

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE DESARROLLO

**PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO NATURISTA “EL PARAÍSO
VEGETAL” DE LA CIUDAD DE MANTA.**

AUTOR: HADIN AMABLE VACA VACA

DIRECTOR: MGTR. VICENTE ADRIÁN TORRES ESCOBAR

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL**

QUITO, ENERO – 2024

DIRECTOR

Mgtr. Vicente Torres Escobar

LECTORES

Mgtr. Raúl Herrera

Mgtr. Santiago Carrasco

DEDICATORIA

A mi esposa Tanya e hijas Daniela y María Emilia que han sido mi fuente de inspiración, las que me han apoyado en esta travesía para alcanzar una meta más. A mis padres Guillermo y Elvia que con su amor incondicional me guiaron por sendas de bien desde que di mis primeros pasos.

Haidin Vaca Vaca

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios que es mi fortaleza, y guía en mi vida, que me ha permitido tener junto a mí a una esposa e hijas que con su permanente apoyo se pudo culminar este proyecto de investigación.

Además, quiere expresar mi agradecimiento al Mgtr. Vicente Torres por su asesoría constante y por compartir sus conocimientos y experiencias en el área de investigación, ya que su aporte fue fundamental para culminar con el trabajo de titulación.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todas aquellas personas que, de una manera u otra, contribuyeron a este trabajo. Sus aportes no sólo enriquecieron académicamente el proyecto, sino que también tuvieron un impacto positivo en mi desarrollo personal y profesional.

Gracias a todos por ser parte fundamental de esta travesía de experiencias y conocimientos.

Haidin Vaca Vaca

Índice General

Resumen Ejecutivo	I
Abstract	I
Introducción	1
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	4
1.1 Análisis PESTEL	4
1.1.1 <i>Aspecto Político.</i>	5
1.1.2 <i>Aspecto Económico.</i>	5
1.1.3 <i>Aspecto Social.</i>	6
1.1.4 <i>Aspecto Tecnológico.</i>	6
1.1.5 <i>Aspecto Ambiental (Enviroment).</i>	6
1.1.6 <i>Aspecto Legal.</i>	6
1.2 Las cinco fuerzas de Porter	7
1.2.1 <i>La amenaza de nuevos competidores.</i>	7
1.2.2 <i>El poder de negociación de los proveedores.</i>	8
1.2.3 <i>El poder de negociación de los compradores.</i>	9
1.2.4 <i>La amenaza de nuevos productos sustitutos.</i>	10
1.2.5 <i>La rivalidad entre los competidores.</i>	10
1.3 Análisis interno	11
1.4 Análisis FODA	12
1.4.1 <i>Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</i>	14
1.4.2 <i>Matriz F-O, F-A, D-O, D-A.</i>	18
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
2.1 Misión	30
2.2 Visión	31
2.3 Valores organizacionales	32
2.4 Objetivos estratégicos por perspectivas del BSC	32
3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	37
3.1 Determinación de indicadores KPI para cada perspectiva	38
3.2 Mapa estratégico	50
3.3 Cuadro de Mando Integral propuesto	52
Conclusiones y Recomendaciones	54
Conclusiones.	54

Recomendaciones.	55
Anexos:	59
Anexo No. 1 Marco Conceptual	59
Anexo No. 2 <i>Desarrollo metodológico</i>	61
Anexo No. 3 Organigrama Estructural del Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"	63
Anexo No. 4 Entrevista al Gerente Propietario del Centro Naturista	64
Anexo No. 5 Encuesta al Encargado de Bodega del Centro Naturista	65
Anexo No. 6 Encuesta al Encargado del Punto de Venta del Centro Naturista	66
Referencias:	57

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz FODA Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”	17
Tabla 2. Estrategia FO	25
Tabla 3. Estrategia FA	26
Tabla 4. Estrategia DO	27
Tabla 5. Estrategia DA	28
Tabla 6. Matriz F-O, F-A, D-O, D-A	29
Tabla 7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	40
Tabla 8. Perspectiva de los Procesos Internos	44
Tabla 9. Perspectiva del Cliente	47
Tabla 10. Perspectiva Financiera	49
Tabla 11. Mapa Estratégico Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”	51
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral propuesto	52
Tabla 13. Costos para aplicación del Cuadro de Mando Integral propuesto	53

Índice de Gráficos

Figura 1. PESTEL	4
Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector	7
Figura 3. Matriz de Análisis FODA (DAFO)	13
Figura 4. Matriz F-O, F-A, D-O, D-A	18
Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton	33

Resumen Ejecutivo

La gestión empresarial debe estar encaminada a satisfacer las necesidades de la empresa o personales en el caso de las empresas familiares, por lo que se debe contar con una estructura administrativa, organizacional y funcional que le permita mantenerse enfocado en los objetivos planteados, además tomar decisiones con información real que le permita mejorar su rentabilidad y permanencia en el mercado.

En la actualidad se vive una etapa de cambios caracterizados por la globalización, los avances tecnológicos, desarrollo de inteligencia artificial, y de gestión de la información; que facilitan que el entorno se desarrolle más rápido y sea altamente competitivo. En tal virtud, las organizaciones tienen que luchar por sobrevivir, mantenerse y mejorar su posición en el mercado.

La presente investigación se refiere al Plan Estratégico para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” de la ciudad de Manta que permitirá contribuir de alguna manera a la gestión del propietario, lo que redundará en mejores resultados a mediano y largo plazo; y que le facilitarán al Centro Naturista la permanencia en el tiempo y el crecimiento del negocio si el propietario lo considera prudente y necesario para sus intereses.

Trabajo que se lo realiza en razón que el propietario lo ha venido administrado como un negocio familiar, que le ha permitido crecer de forma desordenada únicamente con el criterio y conocimientos de comerciante, manteniendo una administración tradicional, empírica y reactiva que responde a los eventos que se presten, sin una planificación establecida; que le posibilite tener mejores resultados; entre los principales problemas que se tienen son:

- Reducción de ventas por desconocimiento del comportamiento del mercado.
- Pérdidas ocasionadas por tener productos caducados en bodega, desabastecimiento o exceso de mercadería por un manejo empírico de inventarios.
- Desmotivación de colaboradores por excesiva carga laboral.

- Falta de separación de las cuentas del negocio y gastos familiares, que inciden directamente en los resultados del negocio.
- Falta de habilidades gerenciales que no permiten tomar decisiones acertadas.

Por lo tanto, se analizó la situación actual de la empresa y el desarrollo de un plan estratégico que proporcione una orientación clara para alcanzar las metas esperadas por el propietario, optimizando el desempeño de la organización anticipándose a posibles problemas y adaptándose al entorno cambiante existente en el mercado.

Abstract

Business management must be aimed at satisfying the needs of the company or, in the case of family businesses, personal needs. Therefore, it is essential to have an administrative, organizational, and functional structure that allows it to stay focused on the set objectives. Additionally, decisions must be made based on real information to enhance profitability and market sustainability.

Currently, we are experiencing a period of changes characterized by globalization, technological advances, the development of artificial intelligence, and information management. These factors contribute to a faster and highly competitive environment. Consequently, organizations must strive to survive, maintain, and improve their position in the market.

The present research pertains to the Strategic Plan for the Naturist Center "El Paraíso Vegetal" in the city of Manta. This plan aims to contribute in some way to the owner's management, resulting in improved outcomes in the medium and long term. Implementation of the plan is expected to facilitate the Naturist Center's sustained existence and business growth, contingent upon the owner deeming it judicious and essential for their interests.

The research is conducted because the owner has been managing it as a family business, allowing it to grow in a disorderly manner solely based on the criteria and knowledge of a trader. The business has maintained a traditional, empirical, and reactive administration that responds to events as they arise, lacking established planning that could lead to better results. The main problems faced include:

- Reduced sales due to a lack of understanding of market behavior.
- Losses caused by expired products in the warehouse, inventory mismanagement resulting in shortages or excess merchandise.
- Employee demotivation due to excessive workloads.
- Lack of separation between business accounts and family expenses, directly affecting business results.

- Lack of managerial skills preventing sound decision-making.

Therefore, the current situation of the company was analyzed, leading to the development of a strategic plan that provides clear guidance to achieve the owner's expected goals. This plan aims to optimize the organization's performance by anticipating potential problems and adapting to the changing environment in the market.

Introducción

El desafío que tienen muchas empresas es de qué forma podrán enfrentar a la globalización de la economía y una forma de responder a esta pregunta es a través de la planificación estratégica, que está vinculada al proceso de gestión de una empresa. Por lo que podemos decir que la Planificación Estratégica es el proceso de análisis de la información de un negocio, a fin de establecer los pasos a seguir para lograr el cumplimiento de metas de la empresa.

Toda empresa, indistintamente de su tamaño o la actividad a la que se dedique, debe tener de un plan estratégico que le proporcione lineamientos para alcanzar sus metas y objetivos; Además, podemos mencionar que la planificación estratégica no es una solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa o industria, sino más bien una herramienta útil que puede proporcionar muchos beneficios si se utiliza de la forma deseada.

En la actualidad, se ha ido incrementando cada vez más el número de personas que conocen la importancia de mantener y cuidar su salud. Esta tendencia se refleja en la creciente demanda de productos naturales, así como en la búsqueda de la medicina ancestral y alternativa para tratar y prevenir enfermedades.

Los Centros Naturistas se han convertido en espacios que apuntan a mejorar la salud y el bienestar a través de métodos y terapias naturales, basados en la sabiduría ancestral y conocimientos científicos actualizados, que ha permitido que los laboratorios a través de investigaciones desarrollen nuevos productos que ayudan a mejorar la salud de la población.

En este caso El Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, ha ido creciendo como un negocio familiar, desde su inauguración hasta la fecha, lo que le ha permitido tener una buena aceptación por parte de la población en la venta de medicina natural en la provincia de Manabí, negocio que por la iniciativa de crecimiento de su propietario que lo ha administrado únicamente con su experiencia de comerciante, le ha permitido la continuidad y permanencia del Centro Naturista en el tiempo.

A pesar que el terremoto del 2016 devastó a la provincia de Manabí y a los comerciantes de las ciudades de Manta y Portoviejo el negocio se recuperó y continuó con su operación; Sin embargo al inicio y durante la emergencia sanitaria suscitada por el COVID 19 desde el mes de marzo de 2020 y en vista que la población buscaba medidas alternativas y desesperadas de solución a las afecciones de salud presentadas, el propietario decidió incrementar su negocio con un crecimiento desordenado, creando más puntos de venta en los cantones de Manta, Portoviejo y Abdón Calderón, llegando a contar con 11 establecimientos, lo que originó mayor carga laboral para el bodeguero y su hijo que es el encargado de la distribución de la mercadería a los puntos de venta.

El propietario del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” ha desempeñado un estilo de administración tradicional y empírico, reactivo y que responde a la situación que emerge en ese momento. Sin embargo, el riesgo de seguir bajo un direccionamiento empírico puede producir problemas en la administración a futuro.

Por estas consideraciones, como una de las posibles soluciones para alcanzar las metas y objetivos del negocio, se elaborará un Plan Estratégico para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” de la ciudad de Manta, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado y maximizar su impacto en la comunidad. El presente plan estratégico ayudará al negocio a definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos de manera eficiente y eficaz.

Plan que considerará realizar un análisis del entorno, tanto interno como externo a través del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter que ayudarán a entender el posicionamiento en el mercado y detectar y anticipar tendencias, el análisis FODA como una herramienta que busca identificar factores tanto internos como externos que pueden determinar en el éxito o fracaso de la empresa, aportando una visión integral de su posición y permitiendo la formulación de estrategias adecuadas; con lo que se podrá establecer un Direccionamiento Estratégico a través de la Misión, Visión, Valores y Objetivos que permitan definir el camino a seguir para el éxito de la empresa.

El objetivo del presente trabajo de investigación es Elaborar un Plan Estratégico para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” de la ciudad de Manta, mediante la aplicación de

la Visión, Misión y objetivos que le facilite desarrollar las estrategias que le permitan alcanzar las metas y objetivos planteados.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para tener una idea clara del estado actual de una empresa y detectar áreas que requieran mejoras, es primordial llevar a cabo un diagnóstico de su situación. Para lograr esto, se pueden aplicar diversas técnicas y estrategias; entre las que podemos citar el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, y el análisis del FODA, y elaborar un Balance Scorecard (BSC), que nos permitan tener una idea clara de la situación real de la empresa y de esta manera poder tomar acciones de mejora de la misma; para el caso del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se realizó el siguiente análisis.

1.1 Análisis PESTEL

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), es una herramienta que permite comprender los factores externos que pueden influir en las decisiones que tome la alta gerencia en una organización. Este diagnóstico de la situación externa permite comprender como se encuentra en el momento actual e identificar las posibles áreas de mejora.



Figura 1. PESTEL
Fuente: (Quiroa, 2020).

El análisis PEST del entorno macro es una herramienta muy útil, tanto para grandes empresas como para micro o pequeñas empresas porque facilita el conocimiento de importantes factores del entorno relevantes para la planificación estratégica, que de otra forma podrían pasar desapercibidos para la empresa. (EADA, p.3).

En el caso del Centro Naturista el Paraíso Vegetal, es necesario analizar la situación política que se presenta, las preferencias de los consumidores, la demanda de productos naturales, así como la competencia existente en el sector, que permita conocer cuáles son los factores a los que se enfrenta el negocio que ayude a la toma de decisiones.

1.1.1 Aspecto Político.

- La inestabilidad política que se vive en el país con respecto a la disolución de la Asamblea y la convocatoria a elecciones anticipadas. Medida que no ha sido aplicada nunca en el país y es conocida como Muerte Cruzada.
- Elección del nuevo presidente de la República del Ecuador por lo que existe incertidumbre en la política económica del país.
- Cambios en la normativa aplicada por Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, que es la entidad encargada de asegurar el bienestar de la población mediante la implementación de regulaciones y controles que garanticen la calidad, seguridad e inocuidad de los productos utilizados y la supervisión de las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos que están sujetos a vigilancia.

1.1.2 Aspecto Económico.

- Incremento del costo de vida y por ende reducción del nivel de ingresos de la población, que no le permite acceder a productos medicinales.
- Alto nivel de desempleo en el país, que no le permite a la población del sector acceder a medicina.
- Incremento de precios de los productos, por parte de los laboratorios.

1.1.3 Aspecto Social.

- Preferencia de los consumidores por los productos naturales.
- La gente se preocupa por su salud y bienestar, que permite la creciente demanda de medicina natural.
- Aceptación y preferencia de las personas hacia el consumo de medicina natural, marcado por las creencias populares.

1.1.4 Aspecto Tecnológico.

- El crecimiento del comercio electrónico en Ecuador debido a raíz de la pandemia del COVID 19, la venta de productos en línea se ha incrementado y proporciona facilidades a los consumidores.
- El uso de aplicaciones móviles relacionadas con la salud, que puede proporcionar a los clientes, información útil sobre la medicina natural.

1.1.5 Aspecto Ambiental (Enviroment).

- Devolución de medicina y productos que tienen una fecha de caducidad corta.
- Eliminación y destrucción de la medicina y productos caducados o en malas condiciones en el caso que el proveedor no acepte la devolución, en cumplimiento a norma vigente.

1.1.6 Aspecto Legal.

- Legislación y regulaciones farmacéuticas para el registro y venta de productos farmacéuticos y medicina natural
- Permisos de funcionamiento emitidos por la autoridad competente (ARCOSA), Municipio y Cuerpo de Bomberos.
- Productos que cumplan con la normativa en lo referente al registro sanitario.

1.2 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, fue creado por Michael Porter en 1979, con la finalidad de analizar la rentabilidad en las industrias, es usado en el sector empresarial y de esta manera poder aprovechar las oportunidades del mercado y reducir las posibles amenazas existentes. Dentro de estas cinco fuerzas se consideran el poder de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. (Porter, 2017, p. 33)

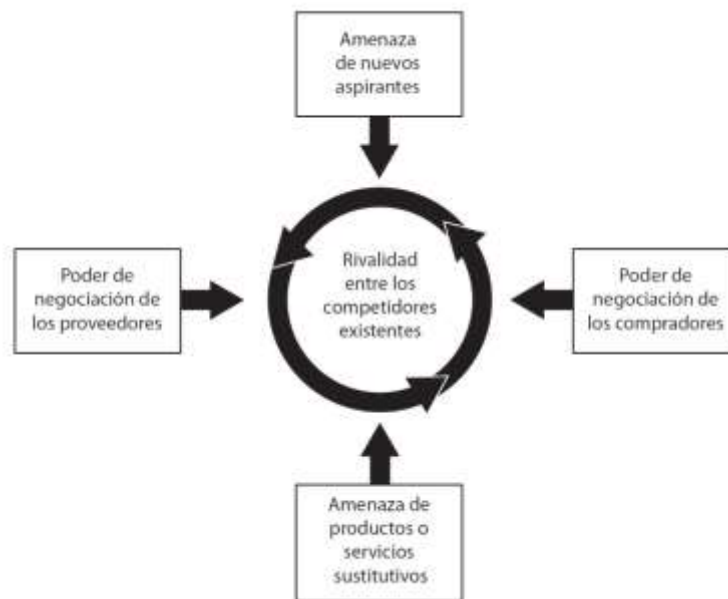


Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector
Fuente: (Porter, 2017, p. 32).

1.2.1 La amenaza de nuevos competidores.

Al analizar la amenaza de nuevos competidores nos permite avizorar la posibilidad de que nuevas empresas o negocios similares entren a competir agresivamente utilizando

nuevas técnicas, mejores precios, mayor variedad de productos y más capital que les permita enfrentar cualquier estrategia que empleen y apoderarse del mercado.

La amenaza de ingreso aminora la rentabilidad en dos formas: impone un tope a los precios (porque los precios más altos de la industria harán más atractivo el mercado a otros participantes) y, al mismo tiempo, quienes ya están insertos en ese sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes. (Magretta, 2014, p. 44)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” se analiza que:

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que existe un gran interés de la población en la adquisición de medicina natural y la preocupación en cuidar, mejorar su salud y bienestar con productos de calidad que les ayuden a tener una mejor calidad de vida; ha originado que las farmacias y supermercados que están en el mercado del país incluyeran la venta de medicina natural, que antes era exclusivo de los centros naturistas, provocando gran competencia debido a que tienen mayores recursos para competir por precios en los productos ofertados; además las grandes cadenas pueden tener mayor variedad de productos de medicina natural disponible para los clientes que confían en este tipo de medicamentos alternativos por la reducción de efectos secundarios en comparación con los medicamentos farmacéuticos.

1.2.2 El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación por la influencia, términos y condiciones que aplican, dicho poder se incrementa cuando son pocos los proveedores o son los únicos o no tienen sustitutos en el sector,

Si tiene proveedores poderosos, se servirán de su capacidad negociadora para cobrar precios más altos o insistir en condiciones más favorables. En ambos casos disminuirá la rentabilidad de la industria porque los proveedores obtendrán un valor mayor. (Magretta, 2014, p. 40)

El propietario del Centro Naturista realiza la negociación con los proveedores de laboratorios del país que disponen de productos que cuentan con registro sanitario y cumple la normativa establecida por el ente regulador (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA); lo que permite manejar mejores precios y condiciones favorables en la adquisición de productos; en el caso de los medicamentos que son producidos por un solo laboratorio existe el riesgo de que la negociación sea más compleja, dependiendo de la demanda existente en el mercado local; siempre tratando de que no exista desabastecimiento del producto, especialmente de los medicamentos más solicitados por los clientes.

1.2.3 El poder de negociación de los compradores.

Los compradores tienen sus preferencias, necesidades y capacidades que tienen de influir en el mercado lo que permite realizar estrategias, mantener buenas relaciones y mejorar la competitividad en un negocio o empresa, información importante para desarrollar estrategias que satisfagan a los compradores y reduzcan las amenazas y aprovechen las oportunidades del mercado.

Si hay compradores poderosos (clientes), se servirán de su influjo para obligar a rebajar los precios. Tal vez también exijan incorporar más valor al producto o servicio. En ambos casos, la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una parte mayor del valor. (Magretta, 2014, p. 38)

En el caso del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” se determinó que:

- La población de la provincia de Manabí se caracteriza por su gran acogida a la medicina tradicional por lo que existe una gran demanda de medicina natural para curar o calmar sus afecciones; por lo que son muy exigentes al negociar precios en los puntos de venta, por lo que es importante tener una gran variedad de productos de distintos laboratorios y a precios accesibles para poder conservar a los clientes e incrementar al mercado cautivo del sector; además cuando existen incrementos de precios por parte de los laboratorios, el propietario ha considerado la posibilidad de reducir los ingresos tratando de mantener los precios y de esta forma no reducir las

ventas por el impacto causado por el incremento de precios de los productos y no causar una reacción negativa de los clientes.

- Cuando existe un stock suficiente de mercadería y se ha logrado negociar buenas ofertas con los proveedores, el propietario tiene la política de realizar promociones y descuentos para premiar la fidelidad de los clientes, permitiendo conservarlos y lograr la rotación de la mercadería. Además de realizar descuentos por volumen de compras.

1.2.4 La amenaza de nuevos productos sustitutos.

Una empresa enfrenta una gran amenaza debido a la disponibilidad o variedad de productos o de servicios alternativos que pueden satisfacer las necesidades del cliente, además puede limitar las ganancias.

Los sustitutos —productos o servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta— ponen un límite a la rentabilidad de la industria. (Magretta, 2014, p. 42)

En el Centro Naturista se analizó que en el mercado de medicina natural existe medicamentos farmacéuticos que cumplen la misma función que la medicina ancestral con una diferencia de precio que se vuelve atractiva a los clientes, sin embargo, existe la preferencia de cierto sector de la sociedad por la medicina natural o ancestral por sus efectos menos nocivos a la salud.

1.2.5 La rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre competidores es un elemento importante del análisis de la planificación estratégica debido a que suministra información valiosa sobre la dinámica del mercado y las oportunidades y amenazas de una empresa.

Cuando la rivalidad es intensa, la competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir. (Magretta, 2014, p. 46)

En el Centro Naturista el Paraíso Vegetal, se presenta lo siguiente:

- La apertura comercial que tienen las Farmacias y Supermercados para la venta de medicina natural que antes era exclusiva de los centros naturistas, y que compiten por precios ya que tienen gran capacidad de recursos que les facilita tener variedad de productos y precios competitivos.
- Existen negocios que realizan sus actividades comerciales con el RUC (Registro Único de Contribuyentes) como Centros Esotéricos que venden medicina natural que no cuenta con registro sanitario y no cumplen las exigencias establecidas por el ente de control (ARCSA), y debido a que no son sujetos de supervisión por la entidad de control venden este tipo de medicamentos de dudosa procedencia que pueden afectar la salud de los consumidores.

1.3 Análisis interno

El Centro Naturista “El paraíso Vegetal”, desde su creación hasta la fecha ha ido creciendo como un negocio familiar, lo que le ha permitido tener una buena aceptación por parte de la población en la venta de medicina natural dentro de la provincia de Manabí, negocio que por la iniciativa de crecimiento su propietario que lo ha administrado únicamente con su experiencia de comerciante, le ha permitido la continuidad del negocio.

Actividades que su propietario las ha realizado con un estilo de administración tradicional y empírico que responde a las situaciones que se presenten en el momento, por lo que pueden existir problemas presentes y futuros en la administración.

1.4 Análisis FODA

Una técnica común en la gestión estratégica de una empresa es el análisis FODA, que analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Permite evaluar y comprender el ambiente interno y externo de una organización, identificando las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno una organización, así como sus fortalezas y debilidades internas. El análisis FODA es muy útil para las empresas que buscan aumentar la productividad y crear un plan estratégico que le permita alcanzar sus objetivos.

En el caso del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” dedicado a la venta de medicina natural, realizar un análisis FODA no solo ayuda a comprender la situación actual del negocio, sino que además permitirá orientar la toma de decisiones estratégicas, y permite comprender los factores clave que afectan a la empresa. A pesar que la venta de medicina natural ha crecido significativamente en los últimos años debido a que se ha incrementado la preferencia del consumo de productos saludables y alternativos. Lo que ha ocasionado que se presenten problemas como la competencia de otros proveedores de medicina convencional y el cumplimiento de la normativa gubernamental.

Distinguir entre el entorno externo e interno de la empresa es común a la mayoría de los enfoques del análisis de estrategias. El más conocido y más utilizado de estos enfoques es el marco “FODA”, que clasifica las diversas influencias en la estrategia de una empresa en cuatro categorías: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Los dos primeros, fortalezas y debilidades, se relacionan con el entorno interno de la empresa, principalmente sus recursos y capacidades; los dos últimos, oportunidades y amenazas, se relacionan con el entorno externo. (Grant, 2016, p. 11)



Figura 3. Matriz de Análisis FODA (DAFO)

Fuente: (Vargas, 2022).

Factores Internos

Fortalezas (cosas que hacemos bien)

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Castellanos, 2015, p. 50).

Debilidades (cosas que no hacemos bien)

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Castellanos, 2015, p. 50).

Factores Externos

Oportunidades (que se pueden presentar)

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Castellanos, 2015, p. 51)

Amenazas (que pueden aparecer)

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Castellanos, 2015, p. 51)

1.4.1 Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el caso del Centro Naturista el Paraíso Vegetal de la ciudad de Manta, se ha analizado el análisis interno y externo, así como los aspectos positivos y negativos que inciden en el negocio, para lo cual se realizó el siguiente análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

Fortalezas (Origen Interno)

- Amplia variedad de productos naturales ya que se cuenta con proveedores de varios laboratorios que surten productos para diversas afecciones, medicamentos que disponen de Registro Sanitario a fin de cumplir con la normativa emitida por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)
- Personal con conocimientos en medicina natural y terapias alternativas que puede contribuir significativamente a una atención de la salud integral y proporcionar alternativas efectivas y seguras para el tratamiento y prevención de enfermedades.
- Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales y lugares de gran afluencia de potenciales compradores, lo que permite que los mismos puedan acceder a los medicamentos naturales sin la necesidad de ir a otros puntos de venta de la competencia, lo que puede ofrecer una ventaja competitiva, lo que se puede traducir en un aumento de ventas y mayor consolidación en el mercado.
- Buenas relaciones con proveedores que son esenciales para garantizar la calidad de los productos, mantenerse actualizado con los nuevos productos que son lanzados al mercado, el mismo que está en constante evolución, además ayuda a obtener mejores condiciones comerciales y asegurar la satisfacción de los clientes.
- Disponibilidad de recursos económicos que le permite cubrir el giro del negocio y le facilita poder negociar la adquisición de mercadería con buenas promociones.

Oportunidades (Origen Externo)

- Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural con el fin de tener un estilo de vida saludable, lo que contribuye a tener una población más saludable y consciente del cuidado de su salud, reduciendo la dependencia excesiva de medicamentos farmacéuticos y los posibles efectos secundarios, a más de reducir la saturación del sistema de salud público.
- Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario, que puede ofrecer beneficios con los tratamientos naturales ya que son considerados como un complemento al cuidado de la salud.
- Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce que puede incrementar los ingresos del negocio.

Debilidades (Origen Interno)

- Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing, ya que le dificulta llegar a un público más amplio y potencial, e incrementar la visibilidad del negocio a personas que estén interesadas en el consumo de medicina natural.
- Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio, puede tener consecuencias tanto para el negocio como para la salud de los clientes, capacitación que les permitirá estar actualizados y brindar un servicio de calidad.
- Desperdicio de recursos debido a pérdidas en inventario por caducidad de mercadería al no mantener un registro adecuado de fechas de caducidad en bodega y no contar con personal capacitado en manejo de almacenamiento e inventario de bodega.
- Se dispone de una cuenta corriente para el giro del negocio y gastos personales del propietario, por lo que se podrían presentar problemas en la rentabilidad, dificultad para rastrear y controlar gastos personales y del negocio, dificultad para evaluar el rendimiento del negocio y acceso a créditos y préstamos para la empresa.

Amenazas (Origen Externo)

- Reformas y cambios en la normativa emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) en lo relacionado al control de los Centros Naturistas y la restricción en venta de ciertos productos de medicina natural.
- Competencia con grandes cadenas de farmacias y supermercados que también venden medicina natural puede ocasionar pérdida de clientes en el caso que tengan precios de productos más bajos debido al volumen de adquisición.
- Inestabilidad política y económica del país, ya que puede producir una disminución en la demanda debido a la crisis económica, las restricciones comerciales y la incertidumbre de los consumidores con las decisiones del nuevo gobierno, a más de la disminución del poder adquisitivo de la población y el desempleo.
- Variación en los precios de los productos naturales por parte de los laboratorios, debido a la variación de precios de la materia prima que puede estar supeditada a factores como escasez de recursos naturales, cambios en la normativa o el incremento en la demanda de los productos o incrementos en el transporte que pueden afectar el precio final de venta de los medicamentos.
- Problemas legales con el Servicio de Rentas Internas por las declaraciones de impuestos al no disponer de cuentas separadas para el negocio y gastos personales del propietario que puede ocasionar dificultad en el control y registro de los gastos.

Tabla 1. Matriz FODA Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”

Fortalezas (Factores Internos)	Oportunidades (Factores Externos)
<p>F 1 Amplia variedad de productos naturales.</p> <p>F 2 Personal con conocimiento en medicina natural y terapias alternativas.</p> <p>F 3 Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales.</p> <p>F 4 Buenas relaciones con proveedores.</p> <p>F 5 Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.</p>	<p>O 1 Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural.</p> <p>O 2 Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.</p> <p>O 3 Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce.</p>
Debilidades (Factores Internos)	Amenazas (Factores Externos)
<p>D 1 Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing.</p> <p>D 2 Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio.</p> <p>D 3 Desperdicio de recursos por mercadería caducada y no tener personal capacitado en manejo de inventario.</p> <p>D 4 Administración de los recursos económicos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.</p>	<p>A 1 Reformas y cambios en la normativa vigente para la venta de medicina natural por parte del ARCOSA.</p> <p>A 2 Competencia con grandes cadenas de farmacia y supermercados.</p> <p>A 3 Inestabilidad política y económica del país.</p> <p>A 4 Variación en los precios de los productos naturales por parte de los laboratorios.</p> <p>A 5 Problemas con el SRI por manejo de gastos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Matriz F-O, F-A, D-O, D-A.

Luego del recabar información del Centro Naturista el “Paraíso Vegetal” de la ciudad de Manta, es necesario realizar el análisis de las estrategias F-O (Fortalezas y Oportunidades), F-A (Fortalezas y Amenazas), D-O (Debilidades y Oportunidades) y D-A (Debilidades y Amenazas) como una herramienta imprescindible en el proceso de planificación estratégica de una empresa. Lo que permite evaluar la posición competitiva de la empresa y diseñar estrategias eficaces para el logro de los objetivos; por lo que el análisis de las estrategias F-O, F-A, D-O, D-A es necesario para que el propietario del Centro Naturista comprenda su posición en el mercado, identifique las ventajas competitivas, áreas de mejora, y desarrolle estrategias efectivas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades; que le permita alcanzar los objetivos planteados por el propietario.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias F-O (fortalezas-oportunidades), estrategias D-O (debilidades-oportunidades), estrategias F-A (fortalezas-amenazas) y estrategias D-A (debilidades-amenazas). (David, 2013, p. 176)

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS Identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES Identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES Identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS Identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 4. Matriz F-O, F-A, D-O, D-A
Fuente: (Magenta Redaccion, 2021).

Una vez realizada la matriz FODA del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se efectuó un análisis de las estrategias F-O, F-A, D-O y D-A, del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” que le permita a la empresa evaluar la posición competitiva y el desarrollo de estrategias adecuadas que le permitan alcanzar los objetivos planteados.

Estrategias F-O

Las estrategias **F-O** se refieren a las Fortalezas que son internas y las oportunidades externas que la Empresa puede usar para obtener una ventaja competitiva al comprender sus fortalezas y oportunidades; pueden tener un enfoque proactivo orientado al crecimiento.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. (David, 2013, p. 176)

Las estrategias establecidas con las Fortalezas y Oportunidades para el Centro Naturista son:

- F1** Amplia variedad de productos naturales.
- F4** Buenas relaciones con proveedores.
- O2** Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.
- O3** Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce.

EFO1: Aprovechar que se dispone de una gran variedad de productos naturales y poder satisfacer las necesidades del mercado, y las buenas relaciones existentes con los proveedores con la finalidad de conseguir precios competitivos, a más de cumplir con los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), como es el registro sanitario y un buen stock de productos

disponibles para la venta, le permitirá aprovechar el uso del E-commerce que sea amigable con el usuario, lo que ayudará a tener una ventaja competitiva y un crecimiento sostenido de la empresa.

- F2** Personal con conocimiento en medicina natural y terapias alternativas.
- F3** Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales.
- O1** Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural.

EFO2: Utilizar los conocimientos de las bondades que ofrecen los productos naturales que tiene el personal de ventas apoyado por la ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que le permitirá llegar a un público más amplio y tener mayor visibilidad y crecimiento del negocio y de esta manea poder satisfacer la demanda de la ciudadanía que tiene preferencia y confianza en la medicina natural.

- F5** Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.
- O2** Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.

EFO3: Contar con recursos económicos le permitirá al propietario que siempre cuente con la provisión de medicina natural en stock y satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategia F-A

Las estrategias **F-A** aprovechan las Fortalezas interna y las Amenazas externas para mejorar la competitividad en el mercado, y mantenerse competitivo a más de atraer clientes dentro del entorno empresarial; enfocados a la adaptación y la defensa.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. (David, 2013, p. 176)

Las estrategias establecidas con las Fortalezas y Amenazas para el Centro Naturista son:

- F1** Amplia variedad de productos naturales.
- F2** Personal con conocimiento en medicina natural y terapias alternativas.
- F3** Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales.
- A2** Competencia con grandes cadenas de farmacias y supermercados.
- A3** Inestabilidad política y económica del país.

EFA1: Tener una amplia variedad de productos naturales que ofrecen diversidad y sean atractivos a los clientes que prefieren la medicina ancestral, aprovechando que se cuenta con personal que tiene conocimiento y brinda asesoría en productos de medicina natural que le brinda confianza al cliente, a más de estar un una ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que ayuda a incrementar la visibilidad y acceso de los clientes, permitirá reducir el impacto de la competencia existente por parte de las grandes cadenas de farmacias y supermercados que también ofrecen este tipo de productos con precios competitivos que pueden afectar al negocio, a más de que la inestabilidad política y económica del país hace que los clientes prioricen sus gastos y esto puede traducirse en la reducción de ventas, por lo que es necesario incrementar las ofertas e incentivos a los clientes, ofertando productos de calidad a precios razonables.

- F4** Buenas relaciones con proveedores.
- F5** Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.
- A4** Variación en los precios de los productos naturales por parte de los laboratorios.

EFA2: Mantener buenas relaciones con los proveedores y contar con los recursos económicos disponibles puede ayudar a tener una ventaja competitiva ya que en el caso de que exista variación de precios por parte de los laboratorios que pueden afectar la rentabilidad del negocio, se podría realizar negociación de precios y obtener beneficios en la compra de productos o tener información privilegiada cuando vaya a existir variación en el precio.

- F5** Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.
- A5** Problemas con el SRI por manejo de gastos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.

EFA3: Tener recursos disponibles para el giro del negocio, le permitirá al propietario separar las cuentas del negocio y de los gastos personales a fin de evitar problemas legales con el SRI y mejorar el control de los ingresos y egresos del negocio.

Estrategias D-O

Las estrategias **D-O** se basan en las Debilidades internas y las Oportunidades externas para permitir que la empresa mejore su rendimiento, enfrente los desafíos y aproveche las oportunidades para mantenerse en el mercado competitivo; que ayudan al desarrollo y la mejora.

Las estrategias **DO** buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. (David, 2013, p. 176)

Las estrategias establecidas con las Debilidades y Oportunidades para el Centro Naturista son:

- D1** Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing.
- O2** Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.
- O3** Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce.

EDO 1: Incrementar la presencia en redes sociales y contar con el stock suficiente de medicina natural que tenga registro sanitario, le permitirá al propietario del negocio tener una presencia sólida en el mercado; por ende, el incremento en las ventas por la utilización del E-commerce que le proporcione al cliente una experiencia amigable al usuario aplicando estrategias de marketing específicas para promocionar la plataforma online y de esta manera incrementar los ingresos del negocio.

- D2** Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio.
- D3** Desperdicio de recursos por mercadería caducada y no tener personal capacitado en manejo de inventario.
- O1** Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural.

EDO2: Capacitar periódicamente al personal de ventas y bodega ayuda a que tener conocimientos actualizados con respecto a los últimos lanzamientos de productos medicinales, que ayude reducir perdidas de recursos por medicina caducada, a más de que facilita comunicar las bondades de los productos ofertados a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y que los mismos tengan mayor aceptación y preferencia por la medicina natural.

Estrategias D-A

Las estrategias **D-A** que hacen uso de las Debilidades y las Amenazas externas como factor esencial para adoptar las estrategias y protegerse contra los riesgos que tenga la empresa; reduciendo tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación. (David, 2013, p. 176)

Las estrategias establecidas con las Debilidades y Amenazas para el Centro Naturista son:

- D1** Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing.
- D2** Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio.
- A2** Competencia con grandes cadenas de farmacia y supermercados.

EDA1: Mantener capacitado y actualizado en conocimientos al personal de ventas e incrementar la presencia en redes sociales aplicando estrategias de marketing. permitirá reducir el impacto de la competencia existente con las grandes cadenas de farmacias y supermercados.

D3 Desperdicio de recursos por mercadería caducada y no tener personal capacitado en manejo de inventario.

A1 Reformas y cambios en la normativa vigente para la venta de medicina natural por parte del ARCSA.

EDA2: Capacitar al personal de bodega en el manejo de inventario, a fin de reducir las pérdidas por mercadería caducada en bodega y puntos de venta y de esta manera evitar tener multas y observaciones por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

D4 Administración de los recursos económicos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.

A3 Inestabilidad política y económica del país.

A5 Problemas con el SRI por manejo de gastos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.

EDA3: Separar el control de los recursos económicos del negocio y gastos personales del propietario es fundamental para tener una gestión financiera que transparente las transacciones comerciales y personales que garantice el cumplimiento de la normativa que contribuya a la toma de decisiones; y reduzca la posibilidad de enfrentar problemas legales con el SRI y afrontar la inestabilidad política y económica del país.

Tabla 2. Estrategia FO

		FORTALEZAS	
		F1	Amplia variedad de productos naturales.
		F2	Personal con conocimiento en medicina natural y terapias alternativas.
		F3	Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales.
		F4	Buenas relaciones con proveedores.
		F5	Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.
OPORTUNIDADES		F – O Estrategia MAX - MAX	
O1	Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural.	EFO1	Aprovechar que se dispone de una gran variedad de productos naturales y poder satisfacer las necesidades del mercado, y las buenas relaciones existentes con los proveedores con la finalidad de conseguir precios competitivos, a más de cumplir con los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), como es el registro sanitario y un buen stock de productos disponibles para la venta, le permitirá aprovechar el uso del E-commerce que sea amigable con el usuario, lo que ayudará a tener una ventaja competitiva y un crecimiento sostenido de la empresa. F1, F4, O2, O3.
O2	Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.	EFO2	Utilizar los conocimientos de las bondades que ofrecen los productos naturales que tiene el personal de ventas apoyado por la ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que le permitirá llegar a un público más amplio y tener mayor visibilidad y crecimiento del negocio y de esta manea poder satisfacer la demanda de la ciudadanía que tiene preferencia y confianza en la medicina natural. F2, F3, O1.
O3	Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce.	EFO3	Contar con recursos económicos le permitirá al propietario que siempre cuente con la provisión de medicina natural en stock y satisfacer las necesidades de los clientes. F5, O2.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Estrategia FA

		FORTALEZAS	
		F1	Amplia variedad de productos naturales.
		F2	Personal con conocimiento en medicina natural y terapias alternativas.
		F3	Ubicación estratégica cerca de zonas comerciales.
		F4	Buenas relaciones con proveedores.
		F5	Disponibilidad de recursos económicos para el giro del negocio.
AMENAZAS		F - A Estrategia MAX - MIN	
A1	Reformas y cambios en la normativa vigente para la venta de medicina natural por parte del ARCSA.	EFA1	Tener una amplia variedad de productos naturales que ofrecen diversidad y sean atractivos a los clientes que prefieren la medicina ancestral, aprovechando que se cuenta con personal que tiene conocimiento y brinda asesoría en productos de medicina natural que le brinda confianza al cliente, a más de estar un una ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que ayuda a incrementar la visibilidad y acceso de los clientes, permitirá reducir el impacto de la competencia existente por parte de las grandes cadenas de farmacias y supermercados que también ofrecen este tipo de productos con precios competitivos que pueden afectar al negocio, a más de que la inestabilidad política y económica del país hace que los clientes prioricen sus gastos y esto puede traducirse en la reducción de ventas, por lo que es necesario incrementar las ofertas e incentivos a los clientes, ofertando productos de calidad a precios razonables. F1, F2, F3, A2, A3.
A2	Competencia con grandes cadenas de farmacias y supermercados.		
A3	Inestabilidad política y económica del país.	EFA2	Mantener buenas relaciones con los proveedores y contar con los recursos económicos disponibles puede ayudar a tener una ventaja competitiva ya que en el caso de que exista variación de precios por parte de los laboratorios que pueden afectar la rentabilidad del negocio, se podría realizar negociación de precios y obtener beneficios en la compra de productos o tener información privilegiada cuando vaya a existir variación en el precio. F4, F5, A4.
A4	Variación en los precios de los productos naturales por parte de los laboratorios.	EFA3	Tener recursos disponibles para el giro del negocio, le permitirá al propietario separar las cuentas del negocio y de los gatos personales a fin de evitar problemas legales con el SRI y mejorar el control de los ingresos y egresos del negocio. F5, A5.
A5	Problemas con el SRI por manejo de gastos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estrategia DO

		DEBILIDADES	
		D1	Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing.
		D2	Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio.
		D3	Desperdicio de recursos por mercadería caducada y no tener personal capacitado en manejo de inventario.
		D4	Administración de los recursos económicos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.
OPORTUNIDADES		D – O Estrategia MIN - MAX	
O1	Aceptación de la ciudadanía hacia la medicina natural.	EDO1	Incrementar la presencia en redes sociales y contar con el stock suficiente de medicina natural que tenga registro sanitario, le permitirá al propietario del negocio tener una presencia sólida en el mercado; por ende, el incremento en las ventas por la utilización del E-commerce que le proporcione al cliente una experiencia amigable al usuario aplicando estrategias de marketing específicas para promocionar la plataforma online y de esta manera incrementar los ingresos del negocio. D1, O2, O3.
O2	Disponibilidad de medicina natural con registro sanitario.	EDO2	Capacitar periódicamente al personal de ventas y bodega ayuda a que tener conocimientos actualizados con respecto a los últimos lanzamientos de productos medicinales, que ayude reducir perdidas de recursos por medicina caducada, a más de que facilita comunicar las bondades de los productos ofertados a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y que los mismos tengan mayor aceptación y preferencia por la medicina natural. D2, D3, O1.
O3	Posibilidad de crecimiento en ventas por utilización de E-commerce.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Estrategia DA

		DEBILIDADES	
		D1	Baja presencia en redes sociales y estrategias de marketing.
		D2	Falta de capacitación continua al personal que labora en el negocio.
		D3	Desperdicio de recursos por mercadería caducada y no tener personal capacitado en manejo de inventario.
		D4	Administración de los recursos económicos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.
AMENAZAS		D – A Estrategia MIN - MIN	
A1	Reformas y cambios en la normativa vigente para la venta de medicina natural por parte del ARCSA.	EDA1	Mantener capacitado y actualizado en conocimientos al personal de ventas e incrementar la presencia en redes sociales aplicando estrategias de marketing. permitirá reducir el impacto de la competencia existente con las grandes cadenas de farmacias y supermercados. D1, D2, A2.
A2	Competencia con grandes cadenas de farmacia y supermercados.	EDA2	Capacitar al personal de bodega en el manejo de inventario, a fin de reducir las pérdidas por mercadería caducada en bodega y puntos de venta y de esta manera evitar tener multas y observaciones por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). D3, A1.
A3	Inestabilidad política y económica del país.		
A4	Variación en los precios de los productos naturales por parte de los laboratorios.	EDA3	Separar el control de los recursos económicos del negocio y gastos personales del propietario es fundamental para tener una gestión financiera que transparente las transacciones comerciales y personales que garantice el cumplimiento de la normativa que contribuya a la toma de decisiones; y reduzca la posibilidad de enfrentar problemas legales con el SRI y afrontar la inestabilidad política y económica del país. D4, A3, A5.
A5	Problemas con el SRI por manejo de gastos personales y del giro del negocio en una sola cuenta bancaria.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz F-O, F-A, D-O, D-A

1 F - O Estrategia MAX - MAX	2 D - O Estrategia MIN - MAX
<ul style="list-style-type: none"> • EFO 1. Aprovechar que se dispone de una gran variedad de productos naturales y poder satisfacer las necesidades del mercado, y las buenas relaciones existentes con los proveedores con la finalidad de conseguir precios competitivos, a más de cumplir con los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), como es el registro sanitario y un buen stock de productos disponibles para la venta, le permitirá aprovechar el uso del E-commerce que sea amigable con el usuario, lo que ayudará a tener una ventaja competitiva y un crecimiento sostenido de la empresa. F1, F4, O2, O3. • EFO2. Utilizar los conocimientos de las bondades que ofrecen los productos naturales que tiene el personal de ventas apoyado por la ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que le permitirá llegar a un público más amplio y tener mayor visibilidad y crecimiento del negocio y de esta manea poder satisfacer la demanda de la ciudadanía que tiene preferencia y confianza en la medicina natural. F2, F3, O1. • EFO3. Contar con recursos económicos le permitirá al propietario que siempre cuente con la provisión de medicina natural en stock y satisfacer las necesidades de los clientes. F5, O2. 	<ul style="list-style-type: none"> • EDO1. Incrementar la presencia en redes sociales y contar con el stock suficiente de medicina natural que tenga registro sanitario, le permitirá al propietario del negocio tener una presencia sólida en el mercado; por ende, el incremento en las ventas por la utilización del E-commerce que le proporcione al cliente una experiencia amigable al usuario aplicando estrategias de marketing específicas para promocionar la plataforma online y de esta manera incrementar los ingresos del negocio. D1, O2, O3. • EDO2. Capacitar periódicamente al personal de ventas y bodega ayuda a que tener conocimientos actualizados con respecto a los últimos lanzamientos de productos medicinales, que ayude reducir pérdidas de recursos por medicina caducada, a más de que facilita comunicar las bondades de los productos ofertados a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y que los mismos tengan mayor aceptación y preferencia por la medicina natural. D2, D3, O1.
3 F - A Estrategia MAX - MIN	4 D - A Estrategia MIN - MIN
<ul style="list-style-type: none"> • EFA 1. Tener una amplia variedad de productos naturales que ofrecen diversidad y sean atractivos a los clientes que prefieren la medicina ancestral, aprovechando que se cuenta con personal que tiene conocimiento y brinda asesoría en productos de medicina natural que le brinda confianza al cliente, a más de estar un una ubicación estratégica de los puntos de venta cerca de zonas comerciales que ayuda a incrementar la visibilidad y acceso de los clientes, permitirá reducir el impacto de la competencia existente por parte de las grandes cadenas de farmacias y supermercados que también ofrecen este tipo de productos con precios competitivos que pueden afectar al negocio, a más de que la inestabilidad política y económica del país hace que los clientes prioricen sus gastos y esto puede traducirse en la reducción de ventas, por lo que es necesario incrementar las ofertas e incentivos a los clientes, ofertando productos de calidad a precios razonables. F1, F2, F3, A2, A3. • EFA2. Mantener buenas relaciones con los proveedores y contar con los recursos económicos disponibles puede ayudar a tener una ventaja competitiva ya que en el caso de que exista variación de precios por parte de los laboratorios que pueden afectar la rentabilidad del negocio, se podría realizar negociación de precios y obtener beneficios en la compra de productos o tener información privilegiada cuando vaya a existir variación en el precio. F4, F5, A4. • EFA3. Tener recursos disponibles para el giro del negocio, le permitirá al propietario separar las cuentas del negocio y de los gastos personales a fin de evitar problemas legales con el SRI y mejorar el control de los ingresos y egresos del negocio. F5, A5. 	<ul style="list-style-type: none"> • EDA1. Mantener capacitado y actualizado en conocimientos al personal de ventas e incrementar la presencia en redes sociales aplicando estrategias de marketing, permitirá reducir el impacto de la competencia existente con las grandes cadenas de farmacias y supermercados. D1, D2, A2. • EDA2. Capacitar al personal de bodega en el manejo de inventario, a fin de reducir las pérdidas por mercadería caducada en bodega y puntos de venta y de esta manera evitar tener multas y observaciones por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). D3, A1. • EDA3. Separar el control de los recursos económicos del negocio y gastos personales del propietario es fundamental para tener una gestión financiera que transparente las transacciones comerciales y personales que garantice el cumplimiento de la normativa que contribuya a la toma de decisiones; y reduzca la posibilidad de enfrentar problemas legales con el SRI y afrontar la inestabilidad política y económica del país. D4, A3, A5.

Fuente: Elaboración propia

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El contar con la Visión, Misión, valores organizacionales y objetivos estratégicos le permiten al propietario hacer la diferencia con negocios similares, a más de medir el nivel de desempeño y efectividad de las acciones tomadas en la empresa.

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión. La naturaleza de su visión y misión puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. La organización alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategias, directivos y empleados desarrollan y comunican una visión y una misión de negocios claras. (David, 2013, p. 53)

Otros autores mencionan que:

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. (Thompson et al., 2012, p. 37)

2.1 Misión

El disponer de la Misión de una empresa es indispensable ya que le proporciona al propietario, los directivos y sus colaboradores un direccionamiento que guie su actuar; y este alineada a los valores institucionales y a los objetivos de la empresa.

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio

de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. (Chiavenato, 2017, p. 49)

El Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” no tiene establecida una Misión, por lo que el autor del presente trabajo en coordinación con el propietario, sugieren lo siguiente:

“Contribuir a mejorar la salud de nuestros clientes en la provincia de Manabí, con productos de medicina natural de calidad, comprometidos con el mejoramiento continuo de los servicios que prestamos a nuestros clientes, generando así una mejor calidad de vida en las personas”.

2.2 Visión

Una visión clara de una empresa es primordial para brindar un norte ya que permite disponer de una herramienta fundamental en la gestión de la misma y que contribuirá a que su éxito sea perdurable en el tiempo.

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. (Chiavenato, 2017, p. 53)

El Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” no tiene establecida una Visión, por lo que el autor del presente trabajo en coordinación con el propietario, sugieren lo siguiente:

“En el año 2027, “El Paraíso Vegetal” será un Centro Naturista líder en la venta de medicina natural en la provincia de Manabí, que cumpla con las normas emitidas por el ARCSA, que será reconocida por la calidad de sus productos y el trato preferencial a sus clientes”.

2.3 Valores organizacionales

El contar con valores claramente definidos en una empresa, implica que está preocupada por su cultura organizacional y alineación estratégica, ya que son un cimiento que da bases firmes para la construcción y operación de la misma; Los valores de una empresa son la referencia de los principios básicos que debe tener una empresa, son los que guían su comportamiento.

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Thompson et al., 2012, p. 27)

Valores establecidos para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”:

- **Honestidad:** valor que nos permite ofrecer productos de calidad y ser sinceros con nuestros clientes.
- **Excelencia:** es un valor nos permite brindar una atención excepcional y alentar a los clientes a mantenerse fieles con la empresa.
- **Servicio al cliente:** valor que impulsa a brindar una buena atención al cliente con la satisfacción de sus necesidades antes, durante y después de sus compras, permitiendo que exista un ambiente familiar con los usuarios.
- **Integridad:** implica ser honestos y leales con nuestros clientes, demostrando compromiso con las actividades que se ejecutan y garantizando la calidad de los productos.
- **Responsabilidad.** Valor fundamental del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, ya que nos ayuda a estar comprometidos con nuestro actuar tanto comercial, personal y medio ambiental, lo que nos facilita tener el respeto, consideración y lealtad de nuestros clientes.

2.4 Objetivos estratégicos por perspectivas del BSC

El Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” de la ciudad de Manta, se dedica al expendio de medicina natural a través de un servicio de calidad proporcionado a sus clientes; con

personal capacitado, productos que cuentan con registro sanitario a fin de cuidar la salud de sus clientes y ubicados en lugares que los clientes tengan fácil acceso. Para conseguirlo, se ha realizado para la empresa objetivos en base a las estrategias del BSC (Balanced Scorecard) que ayuden a la empresa a mejorar su desempeño y alineación con la visión y la estrategia propuesta para lograr una gestión más efectiva de los recursos y un crecimiento sostenible en el tiempo y tener una ventaja competitiva con los mercados regionales.

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2016, p. 18)

Otros autores han afirmado lo siguiente:

el BSC facilita enormemente la interacción entre administradores y empleados en los diversos niveles de la empresa, por cuanto ofrecen elementos que permiten un lenguaje común con respecto al desempeño de la organización y a la ejecución de la estrategia, como indicadores, perspectivas y sus relaciones de causa y efecto. (Chiavenato, 2017, p. 212)

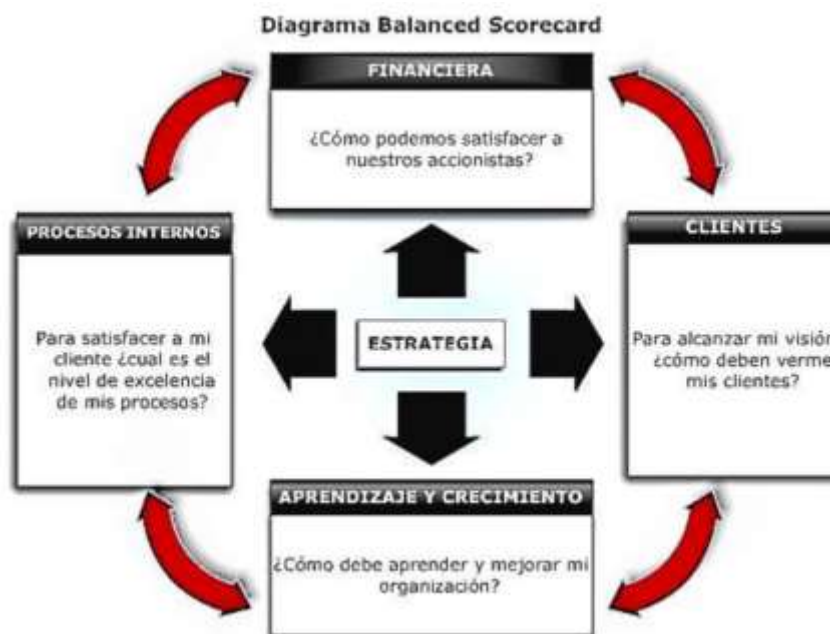


Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton
Fuente: (Díaz D. , 2016, p. 89).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Permite realizar un feedback del desarrollo de las personas y de las capacidades de la empresa a fin de tener una mejora continua y los colaboradores estén dispuestos a mejorar los procesos de la entidad.

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan y Norton, 2016, p. 49)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se ha establecido los siguientes objetivos de la perspectiva de aprendizaje crecimiento:

- Mantener un adecuado ambiente laboral con los colaboradores de la organización.
- Capacitar periódicamente al personal en temas relacionados con medicina natural y atención al cliente y control de inventario.

Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva se centra en los procesos críticos de la empresa que les permita alcanzar los objetivos e identificar las áreas de mejora y tomar correctivos.

En la perspectiva de los procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permittien a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- satisfacer las expectativa de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (Kaplan y Norton, 2016, pp. 47, 48)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se han establecido los siguientes objetivos para la perspectiva de los procesos internos:

- Optimizar el control de inventario de mercadería en bodega.
- Mantener cuentas separadas para el giro del negocio y gastos personales del propietario.

Perspectiva del cliente

El tener en cuenta al cliente, lo pone como punto central en las actividades que realice la empresa, permitiendo la fidelidad del mismo.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (Kaplan y Norton, 2016, p. 47)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se ha establecido los siguientes objetivos de la perspectiva del cliente:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Incrementar 50 cliente nuevos cada trimestre.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se centra en los aspectos económicos que son un aporte indispensable para la Empresa y que ayuda a los accionistas a disponer de información actualizada y real del desempeño de la organización, que ayuda a medir y gestionar los resultados financieros de la entidad, información que les permitirá tomar decisiones importantes de una manera acertada.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta practica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Kaplan y Norton, 2016, p. 46)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, se ha establecido los siguientes objetivos de la perspectiva financiera:

- Incrementar en un 10% la rentabilidad del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La implementación de la estrategia en una empresa requiere de la aceptación y decisión del propietario o gerente, ya que su implementación puede resultar en altos costos, sin embargo, se pretende mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la posibilidad de adaptación a las propuestas de los cambios sugeridos.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. (David, 2013, p. 6)

También podemos mencionar que la estrategia debe ser clara y entendible para todos los colaboradores de la empresa, ya que no lograremos ningún objetivo teniendo redactada una misión y visión si no la entendemos ni sabemos cómo aplicarla en la institución; para:

Definición de la estrategia: de nada sirve que la misión organizacional este desde hace décadas en un cuadro fijado en la pared de la entrada. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSC se perderá en acciones que no tienen que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa, por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles (o financieros). (Chiavenato, 2017, p. 278)

3.1 Determinación de indicadores KPI para cada perspectiva

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- **Mantener un adecuado ambiente laboral con los colaboradores de la organización.**

El tener un buen ambiente laboral es imprescindible para tener colaboradores comprometidos con la organización y que le permitiría incrementar la producción de la empresa.

Los ambientes laborales que carecen de confianza generan una falta de compromiso en los trabajadores, causando así desinterés y peor aún dejar el puesto de trabajo, lo que es perjudicial para la empresa. (Aguas, 2021)

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” es necesario contar con personal motivado y comprometido con la empresa, para realizar mejoras en el desempeño del personal que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante:

- Fomentar un entorno de trabajo armónico que promueva la colaboración, creatividad y trabajo en equipo.
 - Promover charlas de motivación al personal de ventas.
 - Incentivar al personal de la entidad al reconocer el esfuerzo y celebrar sus logros, aplicando recompensas por el sobresaliente desempeño.
 - Realizar encuestas periódicas para medir el clima laboral del personal.
- **Capacitar periódicamente al personal en temas relacionados con medicina natural, atención al cliente y control de inventario.**

La Capacitación constante de los colaboradores de la empresa, trae beneficios tanto en la motivación personal como el incremento en la productividad, lo que se traduce en el incremento de las ventas y mejora en la rentabilidad; y que el personal de bodega pueda tener un control de inventario, almacenaje y este pendiente de verificar la caducidad de

los productos para la venta; todo en su conjunto permite contar con colaboradores comprometidos con la entidad y con el cliente.

La capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad. (Bermudez, 2015, p. 7)

Por lo que para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal se ha considerado:

- Desarrollar un plan de capacitación específico por cada área, mediante talleres, cursos online, seminarios entre otros.
- Fomentar que el personal con más conocimientos transfiera sus experiencias al personal nuevo.

Tabla 7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	% OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS			RESPONSABLE
					ROJO	AMARILLO	VERDE	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener un adecuado ambiente laboral con los colaboradores de la organización.	Nivel de Satisfacción de los colaboradores	> 90%	Encuesta de satisfacción de colaboradores	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador
	Capacitar periódicamente al personal.	4 capacitaciones al año	> 90%	$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas}}{\text{No. de capacitaciones planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{No. de personas capacitadas}}{\text{Total personal}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador

Riesgo Alto
Riesgo Medio
Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de los procesos internos

- **Optimizar el control de inventario de mercadería.**

Un eficiente control de bodega permite contar con un inventario actualizado y mejorar la verificación de fechas de caducidad de mercadería, lo que incide en una reducción de costos y disminuir las pérdidas ocasionadas por productos caducados.

El control de inventario es la parte en la cadena de suministro que apunta a tener siempre los productos correctos en la cantidad correcta a la venta, en el momento correcto. Cuando se realiza de manera eficaz, los negocios reducen los costos de tener inventario en exceso, al tiempo que maximizan las ventas. (Castro, 2023)

Para optimizar el control de inventario el centro Naturista “El paraíso Vegetal” deberá realizar:

- Capacitar al personal de bodega en el manejo de inventarios, técnicas de gestión de inventario y uso de tecnología a fin de mejorar el control.
- Automatizar la gestión de inventario a fin de que se mantenga actualizado, lo que facilitará tener un control de stock y fechas de caducidad de productos.
- Implementar un sistema FIFO (First In First Out) o en español sistema PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale) para minimizar la caducidad de productos, lo que permite monitorear la fecha de vencimiento.
- Revisar periódicamente el control de existencias y de productos vencidos o con fechas próximas de vencimiento con el fin de reducir la pérdida de recursos económicos del negocio.
- Establecer procesos de reabastecimiento automatizado de productos, basado en la demanda e historial de ventas.
- Implementar un sistema de gestión de inventario a fin de establecer excedentes y faltantes.

- **Mantener cuentas separada para el giro del negocio y gastos personales del propietario.**

Para un negocio o empresa es imprescindible que el control y registro de las cuentas tanto personales como del negocio se administren de forma separada con el fin de asegurar que la gestión financiera sea controlada de manera eficiente, y permita tener un control y registro claro de ingresos y gastos tanto del giro del negocio como los gastos personales del propietario, gerente o administrador, lo que conlleva a tener registros contables razonables; a más de que ayuda a poder realizar deducciones de tributos; lo que evita que exista errores o confusiones en los registros contables.

Mantener las finanzas personales y de negocios por separado es una buena idea para mantener registros precisos, entender la solidez económica de tu negocio y tomar decisiones informadas. Más aún, mantener esas cuentas por separado podría no ser solo una recomendación, según el tipo de negocio que tengas, quizás se trate de un requisito. (Boogaard, 2022)

Otros autores mencionan que:

Es importante construir el historial crediticio de su empresa por separado de su historial crediticio personal. Aunque los prestamistas se fijen en su capacidad de pago individual, también querrán ver que su empresa está al día con sus acreedores. Establecer cuentas separadas a nombre de su empresa le ayudará a establecer la empresa como una entidad separada con su propio historial de crédito separado del suyo como individuo. (Bank of America, 2023)

Para el propietario del centro naturista “El Paraíso Vegetal” es necesario:

- Abrir cuentas bancarias separadas para el giro del negocio y gastos personales del propietario que le permita tener un control independiente de los ingresos y egresos tanto del negocio como del propietario.
- Establecer el registro por separado de los movimientos económicos del negocio y del propietario a fin de tener un adecuado control de los recursos económicos.

- Establecer presupuestos claros tanto para los gastos del negocio como para los personales del propietario.

Tabla 8. Perspectiva de los Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	% OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS			RESPONSABLE
					ROJO	AMARILLO	VERDE	
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el control de inventario de mercadería.	Rotación de inventario Semestral	> 2 veces	$\frac{\text{Ventas Semestrales}}{\text{Inventario Promedio}}$	1 vez	1.5 veces	2 veces	Gerente / Administrador / Encargado de bodega
	Mantener cuentas separadas para el giro del negocio y gastos personales del propietario.	Índice de separación de gastos	= 100%	$\frac{\text{Gastos Negocio}}{\text{Gastos Negocio} + \text{Gastos Propietario}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	= 100%	Gerente / Administrador / Contador

Riesgo Alto
Riesgo Medio
Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del cliente

- **Mejorar la satisfacción del cliente.**

Para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, es indispensable prestar atención a los requerimientos e inquietudes de los clientes, a fin de proporcionar indicaciones claras que satisfagan sus necesidades con el propósito de mantener una relación a largo plazo.

La atención al cliente se refiere al área de tu empresa que tiene como objetivos dar soporte al consumidor, garantizar la resolución de sus problemas y, en consecuencia, velar por la satisfacción del público. (Rojas, 2021)

Por lo que en el Centro Naturista “El paraíso Vegetal” es necesario:

- Realizar encuestas de satisfacción del cliente para comprender las necesidades y expectativas del cliente e identificar áreas de mejora para garantizar una experiencia positiva.
- Realizar una revisión de comentarios y opiniones en redes sociales a fin de tomar correctivos.
- Establecer un programa de monitoreo permanente de satisfacción de clientes a fin de realizar ajustes sobre la marcha.
- Disponer de una variedad de productos naturales que cumplan con la normativa sanitaria que brinden seguridad y confianza a los clientes.

- **Incrementar 50 clientes nuevos cada trimestre.**

Para mejorar las ventas y rotación de inventario en el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” es necesario establecer estrategias de marketing en las que se realicen campañas publicitarias y técnicas para atraer clientes.

Para captar clientes potenciales no es necesario buscar debajo de las piedras, solo basta una buena estrategia. Tampoco necesitas que sean complicadas o caras. (Da Silva, 2020)

En el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” para mantener e incrementar clientes, se debe realizar:

- Crear un sitio Web amigable y fácil de usar que contenga información relevante y atractiva con el fin de atraer clientes.
- Analizar la posibilidad de contratar publicidad pagada con el fin de incrementar la visibilidad del negocio.
- Crear ofertas especiales para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de sus clientes recurrentes.
- Desarrollar estrategias y campañas de marketing digital y redes sociales.

Tabla 9. Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	% OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS			RESPONSABLE
					ROJO	AMARILLO	VERDE	
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente.	Índice de clientes satisfechos	> 90%	$\frac{\text{No. Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador / Personal de ventas
	Incrementar 50 clientes nuevos cada trimestre	Número de clientes nuevos del trimestre	> 45 clientes	$\frac{\text{No. de clientes trimestre X actual}}{\text{No. de clientes trimestre X anterior}}$	10 clientes	entre 20 y 40 clientes	mayor a 45 clientes	Gerente / Administrador / Personal de ventas

Riesgo Alto
Riesgo Medio
Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Financiera

- **Incrementar en un 10% la rentabilidad del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”.**

En un negocio uno de los objetivos principales es que las ventas se mantengan o se incrementen para mejorar las ganancias de ahí que es necesario establecer estrategias que les permita el crecimiento de las ventas, por lo que se presentan algunas alternativas de solución:

Entenderemos por Rentabilidad “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. (Díaz M. , 2012, p. 69)

- Analizar los procesos internos y comerciales del Centro Naturista, con el fin de evitar que se cometan errores u omisiones que ocasionen afectaciones a la operatividad de la empresa, como la pérdida de clientes o reducción de las ventas.
- Fortalecer la relación con los proveedores y clientes, de esta forma poder tener una ventaja competitiva con la competencia.
- Tener un equipo de trabajo motivado que le permita al negocio contar con colaboradores comprometidos con el negocio y facilite el logro de los objetivos propuestos.
- Realizar un análisis de las estrategias utilizadas por la competencia con el fin de establecer procedimientos diferentes en temas como atención al cliente, tipo de productos y precios.
- Socializar al personal de la empresa los objetivos financieros esperados con el fin de tener transparencia en el actuar y obtener colaboración y compromiso de los colaboradores.
- Efectuar monitoreos periódicos de los recursos financieros en comparación con los objetivos esperados a fin de tomar correctivos que permitan el uso eficiente de los recursos.
- Identificar áreas en donde se pueda realizar ajustes y se consiga mejorar la eficiencia en los gastos, sin afectar la operatividad del negocio.

Tabla 10. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	% OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS			RESPONSABLE
					ROJO	AMARILLO	VERDE	
FINANCIERA	Incrementar en un 10% la Rentabilidad del Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"	Incremento del 10% de Rentabilidad	> 90%	$\frac{\text{Utilidad trimestre X año actual (-)} - \text{Utilidad trimestre X año anterior}}{\text{Utilidad trimestres X año anterior}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador / Contador

Riesgo Alto
Riesgo Medio
Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia

3.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico permite al propietario, gerente o administrador de una organización a tener claridad de como la planificación, comunicación y ejecución de las estrategias a aplicar en la entidad, y le posibilita poder tomar las decisiones más apropiadas y poder contribuir a cumplir los objetivos estratégicos planteados.

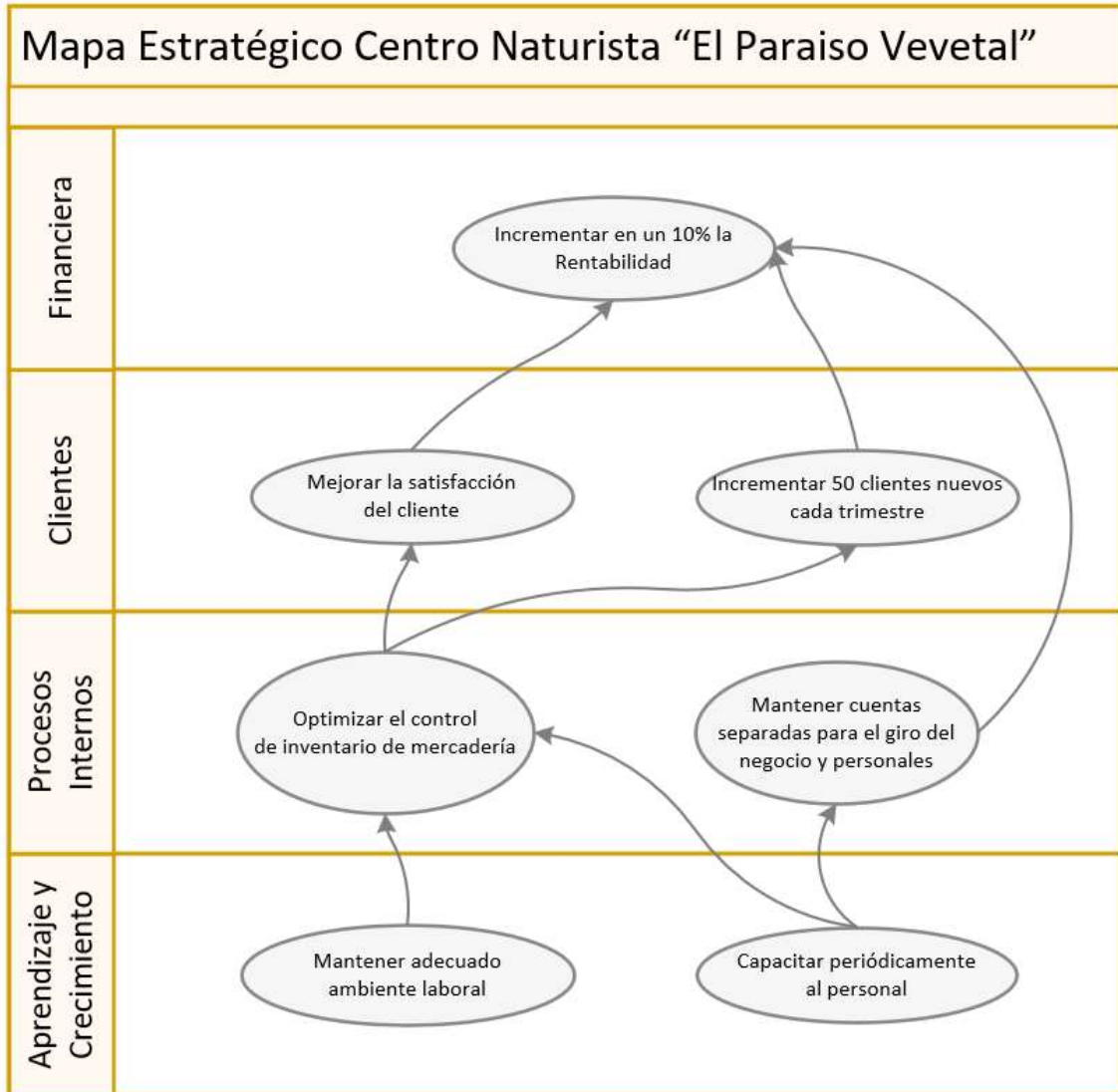
El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con el desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y proceso reguladores y sociales. (Kaplan y Norton, 2004, p. 86)

Otros autores manifiestan que:

Los mapas estratégicos representan una estructura consistente para describir la estrategia y comunicarla a su público objetivo. Se trata de una herramienta que permite visualizar los diferentes elementos del CMI de una organización, en una cadena de causa y efecto que relaciona los resultados pretendidos con las cuatro diferentes perspectivas de objetivos” (Chiavenato, 2017, p. 280)

En base a lo analizado se realiza una propuesta de mapa estratégico con las perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Internos y Aprendizaje y crecimiento como una representación visual para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”.

Tabla 11. Mapa Estratégico Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”



Fuente: Elaboración propia

3.3 Cuadro de Mando Integral propuesto

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral propuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	% OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS			RESPONSABLE
					ROJO	AMARILLO	VERDE	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener un adecuado ambiente laboral con los colaboradores de la organización.	Nivel de Satisfacción de los colaboradores	> 90%	Encuesta de satisfacción de colaboradores	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador
	Capacitar periódicamente al personal.	4 capacitaciones al año	> 90%	$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas}}{\text{No. de capacitaciones planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{No. de personas capacitadas}}{\text{Total personal}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el control de inventario de mercadería.	Rotación de inventario Semestral	> 2 veces	$\frac{\text{Ventas Semestrales}}{\text{Inventario Promedio}}$	1 vez	1.5 veces	2 veces	Gerente / Administrador / Encargado de bodega
	Mantener cuentas separadas para el giro del negocio y gastos personales del propietario.	Índice de separación de gastos	= 100%	$\frac{\text{Gastos Negocio}}{\text{Gastos Negocio} + \text{Gastos Propietario}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	= 100%	Gerente / Administrador / Contador
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente.	Índice de clientes satisfechos	> 90%	$\frac{\text{No. Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador / Personal de ventas
	Incrementar 50 clientes nuevos cada trimestre	Número de clientes nuevos del trimestre	> 45 clientes	$\frac{\text{No. de clientes trimestre X actual}}{\text{No. de clientes trimestre X anterior}}$	10 clientes	entre 20 y 40 clientes	mayor a 45 clientes	Gerente / Administrador / Personal de ventas
FINANCIERA	Incrementar en un 10% la rentabilidad del Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"	Incremento del 10% de Rentabilidad	> 90%	$\frac{\text{Utilidad trimestre X año actual} (-)}{\frac{\text{Utilidad trimestre X año anterior}}{\text{Utilidad trimestres X año anterior}}} \times 100$	60%	entre 70% y 80%	mayor a 90%	Gerente / Administrador / Contador

Riesgo Alto
Riesgo Medio
Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Costos para aplicación del Cuadro de Mando Integral propuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO	COSTO IMPLEMENTACIÓN CMI	RESUMEN DE COSTO Aproximado 1er. año
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener un adecuado ambiente laboral con los colaboradores de la organización.	Tiempo designado por el Gerente/Propietario y Administrador para la diseño, elaboración y aplicación de la encuesta.	\$0,00
	Capacitar periódicamente al personal.	El costo del curso por persona es de aproximadamente USD \$100,00. Se tiene planificado capacitar a 14 personas en el año el valor total de la capacitación será de USD \$1.400,00.	\$1.400,00
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el control de inventario de mercadería.	Sin costo adicional para la empresa, ya que se utilizará el software adquirido por la empresa, en el que se incluyó el manejo de inventario.	\$0,00
	Mantener cuentas separadas para el giro del negocio y gastos personales del propietario.	Sin costo adicional para la empresa.	\$0,00
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente.	El costo de impresión de encuestas para aplicación a los consumidores es de USD \$0.10 por hoja. Se imprimiran 500 ejemplares, con un costo total de USD \$50,00. Y la elaboración de la encuesta y la tabulación de resultados sera el realizado por el Gerente/Propietario y Administrador.	\$50,00
	Incrementar 50 clientes nuevos cada trimestre	Diseño de una página WEB con tienda Online (e-Commerce) por un valor de USD \$2.000,00.	\$2.000,00
FINANCIERA	Incrementar en un 10% la rentabilidad del Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"	Bono de incentivo de USD \$100,00 al empleado del mes, analizando el comportamiento de las ventas. Valor anual USD \$1.200,00.	\$1.200,00
TOTAL			\$4.650,00

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

La Planificación Estratégica es un proceso esencial para el éxito de una empresa u organización en un ambiente cada vez más competitivo del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” se puede establecer que la presente investigación y análisis del negocio en el que se realizó el Análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el Análisis del FODA con la Matriz FO, FA, DO, DA; diseñando la Visión, Misión y los objetivos del Balanced Scorecard, ha posibilitado obtener las siguientes conclusiones:

- Se realizó el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTEL) con el fin de evaluar el ambiente interno y externo que permite tener una idea clara del entorno en el cual se desempeña la empresa y le facilite tomar decisiones en la administración.
- Se efectuó el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permite evaluar cómo se realiza la negociación con los clientes, los proveedores, las amenazas que se tienen con la competencia, los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores como un input necesario para el análisis de información valiosa para la toma de decisiones y desarrollar estrategias que ayuden a la empresa.
- Mediante el análisis FODA que le permiten al Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” conocer los factores internos como son sus fortalezas y debilidades, el factor externo examinando las oportunidades y amenazas y con esta información realizar una matriz FO, FA, DO y DA con el fin de proporcionar estrategias específicas para aprovechar factores positivos y negativos a fin de tomar decisiones acertadas.
- Se procedió a realizar el direccionamiento estratégico del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” en la que se desarrolló la Misión, Visión, los valores organizacionales y el desarrollo de los objetivos estratégicos del BSC mediante la aplicación de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de los procesos internos, del cliente y financiera; que permite establecer metas a largo plazo y los

valores fundamentales que guían las decisiones y acciones que toma la empresa las que se deben comunicar a los colaboradores y stakeholders junto con los propósitos y valores de la empresa, además con el Balanced Scorecard (BSC) que proporciona información relevante para la toma de decisiones estratégicas basadas en resultados concretos; y ayudan a la empresa a adaptarse a los cambios en el entorno y a mejorar continuamente su productividad y competitividad.

Recomendaciones.

De los resultados del análisis realizado al Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” y las conclusiones planteadas, podemos establecer las siguientes recomendaciones que se sugieren al propietario su implementación y poder mejorar la administración y resultados esperados para el negocio:

1. Realizar capacitaciones periódicas tanto al personal de ventas como al personal de bodega y administrativo lo que le permitirá mejorar la eficiencia y la competitividad en la empresa, a más de que se incrementa la moral y mejora en la atención al público y permite satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Mantener un adecuado ambiente laboral con el personal que labora en la empresa, con la finalidad de fomentar una comunicación adecuada con los colaboradores y la administración, a fin de resolver conflictos internos, promover la colaboración entre ellos; por lo que es importante incentivarlos con la aplicación de recompensas por la eficiencia en el desempeño de sus actividades y tener personal comprometido con la empresa, lo que puede además ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional que los tenga motivados.
3. Administrar en cuentas separadas tanto los recursos del Centro Naturista, así como de los recursos destinados para los gastos personales del propietario con el fin de que los resultados obtenidos en el aspecto económico ayuden a tener registros contables razonables y permita tener el control de las cuentas.
4. Optimizar el control de mercadería en bodega y los puntos de venta con el propósito de garantizar una adecuada gestión del inventario, control de fechas de caducidad del

producto y agilidad en el despacho de mercadería a los puntos de venta de manera ágil y oportuna.

5. Implementar en la medida de lo posible, el plan estratégico planteado a fin de mejorar e incrementar la rentabilidad esperada por el propietario para cada ejercicio económico.
6. Diseñar una página WEB para el negocio e incursionar en el E-commerce a fin de incrementar las ventas e ingresos del negocio, a más de interactuar en redes sociales con los clientes actuales y futuros del negocio.
7. Receptar inquietudes y comentarios de los clientes a fin de mejorar el servicio al cliente y corregir las deficiencias presentadas.
8. Realizar revisiones periódicas de áreas y oportunidades de mejora a fin de detectar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos que se pueden implementar a fin de incrementar las ganancias y reducir los gastos innecesarios.

Referencias:

- Aguas, J. (11 de agosto de 2021). *www.greatplacetowork.com.ec*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Bank of America. (16 de mayo de 2023). *www.bankofamerica.com*. Obtenido de <https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/resources/post/why-and-how-to-keep-your-personal-and-business-finances-separate/es/>
- Bermudez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI(33), 25.
- Boogaard, K. (17 de junio de 2022). <https://quickbooks.intuit.com>. Obtenido de <https://quickbooks.intuit.com/r/banking/personal-vs-business-bank-account-es/>
- Castellanos, L. (2015). <https://lcestrategia.wordpress.com/>. (L. Venezuela, Editor) Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/>
- Castro, J. (17 de enero de 2023). <https://blog.corponet.com>. Obtenido de <https://blog.corponet.com/7-pasos-clave-para-implementar-un-sistema-de-control-de-inventarios>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Da Silva, D. (13 de noviembre de 2020). *www.zendesk.com.mx*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-captar-clientes-potenciales/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estraegica* (Décimocuarta ed.). Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Díaz, D. (Agosto de 2016). *La Gestión Estreatégica Organizacional, desde la calidad y productividad para la competitividad* (Primera ed.). Durango, México: Editoria Martínez. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314397515_CALIDAD_EN_EL_SERVICIO_Y_SUS_DIMENSIONES-ANALISIS_DE_CORRELACION/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Ii9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoieX2RpcmVjdCJ9fQ
- Díaz, M. (2012). *Análisis Contable con un Enfoque Empresarial*. Uemed.

- EADA, p.3. (s.f.). www.studocu.com. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/institucion-universitaria-antonio-jose-camacho/administracion/analisis-pestel/34418658>
- Fernandez, J. (2018). *Administración Financiera*. USTA.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Great Britain: Wiley.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera edición ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Magenta Redaccion. (15 de marzo de 2021). www.magentaig.com. Obtenido de <https://magentaig.com/analisis-foda/>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Quiroa, M. (01 de noviembre de 2020). www.economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Rojas, K. (31 de octubre de 2021). www.tiendanube.com. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-servicio-atencion-cliente/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos* (18 ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Vargas, A. (13 de diciembre de 2022). www.sana-commerce.com. Obtenido de <https://www.sana-commerce.com/es/blog-es/como-hacer-analisis-dafo/>
- Zapata, J., Vélez, Á., & Arango, M. (26 de junio de 2020). www.redalyc.org. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405009>

Anexos:

Anexo No. 1 Marco Conceptual

La planificación estratégica ha pasado por diferentes fases que se han ido construyendo y consolidado a lo largo de la historia, fases que le han permitido irse perfeccionando hasta el punto de que hoy la mayoría de las grandes empresas cuentan con sistemas implantados, de las cuales muchas empresas pequeñas también están siguiendo su ejemplo.

En la actualidad las empresas han establecido que es fundamental disponer de un plan estratégico que les permita tener un crecimiento y desarrollo sostenido en el tiempo con respecto a la competencia, ya que les da un norte a seguir al realizar un análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), combinado con las cinco fuerzas de Porter con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que le facilite contar con una Visión, Misión y la elaboración del BSC (Balanced Scorecard) con estrategias que les ayude a permanecer en el tiempo.

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2017, p. 1)

El análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) es una herramienta importante para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” ya que le brinda una evaluación integral del ambiente externo de la empresa, que le facilita identificar riesgos y oportunidades, anticiparse a los cambios y la toma de decisiones que le facilitan la formulación de estrategias empresariales que contribuyan a la toma de decisiones.

El análisis PEST del entorno macro es una herramienta muy útil tanto para grandes empresas como para micro o pequeñas empresas, porque facilita el conocimiento de

importantes factores del entorno relevantes para la planificación estratégica, que de otra forma podrían pasas desapercibidos por la empresa, (EADA, p.3, s.f.)

Las cinco fuerzas guardan una relación, clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. He aquí la regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes. (Magretta, 2014, p. 37)

Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. (David, 2013, p. 10)

Visión organizacional: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. (Chiavenato, 2017, p. 39)

Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2017, p. 39)

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. (David, 2013, p. 11)

El Balanced Scorecard es utilizado como una herramienta fundamental para la planificación estratégica de una empresa, debido a que le da una visión completa que le permite una mejora continua de la estrategia aplicada, facilita la comunicación interna que le facilita tener una adaptación continua en el entorno empresarial.

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2016, p. 18)

Anexo No. 2 *Desarrollo metodológico*

Para realizar una eficiente Planificación Estratégica del Centro Naturista “El Paraíso Vegetal”, fue necesario recopilar información relevante desde el Gerente Propietario, contadora, personal de ventas y encargado de bodega. Información que permitió iniciar con el siguiente análisis:

El análisis PESTEL permitió realizar una revisión de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que le permite al investigador comprender el ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa e identificar los riesgos; que le permita adoptar estrategias y planes de acción acordes a las novedades detectadas.

- Aspecto Político: como la inestabilidad política del país, cambios en la normativa por parte del ente de control “ARCSA” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), entre otros.
- Aspectos Económicos: entre los que se considera el incremento del costo de vida, alto nivel de desempleo e incremento de precios de los productos.
- Aspecto Social: como es la preferencia de los consumidores, la preocupación de los consumidores por su salud, entre otros.
- Aspecto Tecnológico: debido al incremento del comercio electrónicos y el uso de aplicativos móviles relacionados con salud.
- Aspecto Ambiental: con respecto a la devolución de medicina caducada y eliminación y destrucción de productos caducados y en malas condiciones.
- Aspecto Legal: en lo referente a la legislación aplicable a los Centros Naturistas, permisos de funcionamiento y que los productos adquiridos cumplan con la normativa vigente como es el registro sanitario.

Al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter como paso fundamental para evaluar la competitividad de la empresa al revisar el impacto que tiene cada una de las fuerzas consideradas como son:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.

- La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad de los competidores actuales.

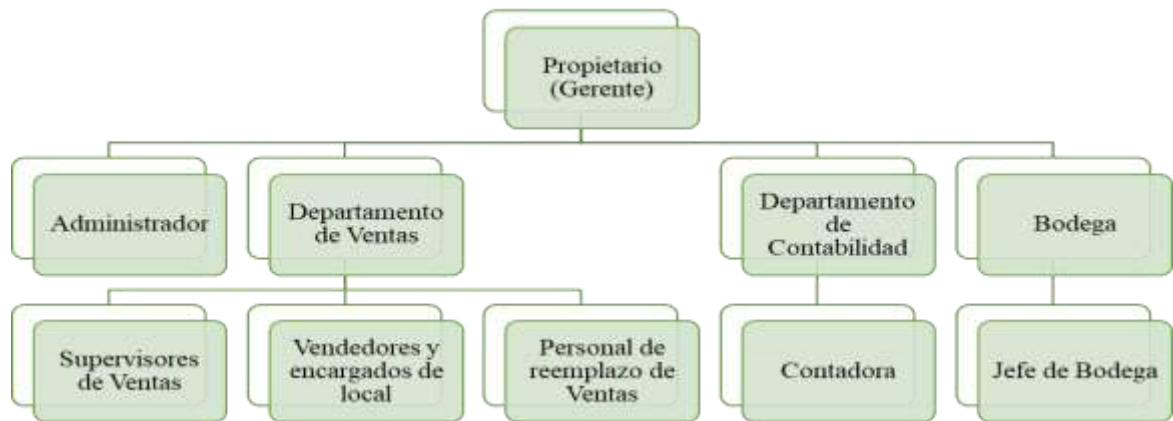
Además, se considera realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas); con un enfoque que permite evaluar de forma integral los factores internos y externos que afectan a la empresa, que faciliten aprovechar las fortalezas y oportunidades, enfrentando las debilidades y reduciendo las amenazas en el Centro Naturista.

Información útil para plasmar la Visión, Misión, valores institucionales y poder realizar el Balanced Scorecard con estrategias de las perspectivas, Financiera, Cliente, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento; que le permite a la Empresa, ejecutar estrategias tangibles y medibles, asegurando de esta manera el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En el presente trabajo de investigación para el Centro Naturista “El Paraíso Vegetal” se utilizó el estudio descriptivo.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri, 2014, p. 92)

Anexo No. 3 Organigrama Estructural del Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"



Fuente: Centro Naturista "El Paraíso Vegetal"

Anexo No. 4 Entrevista al Gerente Propietario del Centro Naturista

ENTREVISTA	
GERENTE PROPIETARIO CENTRO NATURISTA “EL PARAÍSO VEGETAL”	
Nombre del Propietario:	
1.	¿Cuál es su formación académica?
2.	¿Cómo se interesó por la Medicina Natural?
3.	¿Cómo se garantiza la calidad y seguridad de los productos medicinales?
4.	¿El Centro Naturista cumple con la normativa establecida para este tipo de negocio?
5.	¿Cómo ha observado la demanda medicina natural en los últimos años?
6.	¿Cómo percibe en el Centro Naturista, el impacto de los cambios en la normativa emitida por el ARCSA?
7.	¿Utiliza las redes sociales u otro tipo de plataformas digitales para promocionar el Centro Naturista?
8.	¿Qué estrategias de marketing aplica para mejorar la visualización del negocio?
9.	¿Cómo visualiza el futuro del Centro Naturista en los próximos cinco años?
10.	¿Cómo se mantiene actualizado el personal con respecto a los nuevos productos incluidos para la venta?
11.	¿Cómo afrontó los problemas económicos durante la pandemia de COVID 19?

Anexo No. 5 Encuesta al Encargado de Bodega del Centro Naturista

ENCUESTA	
ENCARGADO DE BODEGA	
Nombre del Encargado de Bodega:	
PREGUNTA	
1.	¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de bodega e inventario? SI / NO /
2.	¿Cuándo recibe mercadería, se procede a revisar los productos recibidos y que estén de acuerdo al pedido realizado? SI / NO / EN OCASIONES /
3.	¿Con que frecuencia se revisan los productos próximos a caducar para realizar la devolución? SEMANAL / MENSUAL / TRIMESTRAL / ANUAL / NUNCA
4.	¿Con que periodicidad se realizan inventario de mercadería tanto de bodega como de los puntos de venta? SEMANAL / MENSUAL / TRIMESTRAL / ANUAL / NUNCA
5.	¿Existen procedimientos o políticas en el caso de faltantes de mercadería o productos caducados? SI / NO /
6.	¿Se realiza un registro en el sistema contable fiable del ingreso y salida de productos de bodega a los puntos de venta? SI / NO /

Anexo No. 6 Encuesta al Encargado del Punto de Venta del Centro Naturista

ENCUESTA	
PERSONAL DE VENTAS	
Nombre Encargado del Punto de Venta:	
PREGUNTA	
1. ¿Ha recibido capacitación sobre atención al cliente y técnicas de venta?	SI / NO /
2. ¿Cuándo recibe mercadería, se procede a revisar los productos recibidos y que estén de acuerdo al pedido realizado?	SI / NO / EN OCASIONES /
3. ¿Con que frecuencia se revisan los productos próximos a caducar para realizar la devolución?	SEMANAL / MENSUAL / TRIMESTRAL / ANUAL / NUNCA
4. ¿Con que periodicidad se realizan inventario de mercadería del punto de venta?	SEMANAL / MENSUAL / TRIMESTRAL / ANUAL / NUNCA
5. ¿Existen procedimientos o políticas en el caso de faltantes de mercadería o productos caducados?	SI / NO /
6. ¿Se realiza un registro en el sistema contable fiable del ingreso y salida de productos del punto de venta?	SI / NO /