6
LEUKOPLAST (TUBOS)	4	21,38	85,52
LLAVES DE 3 VÍAS NIPRO	150	0,45	67,5
MASCARILLAS CON ELÁSTICO	39	2	78
MICROPORE 1 PULGADA COLOR BLANCO	12	2	24
MICROPORE 1 PULGADA COLOR PIEL	40	2	80
MINICOLLECT	200	0,05	10
NEBULIZADOR ADULTO	24	2,1	50,4
NEBULIZADOR PEDIÁTRICO	33	2,3	75,9
PERAS DE SUCCIÓN	4	3,2	12,8
POVIDONA YODADO	3	28,38	85,14
PRESERVATIVOS	1440	0,13	187,2
SABANAS	17	1,3	22,1
SEDA # 1	1	1,8	1,8
SOLUCIÓN SALINA 100	79	0,91	71,89
SOLUCIÓN SALINA 250	41	0,68	27,88
SOLUCIÓN SALINA DE 1000	40	1,32	52,8
SOLUCIÓN SALINA DE 500	68	0,98	66,64
SONDAS DE ALIMENTACIÓN # 4	4	0,15	0,6
SONDAS DE ALIMENTACIÓN #5	4	0,15	0,6
SONDAS DE SUCCIÓN #12	7	0,2	1,4
SONDAS FOLI #16	10	0,8	8
SONDAS FOLI#14	10	0,8	8
SONDAS FOLI#18	10	0,8	8
SONDAS NASOGÁSTRICAS #6	8	0,48	3,84
SONDAS NASOGÁSTRICAS #8	16	0,48	7,68
SONDAS NASOGASTRICAS#16	5	0,48	2,4
SONDAS NEDATON # 14	10	0,48	4,8
SONDAS NEDATON # 5	16	0,48	7,68
SONDAS NEDATON # 8	21	0,48	10,08
SONDAS SUCCIÓN # 14	74	0,41	30,34
SONDAS SUCCIÓN # 16	50	0,41	20,5
SPINOCAN # 25	10	4,9	49
STERI STRIP COLOR AZUL	1	1,2	1,2
STERI STRIP COLOR ROJO	3	1,2	3,6
SÚPER KIT GINECOLÓGICO	86	0,97	83,42

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	Suma de Valor en Inventarios
T DE COBRE	9	3,29	29,61
TERMÓMETROS BUCALES X 12 UNIDADES	5	5,2	26
TORUNDAS ODONTOLÓGICAS	2	4,95	9,9
TRANSPORE 3 PULGADAS	15	6	90
TROCAR# 28	4	16,5	66
TROCAR# 32	6	16,5	99
TROCAR#24	5	15,5	77,5
TUBO DE CONEXIÓN PARA SUCCIÓN 3 METROS	11	2,92	32,12
TUBO ENDOTRAQUEAL 3	5	1,97	9,85
TUBO ENDOTRAQUEAL 3,5	15	1,97	29,55
TUBO ENDOTRAQUEAL 4,5	10	1,97	19,7
TUBO ENDOTRAQUEAL 5,5	7	1,97	13,79
TUBO ENDOTRAQUEAL 7	1	1,97	1,97
VENDA DE GASA DE 6 PULGADAS	12	0,48	5,76
VENDA ELÁSTICA 3 PULGADAS	12	0,3	3,6
VENDA ELÁSTICA 8 PULGADAS	20	1,22	24,4
VENDA GASA DE 4 PULGADAS	13	0,4	5,2
VENDAS AUTOADHESIVAS 15 CM X 4 M	12	5,65	67,8
VENDAS ELÁSTICAS # 4	24	0,78	18,72
VENDAS GUATA # 4	72	0,34	24,48
VENDAS GUATA# 6	31	0,42	13,02
VICRYL # 0	7	3,53	24,71
VICRYL # 00	11	3	33
VICRYL # 0000	8	3	24
VICRYL # 000000	8	3,5	28
VICRYL # 1	9	3,69	33,21
VIRKON	4	8,4	33,6
ZAPATONES PARES	800	0,08	64
Total general			14200,76

Anexo 3: Inventario de medicamentos MEDICAL KADO a marzo 2015

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	suma de Compra
ADRENALINA RACEMICA	50	4,4	220
ALERCET X 10 TB 10 mg	5	2,2	11
AMBROXOL JARABE 15	5	0,87	4,35
AMBROXOL JARABE 30	38	1,8	68,4
AMIKACINA 500 mg AMPOLLAS	103	0,52	53,56
AMOXICILINA SUSPENSIÓN 250 mg/5ml	71	1,65	117,15
AMPICILINA + SULBACTAM 1,5 g	70	1,4	98
ATROPINA AMPOLLAS 1 mg	100	0,15	15
AZITROMICINA SUSPENSIÓN LA SANTE 200 mg	5	6,6	33
AZITROMICINA 500 mg TABLETAS	4	4	16
BICONCILINA 2400 x 2 FRASCOS	2	3,6	7,2
CEFALEXINA 250 mg JARABE	16	0,9	14,4
CEFALEXINA 500 mg CAPSULAS	6	3,6	21,6
CEFAZOLINA 1 gr AMPOLLAS	20	0,9	18
CEFTRIAXONA AMPOLLAS X 10 1 g	20	1,5	30
CEMIN 500 10 AMPOLLAS	10	0,22	2,2
DEXAMETASONA 4 mg	20	0,23	4,6
DEXAMETASONA 8 mg AMPOLLAS	175	0,26	45,5
DICLOFENACO AMPOLLAS X 1	90	0,28	25,2
DICYNONE 250 X 4 AMPOLLAS	12	3,57	42,84
ENTEROGEMINA X 10 UN.	15	5,4	81
ETRON-I.V.	4	1,9	7,6
FITOMENADIONA	100	2,3	230
FLUIMUCIL AMPOLLAS X 5	20	1,52	30,4
FUROSEMIDA AMPOLLAS X 1	90	0,1	9
GEMFIBROZILO 600 mg	1	6,5	6,5
GENTAMICINA 160 mg	20	1,13	22,6
GLUCONATO DE CALCIO 10 ml	20	0,56	11,2
IBUPROFENO TABLETAS 400 mg	6	1,1	6,6
IBUPROFENO TABLETAS 600 mg	3	2,8	8,4
IBUPROFENO TABLETAS 800 mg	6	1,8	10,8
KETOROLACO 30 mg	81	0,5	40,5
KETOROLACO 60 mg	25	2,1	52,5
LORATADINA TABLETAS 10 mg	6	2,4	14,4
METAMIZOL AMPOLLAS 2,5 mg	120	0,55	66

Etiquetas de fila	Stock	Precio de Compra	suma de Compra
METOCLOPRAMIDA AMPOLLAS 10 mg	98	0,13	12,74
METRONIDAZOL JARABE 250 mg	2	1,78	3,56
MUCOSOLVAN AMPOLLAS	10	1,25	12,5
NEUROBION AMPOLLAS 10000	24	3,56	85,44
OFTAGEN (GENTAMICINA) COMPUESTO	4	1,9	7,6
OFTAGEN (GENTAMICINA) UGM	6	2,27	13,62
OMEPRAZOL 40 mg TABLETAS X 30	40	16,65	666
OMEPRAZOL 20 mg TABLETAS X 16	44	2,6	114,4
OMEPRAZOL 40 mg AMPOLLAS	60	2,4	144
OXITÓCICA AMPOLLAS	100	0,35	35
PARACETAMOL 10 mg AMPOLLAS	20	6,95	139
PENICILINA 4000	10	0,66	6,6
PENICILINA 1200	10	0,2	2
PENICILINA 2400	10	0,25	2,5
PISACAINA CON EPINEFRINA 2% 20 mg	12	3,2	38,4
PISACAINA SIN EPINEFRINA 2% 20 mg	29	3,2	92,8
PROPOVAN 20 ml PROPOFOL	31	5,5	170,5
RANITIDINA AMPOLLAS 50 mg X 10	18	0,1	1,8
SEFLUR SOLUCIÓN PARA INHALACIÓN	12	125	1500
SERTAL COMPUESTO AMPOLLAS X 3	6	1,46	8,76
SOLETROL K SOLUCIÓN INYECTABLE	50	0,56	28
TIOPENTAL SÓDICO INYECTABLE POLVO 1g	28	4,4	123,2
TRAMADOL AMPOLLAS	200	0,32	64
Total general			4717,92

Anexo 4: Compras a proveedores primer trimestre 2015

Mes	Proveedor	Suma de Facturado	Suma de Descuento	Suma de Compras
1	ABAMEDYC	1356,12	0	1356,12
	FARMACIA HUMANA	46,86	6,21	40,65
	FARMACIA VELAZCO	15,48	2,32	13,16
	MAXIMAMEDICAL CIA. LTDA.	524,88	0	524,88
	NIPRO	683,4	0	683,4
	QUIFATEX	1540	602,2	937,8
	REPRESENTACIONES JUBIP	420,3	0	420,3
	SUMELAB	1012,81	99,08	913,73
Suma 1		5599,85	709,81	4890,04
2	AMC	329,12	0	329,12
	ENNOTEX S.A. (SANA)	1984,48	0	1984,48
	FARMA LATINA	2835	210	2625
	FARMACIA VELAZCO	2314,96	329,75	1985,21
	GAVICASTRO	9809,5	0	9809,5
	GIMPROMED	529	0	529
	HG MEDICAL	2243,49	0	2243,49
	JUAN BERRONES	7318,29	0	7318,29
	MEDYLENS (PLASCENCIA VALDEZ FLAVIO ORLANDO)	960,94	67,27	893,67
	NIPRO	683,4	0	683,4
	QUIFATEX	2494,88	655,74	1839,14
	REUMA SALUD ORTOPEDIA	15	0	15
	RUSH MEDICAL IMPORTACIONES MEDICAS	1200,72	0	1200,72
	SUMELAB	40,96	5,12	35,84
	Suma 2		32759,74	1267,88
3	ABAMEDYC	200	0	200
	AMC	204,24	0	204,24
	FARMACIA VELAZCO	2551,75	324,57	2227,18
	GAVICASTRO	4127,85	0	4127,85
	GIMPROMED	206,7	0	206,7
	HG MEDICAL	1726,82	0	1726,82
	JUAN BERRONES	5462,67	0	5462,67
	SLUD MED	85,92	0	85,92
Suma 3		14565,95	324,57	14241,38
Total General		52925,54	2302,26	50623,28

Anexo 5: Costos asociados a inventarios primer trimestre 2015

MES	RUBRO	Suma de TOTAL
1	GASOLINA	95,4576
	TRANSPORTE	41
Total 1		136,4576
2	GASOLINA	102,0544
	PLÁSTICOS	5,8016
	TRANSPORTE	43,0112
Total 2		150,8672
3	TRANSPORTE	123,12
Total 3		123,12
Total general		410,4448

Anexo 6: Cálculo de costo de ventas de la empresa MEDICAL KADO primer trimestre 2015

COSTO DE VENTAS	
MEDICAL KADO	
PRIMER TRIMESTRE 2015	
INVENTARIO INICIAL	0
+ COSTO MERCADERÍA	56986,20
= DISPONIBLE	56986,20
- IN FINAL	18918,68
= COSTO DE VENTAS	38067,52

Anexo 7: Tabla de Indicadores

PROCESOS GOBERNANTES	Gestión estratégica	Código	Subproceso	Perspectiva	Factor crítico de éxito	INDICADOR	Fórmula de cálculo	Mínimo	Máximo	Periodicidad	Responsable de medición	Responsable de análisis
		SP-01-1	Planeación estratégica y operativa	Aprendizaje y crecimiento	Cumplimiento de objetivos	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo	(Número de objetivos alcanzados / Número de objetivos establecidos) * 100	80%	95%	Anual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
					Socialización del plan	Porcentaje de empleados que conocen a cabalidad la misión y visión de la organización	(Número que empleados que conocen la visión y misión de la organización / Número total de empleados de la empresa) *100	75%	95%	Anual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
		SP-01-2	Normativa interna	Aprendizaje y crecimiento	Cumplimiento de la normativa interna	Porcentaje de empleados que conocen la normativa interna de la organización	(Número de empleados que conoce la normativa interna / Número total de empleados de la organización) * 100	30%	95%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
SP-01-3	Control de la gestión	Aprendizaje y crecimiento	Revisión periódica de los indicadores de gestión	Porcentaje de indicadores que contribuyen a la ejecución de la visión organizacional	(Número de indicadores que han alcanzado la meta / Número total de indicadores establecidos)*100	70%	90%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)		

Gestión de Calidad	SP-02-1	Acciones correctivas y preventivas	Aprendizaje y crecimiento	Eliminación efectiva de inconformidades detectadas en los procesos y constante seguimiento a las acciones realizadas	Porcentaje de errores eliminados de los procesos de la organización	(Número de errores eliminados / Número total de errores detectados en los procesos organizacionales)*100	85%	95%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente Administrativo (Gerente General)
					Porcentaje de acciones que mantienen un constante seguimiento	(Número de acciones con constante seguimiento / Número total de acciones implementadas)*100	80%	95%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente Administrativo (Gerente General)
	SP-02-2	Control de documentos y registros	Aprendizaje y crecimiento	Documentación legible, completa y oportuna	Porcentaje de documentación legible y completa que ha sido registrada	(Número de documentación legible y completa registrada / Número total de documentación registrada)*100	85%	95%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Gerente Administrativo (Gerente General)
Gestión Comercial	SP-03-1	Investigación de mercados	Clientes	Crecimiento de la clientela	Porcentaje de nuevos clientes adquiridos por la empresa	(Número de nuevos clientes/ Total clientes)*100	30%	60%	Trimestral	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
				Gran participación de mercado	Porcentaje de cuota de mercado	(Ventas netas /Ventas netas del sector)	2%	5%	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)

PROCESOS MISIONALES	Gestión de Proveedores	SP-03-2	Promoción	Clientes	Promoción efectiva de los productos y servicios que comercializa la organización	Porcentaje de ofertas aceptadas por los clientes	(Número de ofertas aceptadas / Número total de ofertas emitidas) * 100	45%	90%	Mensual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	
						Porcentaje de eficacia de las campañas publicitarias	(Número de campañas publicitarias implantadas / Número de campañas publicitarias previstas) * 100	80%	95%	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	
						Ventas alcanzadas en relación a los gastos de publicidad incurridos	(Total ventas del periodo / Total gastos por publicidad)	\$10	\$40	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	
	PROCESOS MISIONALES	Gestión de Proveedores	SP-04-1	Compras	Procesos internos	Selección y evaluación adecuada de proveedores	Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores	Número de entregas que cumplen con el 100% de especificaciones / Total número de órdenes de compras emitidas	70%	85%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
							Promedio de proveedores evaluados por debajo de la media	Número de proveedores con resultados por debajo de la media / Número total de proveedores evaluados)*100	8%	20%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)

				Revisión efectiva de las solicitudes de compra previo a su aprobación	Promedio de tiempo de despacho de la orden de compra	$\Sigma(\text{Hora en la que se despacha la orden de compra} - \text{Hora en la que recibe la solicitud de compra}) / \text{Número total de solicitudes de compra}$	0,5 horas	2 horas	Trimestral	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
					Porcentaje de errores en la aprobación de solicitudes compra	$(\text{Número de solicitudes de compra aprobadas erróneamente} / \text{Número total de solicitudes de compra aprobadas}) * 100$	2%	5%	Mensual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
SP-04-2	Gestión de Bodegaje	Procesos internos	Almacenamiento cauteloso y óptimo de la mercadería, que asegura su buen estado y conservación	Porcentaje de Utilización de bodega	$(\text{Capacidad utilizada} / \text{Capacidad disponible}) * 100$	75%	90%	Mensual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)	
				Porcentaje de productos desechados por mala manipulación de bodega	$(\text{Número de productos desechados} / \text{Número total de productos que ingresan a bodega}) * 100$	1%	4%	Mensual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)	
			Registro y control oportuno de la mercadería durante su ingreso y permanencia en bodega que permitan generar reportes constantes a	Porcentaje de reportes entregados en el tiempo acordado	$(\text{Número de reportes entregados en el tiempo acordado} / \text{Número total de reportes entregados}) * 100$	80%	90%	Mensual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)	
				Nivel de cumplimiento de las actividades de	$(\text{Número de actividades de control realizadas} /$	80%	90%	Mensual	Director Administrativo	Gerente General	

			departamentos relacionados.	control planificadas	Total actividades planificadas)*100					(Gerente General)	(Gerente General)
Ventas	SP-05-1	Venta	Procesos internos	Personal calificado que brinda un trato personalizado a los clientes mediante visitas médicas eficaces	Porcentaje de eficacia de las visitas médicas	(Número de pedidos / Número de visitas médicas)*100	70%	90%	Mensual	Jefe de Ventas (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
			Clientes		Porcentaje de insatisfacción de clientes visitados	(Número de quejas recibidas de clientes visitados / Número total de clientes visitados) *100	15%	20%	Mensual	Jefe de Ventas (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
			Procesos internos		Porcentaje de cobertura de visitas médicas	(Número de visitas realizadas / Número de visitas programadas)*100	85%	95%	Mensual	Jefe de Ventas (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
			Financiera		Estrategias de venta y negociación eficaces	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	(Ventas Netas / Ventas presupuestadas)*100	80%	90%	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
				Razón de expansión de ventas		(Ventas netas del ejercicio / Ventas netas el ejercicio anterior)*100	30%	90%	Anual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Gerente General (Gerente Comercial)

Post Venta	SP-05-2	Despacho de mercadería	Procesos internos	Disponer de toda la mercadería especificada en las ordenes de pedido y asegurar el despacho de la misma sin errores o demoras	Porcentaje de órdenes de pedido completas	(Número de ordenes despachadas completamente/ Número total de pedidos despachados)*100	85%	90%	Mensual	Asistente Administrativo (Gerente General)	Jefe de Distribución (Gerente General)
					Promedio de tiempo en despachar un orden de pedido	Σ (Hora en que se realiza e despacho -Hora en que se recibe la orden de pedido)/ Total ordenes de pedido	2 horas	4 horas	Mensual	Jefe de Distribución (Gerente General)	Director Administrativo (Gerente General)
	SP-05-3	Transporte y entrega de mercaderías	Procesos internos	Óptimo uso de los medios de transporte con los que cuenta la organización, asegurando le entrega de mercadería en buenas condiciones y en el tiempo acordado	Porcentaje de entregas a tiempo	(Número de entregas a tiempo / Número total de entregas) *100	75%	85%	Mensual	Jefe de Distribución (Jefe de Distribución)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
					Nivel de utilización de los medios de transporte	(Capacidad real utilizada / Capacidad real medio de transporte)*100	70%	95%	Mensual	Jefe de Distribución (Jefe de Distribución)	Asistente Administrativo (Gerente General)
					Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones	(Número de pedidos entregados con todas las especificaciones / Número total de entregas)*100%	80%	95%	Mensual	Jefe de distribución (Jefe de distribución)	Asistente administrativo (Gerente general)
	SP-06-1	Monitoreo de satisfacción y seguimiento	Clientes	Programas eficientes de seguimiento y evaluación a los	Nivel de fidelización de los clientes de la organización	(Número de clientes que repiten la compra / Total clientes)	60%	95%	Semestral	Director Comercial y de Marketing	Gerente General (Gerente Comercial)

PROCESOS DE APOYO	Gestión del Talento Humano			clientes de la organización							(Gerente Comercial)	Gerente General (Gerente Comercial)
											Nivel de la evaluación satisfacción del cliente	
		SP-06-2	Gestión de reclamos y quejas	Clientes	Solución eficiente a las inconformidades presentadas por clientes	Porcentaje de inconformidades solucionadas exitosamente	(Número de inconformidades solucionadas con éxito / Número total de inconformidades atendidas	80%	95%	Mensual	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)	Director Comercial y de Marketing (Gerente Comercial)
		SP-07-1	Contratación	Aprendizaje y crecimiento	Selección de personal adecuada y óptima	Porcentaje de efectividad del proceso de selección	(Número de personas que permanecen en la empresa después de periodo de prueba / Total de contratados	80%	95%	Semestral	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
						Nivel de cumplimiento del perfil	(Total requisitos cumplidos del perfil / Total requisitos del perfil	80%	95%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
		SP-07-2	Inducción	Aprendizaje y crecimiento	Correcto acompañamiento a todos los empleados nuevos de la organización en el	Porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a	(Número de personal nuevo que recibió inducción / Número total de personas nuevas que ingresaron a la empresa)*100	85%	90%	Semestral	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)

					compensado a tiempo	Número total de trabajadores)*100					(Gerente General)	(Gerente General)
					Programas de Seguridad industrial y salud ocupacional eficaces y continuos dentro de la organización	Porcentaje de cumplimiento del plan de seguridad industrial y salud ocupacional (Número de actividades realizadas / Total número de actividades planificadas)*100	75%	90%	Anual		Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
					Programas de Seguridad industrial y salud ocupacional eficaces y continuos dentro de la organización	Porcentaje de condiciones inseguras eliminadas en el periodo (Número de condiciones inseguras eliminadas en el periodo/Número de condiciones Inseguras planificadas a eliminar en el periodo)*100	80%	90%	Semestral		Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
				Aprendizaje y crecimiento	Conocimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional	Porcentaje de personas que conocen la normativa de seguridad industrial y salud ocupacional / Número total de empleados)*100	70%	85%	Semestral		Asistente administrativo (Gerente general)	Director administrativo (Gerente General)
					Conocimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional	Porcentaje de personas que asistieron a las reuniones de seguridad industrial y salud ocupacional (Número de personas que asistieron a las reuniones y charlas de seguridad industrial y salud ocupacional / Número total de personas planificadas) *100	85%	90%	Trimestral		Asistente administrativo (Gerente general)	Director administrativo (Gerente General)
		SP-07-5	Seguridad Industrial									

Gestión Financiera	SP-07-6	Desvinculación	Aprendizaje y crecimiento	Proceso de desvinculación planificado, justificado y ágil	Porcentaje de procesos de desvinculación culminados exitosamente	(Número de procesos de desvinculación culminados exitosamente / Número total de procesos de desvinculación)*100	85%	95%	Semestral	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
					Porcentaje rotación de personal	((Número de admisiones - Número desvinculaciones) / Número total de empleados)*100	2%	6%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
	SP-07-7	Capacitación y entrenamiento	Aprendizaje y crecimiento	Capacitación exitosa y continua	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y formación	(Número de actividades realizadas/ Número total de actividades planificadas)*100	85%	95%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
					Nivel de eficacia de la capacitación	(Puntaje obtenido / Puntaje esperado)*100	75%	90%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
	SP-08-1	Pagos	Procesos internos	Aplicación de la política de pagos que asegura cumplir con los contratos establecidos con los proveedores	Porcentaje de pagos que se han realizado a tiempo	(Número de pagos realizados a tiempo / Número total de pagos realizados)*100	85%	95%	Semestral	Director Financiero (Gerente General)	Director Financiero (Gerente General)
			Financiera		Periodo medio de pago a proveedores	(360 días / Rotación de cuentas por pagar)	45 días	60 días	Semestral	Director Financiero (Gerente General)	Director Financiero (Gerente General)

	SP-08-2	Cobranzas	Financiera	Proceso de recuperación de cartera ágil y adecuado	Periodo medio de cobro a clientes	(360 /Rotación de cuentas por cobrar)	15 días	30 días	Trimestral	Director Financiero (Gerente General)	Director Financiero (Gerente General)
			Procesos internos		Porcentaje de facturas vencidas y no cobradas	(Número de facturas vencidas y no cobradas/ Número total de facturas del periodo)*100	2%	8%	Trimestral	Director Financiero (Gerente General)	Director Financiero (Gerente General)
	SP-08-3	Inventario	Financiera	Gestión adecuada de inventarios que permite tomar decisiones acertadas en cuanto a los métodos y formas de abastecimiento de mercadería	Rotación de inventarios	(Costo de ventas / Promedio de inventarios)	2 veces	5 veces	Trimestral	Director Financiero (Gerente General)	Director Financiero (Gerente General)
			Procesos internos		Porcentaje de mercadería no disponible para despachos	(Número de unidades dañadas + Número de unidades obsoletas + Número de unidades vencidas)/ (Unidades disponibles inventarios)*100	2%	5%	Semestral	Asistente Administrativo (Gerente general)	Director Administrativo (Gerente General)
	SP-08-4	Obligaciones Tributarias	Procesos internos	Procesos ágiles que aseguran tanto la comunicación como el cumplimiento con los distintos tipos de organismos de control del país.	Porcentaje de requerimientos entregados oportunamente	(Número de requerimientos entregados a tiempo / Número total de requerimientos entregados)*100	70%	85%	Anual	Asistente Tributario (Asistencia Tributaria)	Gerente General (Gerente General)
					Porcentaje de multas pagadas	(Monto pagado por concepto de multas/	1%	3%	Anual	Asistente Tributario	Gerente Financiero

Gestión Administrativa	SP-08-5	Registro contable	Procesos internos	Sistema contable que permite tener registros adecuados y confiables de información contable y financiera de manera oportuna	Porcentaje de ajustes realizados durante el proceso contable	Total impuesto pagado)*100 (Número total de ajustes realizados / Número total de registros)*100	2%	6%	Trimestral	(Asistencia Tributaria) Director Financiero (Gerente General)	(Gerente Comercial) Director Financiero (Gerente General)
				Entrega oportuna de información por parte de los distintos departamentos de la organización	Porcentaje de información entregada en el tiempo previsto	(Número de departamentos que entregaron información a tiempo / Número total de departamentos)*100	70%	6%	Trimestral	Director Financiero (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)
	SP-09-1	Mantenimiento de infraestructura	Procesos internos	Programa preventivo de mantenimiento de infraestructura	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades planificadas)*100	75%	85%	Anual	Asistente Administrativo (Gerente general)	Director Administrativo (Gerente General)
	SP-09-2	Logística de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución.	Procesos internos	Planificación adecuada y oportuna a la adquisición de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución	Nivel de cumplimiento del presupuesto para la adquisición de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución	(Total adquisición de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución / Total presupuestado adquisición bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución)*100	70%	95%	Anual	Director Administrativo (Gerente General)	Gerente General (Gerente General)

Gestión de Sistemas	SP-10-1	Mantenimiento de software, hardware y redes	Procesos internos	Programas de revisión periódicos, ágiles y oportunos de todas las maquinas, equipos, sistemas y redes con los que cuenta la organización, que aseguren la no interrupción de las actividades de los usuarios y la satisfacción de los mismos	Nivel de cumplimiento de los programas de mantenimiento	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades planificadas)*100	75%	90%	Anual	Soporte Técnico y Mantenimiento (Asistencia Tecnológica)	Director Administrativo (Gerente General)
					Porcentaje de mantenimientos realizados por desperfectos no previstos	(Número de mantenimientos realizados por desperfectos no previstos / Número total de mantenimientos realizados)*100	2%	8%	Semestral	Soporte técnico y mantenimiento (Asistencia Tecnológica)	Director administrativo (Gerente General)
					Promedio de tiempo empleado en dar respuesta a las solicitudes de soporte tecnológico	\sum (Hora de respuesta a la solicitud - Hora de recepción de la solicitud) / Número total de solicitudes	0,5 horas	3 horas	Semestral	Soporte Técnico y Mantenimiento (Asistencia Tecnológica)	Director Administrativo (Gerente General)
	SP-10-2	Soporte usuarios	Aprendizaje y crecimiento	Personal capacitado que brinda asistencia y soluciones adecuadas e inmediatas a los usuarios de equipos tecnológicos	Porcentaje de solicitudes atendidas exitosamente	(Número de solicitudes atendidas / Número total solicitudes)	80%	95%	Anual	Soporte técnico y mantenimiento (Asistencia Tecnológica)	Gerente Administrativo (Gerente General)

Anexo 8: Tabla de priorización de indicadores

PROCESOS GOBERNANTES	INDICADOR	Fórmula de cálculo	Impacto a la organización	Satisfacción del cliente	Frecuencia de uso	Resultado
			1 a 3	1 a 3	1 a 3	
Gestión estratégica	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo	$(\text{Número de objetivos alcanzados} / \text{Número de objetivos establecidos}) * 100$	3	3	1	10
	Porcentaje de empleados que conocen a cabalidad la misión y visión de la organización	$(\text{Número que empleados que conocen la visión y misión de la organización} / \text{Número total de empleados de la empresa}) * 100$	3	2	1	7
	Porcentaje de empleados que conocen la normativa interna de la organización	$(\text{Número de empleados que conoce la normativa interna} / \text{Número total de empleados de la organización}) * 100$	3	2	2	8
	Porcentaje de indicadores que contribuyen a la ejecución de la visión organizacional	$(\text{Número de indicadores que han alcanzado la meta} / \text{Número total de indicadores establecidos}) * 100$	3	2	3	9
Gestión de Calidad	Porcentaje de errores eliminados de los procesos de la organización	$(\text{Número de errores eliminados} / \text{Número total de errores detectados en los procesos organizacionales}) * 100$	3	3	2	11
	Porcentaje de acciones que mantienen un constante seguimiento	$(\text{Número de acciones con constante seguimiento} / \text{Número total de acciones implementadas}) * 100$	3	1	2	5

PROCESOS MISIONALES	Gestión Comercial	Porcentaje de documentación legible y completa que ha sido registrada	(Número de documentación legible y completa registrada / Número total de documentación registrada)*100	3	2	1	7
		Porcentaje de nuevos clientes adquiridos por la empresa	(Número de nuevos clientes/ Total clientes)*100	3	2	3	9
		Porcentaje de cuota de mercado	(Ventas netas /Ventas netas del sector)	3	3	3	12
		Porcentaje de ofertas aceptadas por los clientes	(Número de ofertas aceptadas / Número total de ofertas emitidas) * 100	3	2	2	8
		Porcentaje de eficacia de las campañas publicitarias	(Número de campañas publicitarias implantadas / Número de campañas publicitarias previstas) * 100	3	2	2	8
		Ventas alcanzadas en relación a los gastos de publicidad incurridos	(Total ventas del periodo / Total gastos por publicidad)	3	1	2	5
	Gestión de Proveedores	Grado de cumplimiento de especificaciones (precio, calidad, garantías y tiempo) por parte de proveedores	Número de entregas que cumplen con el 100% de especificaciones / Total número de órdenes de compras emitidas	3	3	3	12
		Promedio de proveedores evaluados por debajo de la media	Número de proveedores con resultados por debajo de la media / Número total de proveedores evaluados)*100	3	2	3	9
		Promedio de tiempo de despacho de la orden de compra	Σ (Hora en la que se despacha la orden de compra - Hora en la que recibe la solicitud de compra) / Número total de solicitudes de compra	3	1	2	5

Ventas	Porcentaje de errores en la aprobación de solicitudes compra	(Número de solicitudes de compra aprobadas erróneamente/ Número total de solicitudes de compra aprobadas)*100	3	1	2	5
	Porcentaje de Utilización de bodega	(Capacidad utilizada / Capacidad disponible) *100	2	1	1	3
	Porcentaje de productos desechados por mala manipulación de bodega	(Número de productos desechados / Número total de productos que ingresan a bodega)*100	3	2	1	7
	Porcentaje de reportes entregados en el tiempo acordado	(Número de reportes entregados en el tiempo acordado / Número total de reportes entregados)*100	3	1	1	4
	Nivel de cumplimiento de las actividades de control planificadas	(Número de actividades de control realizadas / Total actividades planificadas)*100	3	2	1	7
	Porcentaje de eficacia de las visitas médicas	(Número de pedidos / Número de visitas médicas)*100	3	2	3	9
	Porcentaje de insatisfacción de clientes visitados	(Número de quejas recibidas de clientes visitados / Número total de clientes visitados) *100	3	2	2	8
	Porcentaje de cobertura de visitas médicas	(Número de visitas realizadas / Número de visitas programadas)*100	3	2	2	8
	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas	(Ventas Netas / Ventas presupuestadas)*100	3	2	2	8
	Razón de expansión de ventas	(Ventas netas del ejercicio /Ventas netas el ejercicio anterior)*100	3	3	2	11

PROCESOS DE	Post Venta	Porcentaje de órdenes de pedido completas	(Número de órdenes despachadas completamente / Número total de pedidos despachados)*100	3	2	2	8
		Promedio de tiempo en despachar un orden de pedido	Σ (Hora en que se realiza e despacho -Hora en que se recibe la orden de pedido)/ Total ordenes de pedido	2	3	2	8
		Porcentaje de entregas a tiempo	(Número de entregas a tiempo / Número total de entregas) *100	3	2	3	9
		Nivel de utilización de los medios de transporte	(Capacidad real utilizada / Capacidad real medio de transporte)*100	3	1	2	5
		Porcentaje de entregas que cumplen con todas las especificaciones	(Número de pedidos entregados con todas las especificaciones / Número total de entregas)*100	3	3	2	11
	Gestión del	Nivel de fidelización de los clientes de la organización	(Número de clientes que repiten la compra / Total clientes)	3	2	2	8
		Nivel de la evaluación satisfacción del cliente	Σ de puntaje obtenido/ Total evaluado	3	3	2	11
		Porcentaje de inconformidades solucionadas exitosamente	(Número de inconformidades solucionadas con éxito / Número total de inconformidades atendidas)	3	2	2	8
		Porcentaje de efectividad del proceso de selección	(Número de personas que permanecen en la empresa después de periodo de prueba / Total de contratados)	3	2	2	8
		Nivel de cumplimiento del perfil	(Total requisitos cumplidos del perfil / Total requisitos del perfil)	3	2	2	8

Porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	(Número de personal nuevo que recibió inducción / Número total de personas nuevas que ingresaron a la empresa)*100	3	2	1	7
Porcentaje de nivel del cumplimiento de los programas de inducción	(Número de programas realizados / Número total de programas previstos)	3	1	1	4
Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media	(Número de evaluaciones por debajo de la media / Número total de evaluaciones)*100	3	3	2	11
Porcentaje de personal que recibió retroalimentación	(Número de personal que recibió retroalimentación de su desempeño / Número total personal evaluado) *100	2	2	1	5
Porcentaje de empleados con salarios dentro del promedio del mercado	(Número de empleados con salarios dentro del promedio de mercado / Número total de empleados remunerados)*100	3	1	2	5
Porcentaje de personal compensado a tiempo	(Número de empleados compensados a tiempo / Número total de trabajadores)*100	3	1	2	5
Porcentaje de cumplimiento del plan de seguridad industrial y salud ocupacional	(Número de actividades realizadas / Total número de actividades planificadas)*100	3	2	1	7

Gestión	Porcentaje de condiciones inseguras eliminadas en el periodo	(Número de condiciones inseguras eliminadas en el periodo/Número de condiciones Inseguras planificadas a eliminar en el periodo)*100	3	2	1	7
	Porcentaje de personas que conocen la normativa de seguridad industrial y salud ocupacional	(Número de personas que conocen la normativa de seguridad industrial y salud ocupacional / Número total de empleados)*100	3	2	1	7
	Porcentaje de personas que asistieron a las reuniones de seguridad industrial y salud ocupacional	(Número de personas que asistieron a las reuniones y charlas de seguridad industrial y salud ocupacional / Número total de personas planificadas) *100	3	1	1	4
	Porcentaje de procesos de desvinculación culminados exitosamente	(Número de procesos de desvinculación culminados exitosamente / Número total de procesos de desvinculación)*100	3	2	2	8
	Porcentaje rotación de personal	((Número de admisiones - Número desvinculaciones) / Número total de empleados)*100	3	2	2	8
	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y formación	(Número de personas capacitadas / Número total de trabajadores)*100	3	2	1	7
	Nivel de eficacia del programa de capacitación	(Puntaje obtenido / Puntaje esperado)*100	3	3	1	10
	Porcentaje de pagos que se han realizado a tiempo	(Número de pagos realizados a tiempo / Número total de pagos realizados)*100	3	1	2	5

	Periodo medio de pago a proveedores	(360 días / Rotación de cuentas por pagar)	3	2	3	9
	Periodo medio de cobro a clientes	(360 /Rotación de cuentas por cobrar)	3	2	3	9
	Porcentaje de facturas vencidas y no cobradas	(Número de facturas vencidas y no cobradas/ Número total de facturas del periodo)*100	3	1	2	5
	Rotación de inventarios	(Costo de ventas / Promedio de inventarios)	3	2	3	9
	Porcentaje de mercadería no disponible para despachos	(Número de unidades dañadas + Número de unidades obsoletas + Número de unidades vencidas)/ (Unidades disponibles inventarios)*100	3	2	2	8
	Porcentaje de requerimientos entregados oportunamente	(Número de requerimientos entregados a tiempo / Número total de requerimientos entregados)*100	3	1	2	5
	Porcentaje de multas pagadas	(Monto pagado por concepto de multas/ Total impuesto pagado)*100	3	2	1	7
	Porcentaje de ajustes realizados durante el proceso contable	(Número total de ajustes realizados / Número total de registros)*100	3	2	3	9
	Porcentaje de información entregada en el tiempo previsto	(Número de departamentos que entregaron información a tiempo / Número total de departamentos)*100	3	2	3	9
	Gestión	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades planificadas)*100	3	1	1
Nivel de cumplimiento del presupuesto para la adquisición de		(Total adquisición de bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución / Total	3	1	1	4

Gestión de Sistemas	bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución	presupuestado adquisición bienes y servicios no relacionados con la venta y distribución)*100				
	Nivel de cumplimiento de los programas de mantenimiento	(Número de actividades realizadas / Número total de actividades planificadas)*100	3	2	2	8
	Porcentaje de mantenimientos realizados por desperfectos no previstos	(Número de mantenimientos realizados por desperfectos no previstos / Número total de mantenimientos realizados)*100	3	2	3	9
	Promedio de tiempo empleado en dar respuesta a las solicitudes de soporte tecnológico	\sum (Hora de respuesta a la solicitud - Hora de recepción de la solicitud) / Número total de solicitudes	3	3	2	11
	Porcentaje de solicitudes atendidas exitosamente	(Número de solicitudes atendidas / Número total solicitudes)	3	2	2	8

Anexo 9: Estado de Resultados MEDICAL KADO - Sin Implementación de la Campaña Publicitaria

	AÑO 2015					AÑO 2016					AÑO 2017				
	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Annual	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Annual	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Annual
Ventas	99635,45	100477,37	101326,40	102182,61	403621,83	103132,91	104092,05	105060,10	106037,16	418322,22	106959,68	107890,23	108828,88	109775,69	433454,49
Costo de ventas	38067,52	38389,19	38713,58	39040,71	154210,98	39403,78	39770,24	40140,10	40513,41	159827,53	40865,87	41221,41	41580,03	41941,78	165609,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	61567,93	62088,18	62612,83	63141,91	249410,85	63729,13	64321,81	64920,00	65523,76	258494,69	66093,81	66668,83	67248,85	67833,91	267845,40
Gastos de Ventas	1110,00	1119,38	1128,84	1138,38	4496,59	1148,96	1159,65	1170,43	1181,32	4660,37	1191,60	1201,96	1212,42	1222,97	4828,95
Gastos Administrativos	4900,05	4941,46	4983,21	5025,32	19850,03	5072,05	5119,22	5166,83	5214,88	20573,00	5260,25	5306,02	5352,18	5398,74	21317,20
Gasto campaña publicitaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	55557,88	56027,35	56500,78	56978,21	225064,22	57508,11	58042,93	58582,73	59127,55	233261,32	59641,96	60160,85	60684,25	61212,20	241699,25

Anexo 10: Estado de Resultados MEDICAL KADO - Con la Implementación de la Campaña Publicitaria

	AÑO 2015					AÑO 2016					AÑO 2017				
	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Anual	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Anual	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Anual
Ventas	99635,45	100477,37	101326,40	102182,61	403621,83	103132,91	104092,05	105060,10	106037,16	418322,22	108025,36	110050,83	112114,29	114216,43	444406,91
Costo de ventas	38067,52	38389,19	38713,58	39040,71	154210,98	39403,78	39770,24	40140,10	40513,41	159827,53	41273,03	42046,90	42835,28	43638,44	169793,66
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	61567,93	62088,18	62612,83	63141,91	249410,85	63729,13	64321,81	64920,00	65523,76	258494,69	66752,33	68003,93	69279,01	70577,99	274613,25
Gastos de Ventas	1110,00	1119,38	1128,84	1138,38	4496,59	1148,96	1159,65	1170,43	1181,32	4660,37	1203,47	1226,03	1249,02	1272,44	4950,97
Gastos Administrativos	4900,05	4941,46	4983,21	5025,32	19850,03	5072,05	5119,22	5166,83	5214,88	20573,00	5312,66	5412,28	5513,76	5617,14	21855,84
Gasto campaña publicitaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	350,00	350,00	350,00	350,00	1400,00
UTILIDAD OPERACIONAL	55557,88	56027,35	56500,78	56978,21	225064,22	57508,11	58042,93	58582,73	59127,55	233261,32	59886,19	61015,62	62166,23	63338,41	246406,45