

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA
NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA – CAUCA
PERIODO 2005 – 2008**

JHONATAN ALBERTO ROJAS MAFLA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA
2005**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA
NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA – CAUCA
PERIODO 2005 – 2008**

JHONATAN ALBERTO ROJAS MAFLA

**Proyecto de grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
BENJAMÍN BETANCOURT G.
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA**

2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue Aprobado por el Director de la
Universidad del Valle Sede Regional Norte del Cauca,
El Director del Trabajo de Grado y los Miembros
Del Jurado Evaluador

NATHANAEL DÍAZ SALDAÑA.
Director Sede Regional Norte del Cauca.
Universidad del Valle.

BENJAMÍN BETANCOURT G.
Director Trabajo de Grado.

ALFONSO LUCAS ROJAS MUÑOZ.
Jurado Evaluador.

MARÍA FANNY OLAYA.
Jurado Evaluador.

Santander de Quilichao, Cauca, Marzo de 2006

DEDICATORIA

Esta es la culminación de otra etapa de mi vida, de la cual me llevo momentos muy especiales, quiero dedicar este momento a todas las personas que estuvieron conmigo, que me apoyaron y me ayudaron a alcanzar esta etapa.

Papi: Detrás de esa figura seria y firme se esconde la nobleza y el amor. Definitivamente el mejor papá del mundo. ¿Qué más puedo pedir? Nada, siempre me lo has dado todo. Gracias por confiar en mí, por darme nuevas oportunidades y por quererme tanto; eres la persona que más admiro, y aunque no te lo diga todos los días ¡te amo!

Mami: Como tu, ninguna, como mamá eres la mejor, siempre me brindaste tu de forma incondicional, tu apoyo y tus consejos han sido los mejores, siempre me has guiado y me has ayuda a ir por el camino correcto, tus consejos los llevo guardados en el corazón para seguir mi vida con base a ellos, has sido siempre el mejor ejemplo que he tenido.

Juancho y Pipe: Hermanitos: Este logro no valdría nada, si no me quedaran como gran tesoro todos aquellos que me apoyaron para subir a esta gran colina, todas la peleas, los golpes y las discusiones nos ayudan a mejorar y formar el carácter. Los adoro.

Paula: Con el Tiempo aprendes que el amor no significa sumisión, ni la compañía seguridad y te das cuenta que las palabras y los actos no tiene significado si no salen de corazón. Hemos buscado superar todas las contradicciones, hemos aprendido que el amor es más que apego, llenaste mi corazón, tu amor, paciencia y comprensión hacen de ti lo mejor.

Con esto, y con mucho más, te dejo las mejores experiencias y unas ganas inmensas de permanecer junto a ti. Te Amo

Jhonatan Alberto Rojas Mafla

AGRADECIMIENTOS

La vida continúa y el porvenir es brillante cuando se lucha por un ideal sincero. Desde luego habrá dificultades, pero la formación recibida en la Universidad del Valle templará mi carácter para resistir los malos tiempos. Univalle, gracias por convertirme en lo que hoy soy.

A mis profesores, muchas gracias ser esos multiplicadores de conocimiento que sembraron las bases para culminar este gran proyecto.

Al señor Henry Mafla, propietario de centro medico naturista “Natural Life”, gracias por toda la paciencia y colaboración que tuvo durante para la elaboración de este propósito.

A mi abuelita, mil gracias por facilitarme la estadía en su casa durante todo este tiempo.

Al profesor Benjamín Betancourt especial agradecimiento por ser él quien desde del principio, con paciencia y destreza, guio la elaboración de este proyecto que hoy tiene un feliz termino.

Para todos las persona que de una u otra forma tuvieron que ver con la elaboración de este proyecto, mil y mil y mil gracias...

Jhonatan A. Rojas Mafla.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. Introducción	20
Titulo: Formulación de un Plan Estratégico para el Centro Naturista	21
Natural Life	
1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
1.1 Tratamiento del Problema	21
1.1.1 Identificación del Problema	21
1.1.2 Ubicación	21
1.1.3 Tenencia	21
1.1.4 Magnitud	22
1.1.5 Causas	22
1.1.6 Cronología	23
1.2 Formulación	24
1.3 Definición del Problema	24
1.4 Justificación	24
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo General	26
1.5.2 Objetivos Específicos	26
1.6 Marco Referencial	27
1.6.1 Marco Teórico	27
1.7 Estructura de la Unidad de Análisis	28
1.7.1 Método Deductivo	29
1.7.2 Método Inductivo	29
1.7.3 Método Analítico	30
1.8 Tipo de Estudio	31
1.8.1 Estudio Exploratorio	31
1.8.2 Estudio Descriptivo	31

1.9 Diseño Metodológico	32
1.9.1 Fuentes Primarias	32
1.9.1.1 Observación	32
1.9.1.2 Cuestionarios Entrevistas, Sondeos	34
1.9.1.3 Encuestas	35
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	36
2.1 Marco Histórico	36
2.2 Caracterización de la Organización	39
3. EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	43
3.1 Entorno Demográfico	43
3.2 Entorno Económico	48
3.3 Entorno Político	52
3.4 Entorno Cultural	54
3.5 Entorno Social	56
3.6 Entorno Jurídico	60
3.7 Entorno Ecológico	61
3.8 Entorno Tecnológico	63
3.9 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	65
4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	73
4.1 Descripción del Sector	73
4.1.1 Características de las empresas del sector	86
4.1.2 Panorama General del Sector	87
4.1.3 Perspectivas del Mercado de Productos Naturales	90
4.2 Problemas del Sector	92
4.2.1 Aspecto Comercial	92
4.2.2 Suministro Sostenible de Materia Primas	93
4.2.3 Aspecto Legal e Institucional	93
4.2.4 Buenas Prácticas de Manufactura	94
4.2.5 Registros Sanitarios	95
4.2.6 Reglas del Juego	96
4.2.7 Aspecto Técnico	96

4.3 Análisis de la Fuerzas Competitivas	96
4.3.1 Competidores Potenciales	97
4.3.2 Competidores Existentes	98
4.3.3 Productos Sustitutos	99
4.3.4 Compradores	99
4.3.5 Proveedores	100
4.3.6 Transformadores	101
4.3.7 Comercializadores y Distribuidores	101
4.8 Estructura del Sector de los Productos Naturales	102
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – BENCHMARKING	105
5.1 Factores Claves del Éxito	120
5.2 Plan de Mejora Frente a la Competencia	130
6. ANÁLISIS INTERNO	132
6.1 Procesos Administrativos	132
6.1.1 Planeación	132
6.1.2 Organización	133
6.1.3 Dirección	135
6.1.4 Evaluación y Control	136
6.1.5 Análisis de la Cultura Organizacional	137
6.2 Análisis Financiero	139
6.2.1 Razones Financieras años 2002 – 2003	140
6.2.1.1 Razones de Liquidez	140
6.2.1.2 Razones de Endeudamiento	142
6.2.1.3 Razones de Rentabilidad	142
6.2.1.4 Razones de Actividad	145
6.3 Análisis Financiero Año 2004	148
6.3.1 Razón Corriente	149
6.3.2 Razones de Endeudamiento	150
6.3.3 Razones de Rentabilidad	150
6.3.4 Razones de Liquidez	152
6.3.5 Razones de Actividad	153

7. ANÁLISIS D.O.F.A	156
7.1 Listado D.O.F.A	157
7.2 Matriz EFE	159
7.3 Matriz IFI	160
7.4 Estrategias D.O.F.A	161
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	164
8.1 Matriz de Evaluación y Formulación de la Misión del Centro Medico Naturista “Natural Life”	164
8.1.1 Misión	164
8.1.2 Visión	166
8.2 Objetivos Estratégicos	166
8.2.1 De Rentabilidad	166
8.2.2 De Crecimiento	166
8.2.2.1 Ventas	166
8.2.2.2 Utilidad	167
8.2.2.3 Activos	167
8.2.3 De Competitividad	167
8.2.3.1 De Calidad	167
8.2.4 De Liquidez	167
8.2.5 De Responsabilidad	168
8.3 Estrategias Generales	168
8.3.1 Formulación de la Estrategia de Crecimiento	169
8.3.2 Segmentación del Mercado.	169
8.3.3 Estrategias de Posicionamiento.	170
8.3.4 Estrategia para lograr la Ventaja Competitiva	170
8.3.5 Estrategia de Producto	170
8.3.6 Estrategias para la Fijación de Precios.	171
8.3.7 Estrategias de Promoción	172
9. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL	174
9.1 Situación del Área de Administración	174
9.1.1 Problema	174

9.1.2 Causa	175
9.1.3 Efecto	175
9.1.4 Solución	175
9.1.5 Objetivos	176
9.1.6 Estrategia	176
9.1.7 Actividades	177
9.1.8 Responsable	178
9.1.9 Cronograma	178
9.1.10 Políticas	178
9.1.11 Presupuesto	179
9.2 Situación del Área de Mercadeo y Finanzas	179
9.2.1 Problema	179
9.2.3 Causa	180
9.2.4 Efecto	180
9.2.5 Solución	181
9.2.6 Objetivos	181
9.2.7 Estrategias	182
9.2.8 Actividades	182
9.2.9 Responsable	182
9.2.10 Cronograma	183
9.2.11 Políticas	183
9.2.12 Presupuesto	183
9.3 Situación del Área de Contabilidad y Finanzas	185
9.3.1 Problema	185
9.3.2 Causa	185
9.3.3 Efecto	186
9.3.4 Solución	186
9.3.5 Objetivo	187
9.3.6 Estrategia	187
9.3.7 Actividades	187
9.3.8 Responsable	188

9.3.9 Cronograma	188
9.3.10 Políticas	188
9.3.11 Presupuesto	189
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	190
10.1 Indicadores de Gestión por Actividad	192
10.1.1 Ventas	192
10.1.2 Mercadeo	192
10.1.3 Finanzas y Contabilidad	193
10.1.4 Distribución y Almacenamiento	194
11. CONCLUSIONES	195
12. RECOMENDACIONES	197
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Identificación de la Empresa	39
Cuadro 2	Crecimiento Urbano de Puerto Tejada	44
Cuadro 3	P.E.A – P.E.T – P.T	47
Cuadro 4	Tasa de Crecimiento	48
Cuadro 5	Inflación por Grupos	51
Cuadro 6	Matriz Integrada de Entornos	65
Cuadro 7	Estructura del Sector	102
Cuadro 8	Matriz del Perfil Competitivo	127
Cuadro 9	Balance General 31/12/2004	147
Cuadro 10	Estados de Resultado 31/12/2004	148
Cuadro 11	Matriz Visión – Misión	164

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Entorno Demográfico	48
Tabla 2	Entorno Económico	52
Tabla 3	Entorno Político	54
Tabla 4	Entorno Cultural	56
Tabla 5	Entorno Social	59
Tabla 6	Entorno Jurídico	61
Tabla 7	Entorno Ecológico	63
Tabla 8	Entorno Tecnológico	64
Tabla 9	Fortalezas y Debilidades de la Planeación	133
Tabla 10	Fortalezas y Debilidades de la Organización	134
Tabla 11	Fortalezas y Debilidades de la Dirección	135
Tabla 12	Fortalezas y Debilidades de la Evaluación y Control	137
Tabla 13	Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional	138
Tabla 14	Fortalezas y Debilidades del Área Financiera	155
Tabla 15	Listado D.O.F.A	157
Tabla 16	Matriz E.F.E	159
Tabla 17	Matriz I.F.I	160
Tabla 18	Estrategias D.O.F.A	161

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Radar Matriz competitivo Valor So Pesado	128
Figura 2	Radar Matriz competitivo Valor	129

RESUMEN

En el primer capítulo **“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA,”** se presentan los aspectos metodológicos con los que se desarrollo este trabajo, se identifica el problema objeto de estudio, su ubicación, tenencia, magnitud, causas, cronología, se realiza la formulación, se identifica el problema, se justifica, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, el marco de referencia, la estructura de la unidad de análisis, el tipo de estudio que se realizo y el diseño metodológico

En el segundo capítulo **“IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN”** se presenta el marco histórico de la organización, la fecha de iniciación de actividades, los sucesos mas importantes que se han presentado en esta y contiene las fichas de caracterización de la organización.

En el tercer capítulo, **“EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN”**, se presentan los factores externos que afectan a la organización, como lo son: Entorno Demográfico, Económico, Político, Cultural, Social, Jurídico, Ecológico, Tecnológico, y se presenta la matriz integrado de estos entornos.

En el cuarto capítulo **“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR”**, se presenta un detallado estudio sobre la estructura del sector de la medicina naturista, se hace la descripción de este, las características de las organizaciones, su panorama, las

perspectivas de crecimiento de mercado, los problemas que este afronta y se presenta el análisis de las fuerzas competitivas

El quinto capítulo **“ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA”**, contiene información sobre otras organizaciones y se compara esta información con la información obtenida de la organización objeto de estudio, para determinar y confrontar del desempeño de esta con las organizaciones de la competencia, teniendo en cuenta factores como: atención al cliente, precios, calidad y variedad de producto, distribuciones locativas, higiene, publicidad, ubicación, proveedores, tecnología y relación con el sector, que permiten establecer el plan de mejoramiento frente a la competencia y los factores claves a tener en cuenta para alcanzar el éxito en la organización.

El sexto capítulo **“ANÁLISIS INTERNO”**, contiene el análisis del proceso administrativo y financiero de la organización, para los años 2002, 2003 y 2004, con cuadros de fortalezas y debilidades.

El séptimo capítulo **“ANÁLISIS D.O.F.A”**, contiene el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan del desarrollo de la organización de manera interna y externa.

El capítulo octavo **“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO”**, presenta la formulación de la misión y visión de la organización, los objetivos estratégicos, las estrategias y metas de crecimiento en el mercado.

El capítulo noveno “**PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL**”, presenta la situación actual de las diferentes áreas de la organización, sus problemas, causas, efectos, y soluciones; los objetivos a alcanzar y las estrategias y actividades para lograrlo.

El capítulo décimo “**SEGUIMIENTO Y CONTROL**”, contiene los mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos que tienen como fin lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la organización; se manejan: Establecimiento de estándares, responsabilidades y los indicadores de gestión por actividad

El capítulo onceavo “**CONCLUSIONES**”, contiene la consumación de todo lo realizado en la elaboración de esta investigación.

El capítulo doceavo “**RECOMENDACIONES**”, presenta las actividades que la organización debe desarrollar para logra el éxito en el mercado y en su gestión administrativa.

El capítulo décimo tercero “**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS**”, contiene la información de los materiales impresos y fuentes consultadas para la elaboración y sustentación de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA – CAUCA 2005 – 2008, comprende un detallado análisis y elaboración de un proyecto que me permitió identificar el problema objeto de la investigación y sus posibles soluciones para precisar el motivo que me facilitó identificar y calificar la factibilidad y la elaboración del mismo.

Este trabajo es principio de la culminación de una carrera. Lo desarrollé basándome en la recolección de datos e información tendientes a tomar decisiones para aplicarlas sistemáticamente a la organización.

Con la FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA, quiero recoger los elementos solicitados por la Universidad del Valle como pre-requisito para elaborar la investigación. Por ello, desde la introducción de cada capítulo, hasta las diferentes actividades que cierran los contenidos temáticos, pretendo desarrollar un pensamiento crítico y fomentar el interés por la investigación, teniendo en cuenta los conocimientos teóricos adquiridos en la Universidad, los cuales me permitieron realizar un ejercicio práctico.

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO NATURISTA
NATURAL LIFE DE PUERTO TEJADA – CAUCA
PERIODO 2005 – 2008**

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del Problema. El Centro Médico Naturista Natural Life, ubicado en el Municipio de Puerto Tejada, Cauca, se encuentra en una situación paradójica; el incremento del uso de la medicina natural y la disminución en sus ventas.

A lo largo de los dos últimos años, no se ha notado mejoría en la actividad económica registrando el promedio de ventas mas bajo en su historia.

1.1.2 Ubicación. En el transcurrir del último año en la organización, su problema más preocupante se presenta en el área de ventas que afecta todos los sentidos de la organización.

1.1.3 Tenencia. El Propietario del Centro Médico Naturista Natural Life es el más afectado y quien muestra el mayor interés en resolver esta situación.

1.1.4. **Magnitud.** La magnitud del problema en términos relativos, afecta a su propietario, debido a que la organización no es muy grande y es manejada directamente por él, además de ser este quien debe velar por el futuro de la organización para obtener un bienestar social y económico; por ello es premisa número uno incrementar las ventas y hacer lo necesario para tener mejor posicionamiento en el mercado.

La magnitud del problema en términos absolutos es grande, pues el nivel de las ventas ha disminuido aproximadamente en un 25% comparado con los años anteriores, reflejándose esto en menos participación en el mercado y por ende, una baja considerable en las utilidades, alterando el presupuesto de la organización y una enorme insatisfacción en las metas propuestas.

1.1.5 **Causas.** Las causas que han originado la problemática de la organización habiendo hecho mi primera observación, son producidas por la falta de capacitación de la persona encarga del área de ventas pues se nota falta de empatía con el cliente; además, por la falta de concientización de su dirigente de crear la organización sin haber realizado una planeación por escenarios que le permitiera prever esta situación y cómo sería el proyecto de vida al crearse esta organización.

Otra causa se presente por parte de los proveedores, debido al incumplimiento y demora en la entrega de los pedidos, los clientes no encuentran los productos que demandan.

La organización ha hecho muy poco en materia de publicidad, lo que deriva en muchas ocasiones en desconocimiento de la existencia de esta, siendo esto un aspecto muy negativo para la organización ya que no le permite mostrarse en algunos sectores de la población y acaparar clientes potenciales, además de dar ventajas a sus competidores.

1.1.6 Cronología. El problema de la organización se viene notando aproximadamente hace unos tres años, cuando no se tomaron los correctivos necesarios para hacer frente a esta situación. Considerando que toda organización por pequeña que sea debe tener lineamientos claros que faciliten el desarrollo de las funciones que permitan el posicionamiento en el mercado, se deben buscar la elaboración de un plan que indique la mejor forma de programar lo necesario para hacerle frente a esta situación.

La falta de un plan estratégico que abarque todas las áreas funcionales de la organización han hecho que la planeación, control, dirección y organización estén a cargo de una sola persona que no posee los suficientes conocimientos sobre manejo administrativo, derivando esto en una gestión poco eficiente que no le permite hacer frente a la situación que presenta la organización.

1.2 FORMULACIÓN

¿Que aspectos debemos tener en cuenta para elaborar una Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el Centro Médico Naturista Natural Life de Puerto Tejada, Cauca, para el periodo 2005 – 2008?

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Una vez observada la situación que se presenta en la organización Centro Médico Naturista Natural Life, se ve la necesidad de implantar un plan que favorezca un verdadero cambio de aptitud para generar una adecuada gestión administrativa, crear una dinámica organizacional y un mecanismo de control sobre para la organización.

El objetivo es dar un giro y encaminar a la organización nuevamente en su curso, se trata de dar un nuevo respiro con cambios en los procesos administrativos teniendo en cuenta las etapas de este: Planificación, Organización, Dirección y Control, fundamentales para un proceso de análisis si se quiere cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Para el Centro Médico Naturista Natural Life, el gran reto es demostrar que puede enfocar sus esfuerzos para encaminar de nuevo esta organización, basándose en

la competitividad, productividad y eficiencia, para gestar su recuperación y vencer todas las adversidades que se le presentan.

Este proyecto es importante para el municipio de Puerto Tejada y sus alrededores, porque son ellos quienes se ven beneficiados con la prestación del servicio médico y la venta de productos ciento por ciento naturales, que permitirán mejorar la calidad de vida de los habitantes sin efectos secundarios.

Para mí como estudiante consultor y autor del trabajo, este reviste una gran importancia porque siento el compromiso de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la academia a lo largo de la carrera, además de ofrecer a una organización un plan estratégico que busque dar solución a sus problemas y adquirir conocimientos y experiencias en la practica de un proceso administrativo.

Este trabajo se justificó de manera teórica y practica, y se tuvo en cuenta marcos de referencia de la investigación, la justificación teórica y la definición de conceptos básicos administrativos que serán aplicados en el desarrollo del trabajo.

En la parte práctica, de acuerdo con los objetivos de la investigación, se aplicaron soluciones concretas que permitan obtener la mayor eficiencia posible y definir estrategias que sirvan para el desarrollo de los objetivos planteados.

“La investigación teórica busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, finanzas y clima organizacional, encontrar explicaciones a

situaciones internas (baja de ventas, desmotivación y rotación del recurso humano, etc.) y del entorno (mercadeo, competencia, etc.) que afectan a la organización”¹

“Y la práctica, de acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de mercado, clima organizacional y estructura interna”²

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General.

- Formular un Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el Centro Médico Naturista Natural Life para el Periodo 2005 – 2008.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico externo para identificar las Amenazas y Oportunidades de la organización.
- Analizar el sector en que se encuentra la organización para determinar su perfil competitivo.

¹ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.105

² Ibid. P.105

- Realizar el diagnóstico interno para determinar las fortalezas y Debilidades de la Organización.
- Realizar el análisis D.O.F.A
- Definir el Direccionamiento Estratégico, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Estructura Organizacional.
- Formular el plan de acción que contemple el proyecto.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control para identificar las posibles desviaciones en las metas y objetivos propuesto.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico

El presente trabajo es el resultado de observar la necesidad de formular un plan estratégico de mercadeo y ventas que contenga ideas de un ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta la normatividad existente para el sector en el cual se desenvuelve la organización.

El plan estratégico para el Centro Naturista Natural Life lo fundamento en la capacidad que debe tener un líder de asumir riesgos en nombre de la organización, analizar situaciones, innovar y cambiar de procedimientos de modo planificado

tomando con base referentes teóricos. En estos referentes teóricos podemos identificar las fuentes primarias y secundarias, entre ellas la guía práctica de Planeación Estratégica y otros textos relacionados con el tema objeto de estudio, además de aporte de personas que tengan conocimiento sobre el tema.

El propósito del plan es realizar un detallado análisis y dar un giro a la situación que actualmente presenta la organización mediante el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos mencionados anteriormente, adoptando ideas innovadoras que deriven en situaciones positivas y decisiones oportunas para la organización, además de elaborar un plan de seguimiento que permita identificar y dar solución a las posibles desviaciones en las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, espero tener respaldo y apoyo de las entidades y personas que puedan tomar parte en el desarrollo de este trabajo y deseen colaborar para que la organización objeto de estudio, continúe con sus labores y tenga una positiva proyección hacia el futuro.

Dedicaré especial atención, entre otros; al directivo de la organización para obtener la información necesaria para solucionar las inconsistencias que se presentan, a su vez, observar su forma de trabajar y el alcance le imprime a su labor

1.7 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

El método de investigación que se aplicó en el desarrollo del trabajo es la combinación del método deductivo – inductiva y analítica.

1.7.1 Método Deductivo. “Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”.³

La elaboración y desarrollo de este plan estratégico es un proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, permitiendo obtener mayor eficacia y control sobre la organización y representando una gran ventaja frente a sus competidores.

Conociendo las características de la organización, el área de mercadeo y ventas será en donde pondré mi mayor interés, teniendo en cuenta todo lo concerniente al mercadeo que la teoría respalda.

1.7.2 Método Inductivo. “Proceso de conocimiento, que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”⁴

Cualquier tipo de estudio requiere la información de cada área de la organización, información necesaria que arroja resultados que serán evaluados para realizar cualquier cambio que conducirá a alcanzar los logros planteados, mejorar la capacidad, competitividad, eficacia y eficiencia de la organización.

³ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.143

⁴ Ibíd. P. 143

Otro aspecto a tener en cuenta, es la poca inversión que se hace en publicidad; toda organización debe darse a conocer al publico, además, esta ayuda a impulsar el negocio.

Lo urgente para la organización es generar cambios tendientes a desarrollar un conjunto de actividades como publicidad, promoción y estudio de precios; lo anterior, lógicamente, genera incertidumbre y desconfianza; pero con el desarrollo de este trabajo, pretendo tomar las suficientes precauciones para mostrar la factibilidad de este. Lo que pretendo es encontrar los modos y formas de ayudar a generar estos cambios.

1.7.3 Método Analítico. “Proceso de conocimiento que se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”.⁵

En el Centro Medico Naturista Natural Life presenta problemas en el área de mercadeo y ventas, por tanto, esta área será mi unidad de análisis. La situación que se presenta es la falta de planeación por parte del directivo y actividades urgentes para incrementar las ventas; lo posible solución es un plan estratégico que oriente a aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece y alcanzar un incremento en las ventas de la organización.

⁵ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.143

1.8 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizara es de doble carácter: exploratorio y descriptivo.

1.8.1 Estudio Exploratorio. “El objetivo es la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis o aumentar la familiaridad con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones. Es una etapa inicial que está orientada al análisis de modelos teóricos”⁶

El estudio utilizado para este trabajo es exploratorio, se tiene en claro el tema de formulación para identificar las fuerzas, elementos y componentes que afectan las decisiones de la organización en los próximos años, además de los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlo.

1.8.2 Estudio Descriptivo. “Identifica las características del universo de investigación, señala las formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables”⁷

Una organización, por pequeña que sea, se ve afectada por el medio ambiente externo (MAE) y el medio ambiente interno (MAI); este tipo de estudio, permitió identificar los diferentes elementos que inciden en una organización y el conjunto

⁶ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.135

⁷ Ibíd. P. 136

de acciones, eventos, creencias, actitudes, estructuras y procesos que han conllevado a la actual situación esta.

El estudio descriptivo, especifica los detalles, situaciones y eventos que inciden en el desarrollo de la organización para conocer la falla; de esta forma podemos diseñar el plan estratégico para corregir los errores e implementar nuevas políticas en la empresa.

1.9 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico bajo el cual se desarrollará este trabajo tomara en cuenta las fuentes y técnicas que permitirán la recolección de información.

Por ser la información el pilar fundamental para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta:

1.9.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo del tema se hizo necesario tener en cuenta métodos como la observación, las entrevistas y encuestas que permitieron plantear el problema y su solución.

1.9.1.1 Observación. Es un estilo de recolección de datos. Los sentidos permiten al hombre captar la realidad que lo rodea para luego procesar la información de

forma sistemática. La observación, entonces se definiría como la técnica necesaria en busca de datos para resolver un problema de investigación.

Para poder observar y describir correctamente lo que se observa, el investigador debe definir previamente los datos más importantes que tiene relación directa con el problema de investigación, debe aprender a diferenciar de manera efectiva lo verdaderamente importante y lo que carece de importancia y novedad.

La ventaja principal de esta técnica en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente.

Además de observar, el investigador debe prepararse física y mentalmente para poner en práctica el proceso de observación. “Observar para mí, involucra una concentración y energía enormes. Tengo que aprender con mis ojos y oídos científicos y mis mecanismos de ver, escuchar, oler, tocar y saborear”.⁸

En el presente proyecto, la observación es vital como herramienta de investigación, identificación y análisis de información en cada uno de los eventos, procesos y procedimientos que se realizan en la organización.

⁸ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.158

1.9.1.2 Cuestionarios, Entrevistas, Sondeos. “El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se pueden aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas” ⁹

La entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

Para la aplicación de formularios y encuestas el investigador debe diseñar un cuestionario; este es el instrumento para realizar encuestas y contiene una serie de preguntas que sobre determinado aspecto se formula a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

“El diseño de investigación debe contener información sobre el universo de investigación, tamaño de la muestra y formulario preliminar que va a ser aplicado”¹⁰

Estos cuestionarios, entrevistas y sondeos se realizaron a los clientes y no clientes de la organización, para determinar sus gustos, necesidades y expectativas con respecto a la tienda naturista.

⁹ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.159

¹⁰ Ibid. P. 159

1.9.1.3 **Encuesta.** “La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responde; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación”¹¹

La encuestas se hicieron a los clientes y no clientes de la organización, para determinar sus gustos, necesidades y expectativas con respecto a la tienda naturista.

¹¹ MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Bogotá. Mc Graw Hill, 2002. P.159

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 MARCO HISTÓRICO

Para el año de 1.995, cuando la hermana Republica de Venezuela atravesaba por una crisis económica bastante preocupante; el Señor Henry Mafla Fernández que residía en ese país, motivado por esta situación y en busca de un mejor porvenir para él y su familia, decide hacer caso a la idea que le sugirió su amigo, el Medico Naturista Alberto Guzmán: Viajar a Colombia y establecer en este país un centro médico naturista.

Es así como el señor Henry Mafla dejando a un lado su familia en Venezuela, llega al municipio de Puerto Tejada, Cauca, en donde residía su señora madre y sus hermanos con la firme convicción de establecer en esta localidad un centro médico naturista.

Asesorado personas que conocían del medio y de los entornos del municipio, decide realizar un estudio de mercado para iniciar con el proyecto que tenía en mente. El señor Mafla, con poco conocimiento de la medicina natural, decide iniciar estudios sobre la materia, de este modo participa en el Curso de Naturismo en el Instituto Centra del Ministerio de Salud, ubicado en al localidad de Palmira a principios del año 1.995. Para esta misma época la Universidad del Valle ofrece cursos y seminarios sobre medicina naturista, el señor Mafla, ve la oportunidad de

seguir con sus estudios sobre la materia y no escatima esfuerzos para adquirir más conocimientos sobre el tema.

En el año 1.996, para continuar con sus estudios sobre medicina natural ingresa a la Fundación Kilpal en donde recibe título de Homeópata.

Ya con grandes conocimientos sobre medicina natural, el señor Henry Mafla enfrenta una situación bastante preocupante, ¿cómo conseguir el dinero para establecer el centro medico naturista?

En busca de una solución pronta para este inconveniente, Henry dialoga con su señora madre y sus hermanos sobre la posibilidad de colocar en venta la vivienda en la que ellos habían residido de cuando eran niños, la casa de la familia Mafla, ubicada en el Municipio de Villarrica, Cauca, que era habitada por otras personas en calidad de arriendo. Luego de recibir el consentimiento de sus familiares, la vivienda se logra vender.

El dinero de la venta, es entonces; prestado al señor Henry Mafla, quien invierte en todos los elementos necesarios para adecuar y poner en marcha su proyecto.

De esta manera en el año 1.996 inicia labores el Centro Medico naturista bajo la razón social de “Natural Life”; ubicado en la calle 16 N° 17 – 15; organización dedicada a la venta de medicina natural, constituida ante Cámara y Comercio el 19 de mayo de 1.996 y cuya matricula mercantil es la N° 00043711.

Para el señor Henry Mafla no fue fácil lograr su objetivo, pero con deseos enormes de salir adelante y gran dedicación logró, con la ayuda de su familia, alcanzar su sueño; sueño que hecho realidad le permitió asegurar el futuro de su familia y en ascenso en la sociedad.

Para el año 2.004, la organización se ve en la obligación de cambiar de local, debido a que un incendio causado por un corto circuito deteriora gran parte de este; actualmente el centro naturista está ubicado y en formal funcionamiento en la calle 16 N° 17 –53 del Barrio el Centro.

La organización tiene como visión, brindar a la comunidad de Puerto Tejada y sus alrededores, medicamentos naturistas de excelente calidad, prestando el servicio con honradez y seriedad, con precios competitivos y excelente atención.

Hoy en día, la organización se sostiene, pero las ventas han decaído, por lo que su propietario busca la forma de incrementarlas, teniendo en cuenta las recomendaciones que le brindaré en este proyecto de asesoría e implementación de un plan estratégico.

El señor Henry Mafla se ha mostrado muy colaborador con todo lo que he emprendido, facilitándome toda la información de la organización y destinándome tiempo para contribuir con este proyecto.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La caracterización de la organización se hace cuando se resuelven los interrogantes e inquietudes planteados por la profesora Martha Pérez, en cada una de las siguientes fichas

Cuadro 1. Identificación de la Empresa

Nombre o Razón Social de la Empresa: "Natural Life"			
Fecha de Creación: Marzo 19 de 1996			
Constitución Legal:	Privada:	Oficial	Mixta X
Tipo de Constitución Legal:			
Registros Legales de Constitución de Cámara y Comercio: X		Sanidad: X	
Bomberos: X	Bomberos: X	Otros:	
Registro Reglamentario de Trabajo:			
Registro Reglamentario de Higiene y Seguridad: X			
Observaciones:			

Cuadro 1 de 7. Identificación de la Empresa

Actividad económica de la Empresa	Agrícola	Pecuaría
Industrial Extractiva	Industrial Manufacturera	Comercial Mayorista
Comercial Minorista	Comercial Minorista X	Otra: Cual

Cuadro 2 de 7. Identificaron de la Empresa

TAMAÑO DE LA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	TECNOLOGÍA
Asociativa: Pequeña: X Mediana: Grande: Observaciones:	Personal No Calificado: 1 Semicalificado: 1 Profesional: 1 Temporal: Total Nomina: Observaciones :	Artesanal Simple: X No Diversificada: Diversificada: Sofisticad de Punta: Observaciones:

Cuadro 3 de 7. Identificación de la Empresa

BIENES, PRODUCTOS O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES PRODUCTOS O SERVICIOS	ASOCIACIONES
Bienes de Capital Fijo: X Bines Intermedios Bienes de Consumo Durables Servicios, Cuales: TRATAMIENTO HOMEÓPATAS	Los activos de la Organización son toda la infraestructura	FENALCO ACOPÍ ANDI FEDEMETAL ASOCAÑA SAG Otra, Cual:

Cuadro 4 de 7. Identificación de la Empresa

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	UNIDADES FUNCIONES
Organización Informal: X Centralizada: Departamentalizada: Jerarquizada – Funcional: Burocratizada: Especializada: Especializada – Delegación: Descentralización: Observaciones	Gerencia: X Planeación y Desarrollo: Producción: Investigación y Desarrollo: Finanzas: Compras: Personal: Mantenimiento: Sistemas: Contabilidad: Ventas: X Otras, Cuales

Cuadro 5 de 7. Identificación de la Empresa

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD
Individual: X Limitada Sociedad de Hecho Sociedad Anónima Comandita por Acciones Sociedad Colectiva Comandita Simple Cooperativa Otra, Cual

Cuadro 6 de 7. Identificación de la Empresa

RELACIONES LEGALES	RECURSOS FINANCIEROS
Aporte SENA Aprendices SENA SENA: Otros Programas Caja de Compensación, Aportes Caja de Afiliación ICBF, Aportes Seguro Social EPS ARP Fondo de Pensiones Observación	Capital Invertido: \$6.000.000 Ingresos Mensuales: Ingresos Anuales: Valor Activos Fijos: Valor Bienes Inmuebles Productividad Observaciones

Cuadro 7 de 7. Identificación de la Empresa

3. EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Para el análisis del entorno de la organización tendré en cuenta los factores externos que afectan al Centro Medico Naturista “Natural Life” y que de una u otra forma inciden en su desempeño. Los factores a los que haré referencia son los siguientes: Demográficos, Económicos, Políticos, Sociales, Culturales, Jurídicos, Ecológicos y Tecnológicos.

3.1 Entorno Demográfico.

El municipio de Puerto Tejada nace en las haciendas esclavistas de Caloto durante los siglos XVIII y XIX.

A fines del siglo XVIII y comienzos del XIX se conformaron en la región haciendas ganaderas y productoras de caña y tabaco.

Puerto Tejada, municipio colombiano situado en el departamento de Cauca, es conocido como la puerta grande de entrada a él; basa su economía en actividades de agricultura, ganadería y el comercio.

Su ubicación astronómica se encuentra, según el instituto Agustín Codazzi, a los 3º 14' latitud norte y 76º 25' longitud oeste.

El área del municipio es de 10.567 hectáreas, que se encuentran divididas de la siguiente manera: 10.424,5 hectáreas que componen el área rural, y 142,5 que componen el casco urbano. Su extensión total es de 101 Km². Su temperatura promedio es de 23º C, con temperatura no inferiores a los 10º C, ni superiores a los 38º C.

De topografía plana, se encuentra ubicado a la banda derecha del río Cauca; es la confluencia de los ríos Palo y La Paila. Esta junto al ramal de la vía a Pance y vuelve a ella en la cercanía del municipio de Villarrica. De igual manera se comunica con Cali al nordeste; y con Villarrica, Santander de Quilichao, Popayán y al sur del país.

Según datos contenidos en el primer plan de desarrollo elaborado en el año de 1.992, realizados por el Fundación para la Comunicación Popular “FUNCOP”, y corroborados por el DANE, el crecimiento demográfico de Puerto Tejada en los últimos años, es el siguiente:

Cuadro No.2. Crecimiento Urbano de Puerto Tejada

Año	No. de Habitantes
1.997	42.392
1.998	48.912
1.999	51.396
2.000	52.730
2.001	54.090
2.002	55.027
2.003	56.876

Fuente: DANE

El Municipio tiene la siguiente división política administrativa:

ZONA URBANA

Sector Centro (Primer Desarrollo)

El Centro

Las Dos Aguas

Antonio Nariño

Segundo Sector de Desarrollo

Luis A. Robles

Jorge Eliécer Gaitán

El Hipódromo

El Cementerio

La Lomita

La Cabaña

Sector de la Galería

La Esperanza

La Ceiba

El Instituto

Sector de Granada (Soluciones de Vivienda)

Granada

Porvenir

Sector de Urbanizaciones Públicas, Institutos de Crédito Territorial (ICT) y Privadas

Ricardo Holguín

Santa Elena

Portal de Santa Elena

Villa del Sur

El Triunfo

Los Sauces

Villa Clarita

Sector de Urbanizaciones Ilegales (Invasión)

Altos de Paris

Carlos Alberto Guzmán

Betania

Actualmente se desarrollan soluciones de vivienda con subsidio estatal: Refugios del Sol y Cañaverales, ubicados en la vía a Cali.

Zona Rural

Conformado por las siguientes veredas:

Zanjón Rico

Cañas de México

Guengué

Las Brisas

Los Bancos

Perico Negro

Vuelta Larga

San Carlos

Bocas del Palo

La Serafina

Cuadro No. 3. Población Económicamente Activa, PET, PT

POBLACIÓN TOTAL, EN EDAD DE TRABAJO Y ECONÓMICAMENTE ACTIVA PARA LAS ZONAS RURAL Y URBANA						
POBLACIÓN URBANA				POBLACIÓN RURAL		
AÑOS	PT	P.E.T	P.E.A	PT	P.E.T	P.E.A
1.985	26.816	17.430	7.844	3.844	2.473	1.065
1.989	32.534	21.677	10.134	4.415	2.963	1.341
1.991	35.840	24.178	11.516	4.749	3.244	1.505
1.993	39.472	26.959	13.093	5.117	3.551	1.689
1.997	43.423	30.401	15.351	4.781	3.352	1.648
2.003	51.924	34.207	17.717	4.952	3.423	1.789

Fuente: Planeación Municipal

Cuadro No. 4. Tasas de Crecimiento

TASAS DE CRECIMIENTO				
Años	73/85	85/90	90/95	95/00
Puerto Tejada	2.55	2.28	1.91	1.63
Dpto. Cauca	1.37	1.54	1.37	1.25

Fuente: Planeación Municipal

Tabla 1. Entorno Demográfico

NATURAL LIFE ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Población Atendida por la Organización	O				X
2. Ubicación Geográfica y Sectorización	O				X
3. Estratificación Socioeconómica	O				X
4. Incremento de la Tasa de crecimiento	O				X
5. Clientes Potenciales	O				X
6. La población económicamente activa	O				X
7. Las proyecciones de población para Colombia para los años 2005 y 2025.	O			X	
8. Tasa de mortalidad.	A		X		
9. Incremento de la tasa de natalidad	O				X
10. Aumento de los niveles de migración en el municipio.	O			X	
11. Empleo creado por las Industrias de Ley Páez	O				X

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

La situación económica del Municipio de Puerto Tejada antes de que se formulara la Ley Páez, era muy precaria. Este municipio fue rico hasta la década de los 50 donde sobresalía la economía campesina. Entre 1.960 y 1.970 con al introducción

de la agroindustria azucarera, cambio la estructura económica de la región; pasando de la economía tradicional campesina, a una economía movida solo por el monocultivo de la caña de azúcar, acabando con la tierras de los campesinos y convirtiéndose en un propiciador de pobreza y subempleo.

En el año de 1.995 se formula la Ley 218 o Ley Páez que fue un estímulo para la economía de los municipios del departamento del Cauca y Huila. Mediante Ley se propicio la creación de parques industriales en la región, creando empleo directo e indirecto en 454 empresas reconocidas por la DIAN. Estos complejos industriales ayudaron a reactivar la economía en la zona, siendo el de mayor importancia es establecido en Puerto Tejada.

Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, es por eso que Natural Life, debe aprovechar las diversas oportunidades e implementar estrategias contra las amenazas que surgen de las diversas tendencias de la economía.

Para el 2004 la tasa de desempleo se situó en 13.6%, con una tasa de subempleo de 31.6%. El cuarto trimestre de 2004, según la encuesta continua de hogares (DANE), se presentó una tasa de desempleo de 13,7%, lo que muestra que entre octubre y diciembre del año anterior había un total de 2.100.000 desocupados. En este período, la tasa de desempleo en las zonas rurales fue de 7,2%, equivalente a 375.000 personas sin empleo.

Para el último mes del año anterior, las estadísticas arrojaban una tasa de desempleo de 12.1% para el total nacional, tasa inferior en 0.2 puntos porcentuales, a la registrada durante el mes de diciembre de 2003, en el cual esta cifra se ubicaba en 12.03%.

Para el año que comienza, el desempleo es uno de los grandes retos del actual gobierno. Por un lado, mientras que en 2003 la tasa de crecimiento promedio del empleo fue de 4,2% anual, en 2004 la creación de nuevas plazas laborales creció a un preocupante 1,8% anual. Por otra parte se debe tener en cuenta que parte de la reducción del desempleo registrada durante el año anterior se debió en parte a que un gran número de personas que desistieron en la búsqueda de trabajo.

El fenómeno de la inflación es un asunto fundamental que produce una baja en el poder adquisitivo del dinero, lo que afecta la disponibilidad de las personas para invertir en su salud. Con la fijación del salario mínimo en \$381.000 mensuales, no se alcanza a solventar la economía de una familia.

El Banco de la República había situado su meta de inflación para el 2004 dentro de un rango del 5% y 6%, al final del año la inflación se situó en 5.5% cumpliéndose así la meta fijada. Durante el primer mes de este año el índice de precios al consumidor (IPC) presentó una variación de 0.82%, la cual es inferior, en 0,07 puntos, a la registrada en el mismo período de 2004, cuando se ubicó en 0,89%. Con el comportamiento registrado durante el mes de enero, la variación de los últimos doce meses se ubica en 5.43%.

Cuadro No. 5. Inflación por grupos

INFLACIÓN POR GRUPOS – ENERO DE 2005 (Variación 12 Meses)	
Grupos	%
Gastos Varios	4.86
Salud	6.86
Vivienda	4.65
Transporte y Comunicaciones	8.34
Vestuario	1.2
Educación	5.74
Cultura	2.23
Alimentos	5.53
Promedio Nacional	5.43

Fuente: [www. banacolombia.com.co](http://www.banacolombia.com.co)

En el 2004 la economía mundial y en especial la de los países latinoamericanos registró cifras de crecimiento positivas que no se veían hace varias décadas.

Para este año que comienza, existen posibles riesgos a los cuales podría enfrentarse la economía mundial, vinculada a los desequilibrios de la economía estadounidense, de la China y de los cambios en el precio del petróleo y del Café

En el caso particular de Colombia durante el 2004 las principales variables económicas registraron un buen comportamiento: el crecimiento del PIB continuó con el dinamismo registrado desde el año 2003, la tasa de desempleo mostró una caída fuerte en el año anterior y la inflación y las tasas de interés se mantuvieron estables y en niveles bajos.

Tabla 2. Entorno Económico

NATURAL LIFE ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Bajo nivel ingresos por salario mínimo	A	X			
2. Altos Índices de Pobreza	A	X			
3. Subsidios al desempleo	O			X	
4. Desempleo	A	X			
5. Estabilización de la inflación	O				X
6. Situación de la economía regional.	O			X	
7. Comportamiento de las tasas de interés	O			X	
8. Tendencia actual de la situación económica mundial	O			X	
9. Crecimiento y perspectivas de desarrollo para el sector salud	O				X

Entorno Económico – Organización Natural Life

3.3 Entorno Político

El factor político determina grandes posibilidades y amenazas para cualquier organización, ya sea grande o pequeña.

El Municipio de Puerto Tejada ha venido presentando una serie de situaciones que generan gran incertidumbre entre sus habitantes y personas que desean invertir en el desarrollo del municipio. Puerto Tejada, al igual que el resto del país, se encuentra con altos niveles de inseguridad; su población se encuentra en medio de la guerra que sostienen los grupos al margen de la Ley y la delincuencia común, con las fuerzas militares. A partir del año 1.997 se hace más notoria esta situación debido a la formación de cerca de 20 pandillas juveniles que se dedicaron

a sembrar el terror en el municipio; debido a esto se presenta el arribo a la localidad de las autodefensas unidas de Colombia, las cuales además de iniciar con el exterminio de las pandillas juveniles empezaron a exigirle a los propietarios de los negocios “propinas” para cuidar de ellos y sus organizaciones.

El Municipio de Puerto Tejada presenta un elevado nivel de inestabilidad política situación que se ve reflejada en la incredibilidad del pueblo ante el gobierno; los niveles de corrupción en el sector publica son bastante altos, hasta el punto de llegar al nombramiento de ocho alcaldes en los últimos 4 años por comprobarse la inhabilidad de estos para ocupar este cargo por problemas judiciales. Los planes futuros para el municipio son muy inciertos, debido a que no existe quien, de forma imparcial, los guíe, afectando a la sociedad en general.

Los impuestos de industria y comercio obligan a todas las organizaciones a cumplir con estos, generando un impacto positivo en la localidad porque incrementa el presupuesto municipal.

Las tendencias neoliberales, con su reducción del papel social del estado, ha generado un incremento en los costos de salud con una inflación del 6.86%, ocasionando que muchas personas vean a la medicina naturista como una opción mas favorable para su economía.

Entre centro médicos naturistas del municipio no se presente competencia desleal, lo que hace que los clientes tengan una gran variedad de artículos a su disposición

con precios generalmente estables. El sector de la salud en Colombia sigue siendo de pronostico reservado, la progresiva privatización del Instituto de Seguros Sociales, la desvinculación de muchos de sus empleados y el aumento de las EPS, IPS y las ARS crean un clima de incertidumbre sobre la continuidad del sistema de salud publica en el país; mientras tanto los habitantes bajos recursos económicos siguen siendo los mas afectados por esta creciente incertidumbre.

Tabla 3. Entorno Político

NATURAL LIFE ENTORNO POLÍTICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Impuestos de Industria y Comercio	A	X			
2. Inseguridad social causada por el conflicto armado	A	X			
3. Inestabilidad Política del Municipio	A	X			
4. Políticas institucionales del estado con respecto a las actividades del sector Salud	O				X
5. Juego de poderes políticos locales establecidos por los diferentes grupos.	A				
6. Continuidad en los planes de desarrollo del municipio	A	X			
7. Incremento del conflicto armado	A	X			
8. Reducción del papel social del estado	O				X

3.4 ENTORNO CULTURAL

Colombia es un país de gran diversidad cultural debido a la mezcla de razas, permitido el fortalecimiento de una gran diversidad de comportamientos y valores

del pueblo colombiano en cuanto a sus hábitos, religión, alimentación y expresiones artísticas, adaptando al mundo en que se vive nuevos estilos al nivel poético, musical, de pintura, y danza, entre otras expresiones.

De la misma manera Creencias y valores derivados de ese sincretismo aún se conserva en la zona y en nuestro municipio acoplado esto por el modernismo y tradiciones procedentes de las regiones de origen de los emigrantes paisas, del centro de Nariño y Costeños.

Los cambios económicos presentados después de 1.970 han dejado marcas en las familias, con altos niveles de pobreza. Anteriormente las familias tenían gran cantidad de integrantes porque poseían una economía campesina que permitía el sostenimiento de estas; ahora es muy común observar familias pequeñas que se sostienen con salario muy bajo, salario obtenido de la agroindustria de la caña de azúcar. La región se encuentra hoy totalmente rodeada por caña, lo que ha empujado a los Norte Caucanos y en especial a los Portejadeños a dejar de ser agricultores para convertirse en obreros a salarios de la industria azucarera.

Un factor que preocupa de la cultura portejadeña es el facilismo, se percibe la idea que a las personas de este municipio les gusta hacer nada, de no gustarles trabajo y de ser perezosos; además la mayoría de las personas que laboran en las organizaciones de alrededor ven a sus superiores y personas de su entorno como sus enemigos ocasionando la pérdida de sentido de pertenencia para con el municipio

y las organizaciones, reflejándose en la pérdida de los valores, creencias, comportamiento y tradiciones culturales de los antepasados.

La organización Natural Life, debe tratar de controlar todas las tendencias culturales esenciales, con el objeto de identificar oportunidades importantes tales como el nivel de educación, las costumbres, la valoración del tiempo, aspecto que adquieren mayor importancia y que la empresa debe tomar en cuenta para el logro de sus objetivos y así mantener el crecimiento de sus operaciones.

Tabla 4. Entorno Cultural

NATURAL LIFE ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Valores, creencias y costumbres de la población	A	X			
2. Espíritu emprendedor y visión del liderazgo	A	X			
3. Falta de sentido de pertenencia	A	X			
4. Preferencia por lo natural, lo tradicional	O				M
5. Gusto, preferencias y valores que tiene la población con respecto a la salud	O				M
6. Estructura familiar.	A		X		

3.5 ENTORNO SOCIAL

En el aspecto social, se encuentra que en el municipio de Puerto Tejada ha sido materia de preocupación constante mejorar las condiciones sociales de sus

habitantes, pero se presentan grandes dificultades a superarse, es por ello que se identifica en el área educativa una baja cobertura y una deficiente calidad de la educación, también encontré la ausencia de un plan educativo municipal, además de que no se posee un adecuado sistema de información educativo.

Según cifras estimadas por la dirección del núcleo educativo se encuentra que un 25.9 % de la población en edad escolar tiene acceso al servicio preescolar y/o grado cero, el 70% tiene acceso a básica primaria, el 65% a básica secundaria y el 3.74% a educación técnica, tecnológica y superior.

El municipio cuenta con 49 centro educativos de primaria y secundaria; 2 institutos de educación técnica y convenios con las universidad del Tolima y la Universidad Santiago de Cali, sede Palmira, para vincular personas de Puerto Tejada; además FUNDAEC, ubicado en el área rural del municipio, exactamente en la vereda Perico Negro.

Según los datos suministrados por la Oficina de Planeación Municipal, el municipio de Puerto Tejada, posee una composición socioeconómica dividida en tres extractos clasificados de 1 a 3. La tasa desempleo viene creciendo en gran porcentaje; en el municipio aproximadamente un 30% de la población esta desempleada.

En materia de salud se presenta una baja cobertura y una deficiencia en la calidad en la prestación de estos servicios, además de altos índices de morbilidad y mortalidad, baja promoción y prevención en salud, y ausencia de una red local de

salud. El 35% de la población en los niveles 1 y 2 no tiene acceso al régimen subsidiado. Puerto Tejada cuenta con Hospital, una Clínica del Seguro Social, un puesto de Salud de la Fundación Propal, varias EPS y SOS.

Puerto Tejada se ha convertido en una “ciudad dormitorio”, pues la mayoría de sus habitantes laboran la ciudad de Cali y en los parques industriales de Caloto, Villarrica y Santander. Los habitantes del Municipio de Puerto Tejada se encuentran divididos en diversas ocupaciones, encontrando el mayor porcentaje en el sector agroindustrial, debido a nuestra posición geográfica y la cercanía al área metropolitana de Cali, otro porcentaje de los habitantes se dedica a labores de la construcción y de servicio domestico de esta ciudad, la Ley Páez; permitió que un porcentaje de los habitantes se dedicara a labores de operarios en fabricas que se instalaron en esta zona.

En el aspecto de vivienda se encuentra que de acuerdo a los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo para el municipio para los años 1999 -2002, es un propósito de la administración municipal lograr que se ofreciera una mejor calidad de la vivienda con la debida dotación de servicios públicos y demandar de los futuros urbanizadores sujetarse alas disposiciones de las leyes vigentes

En el tema de infraestructura, las vías de comunicación del municipio acaban de ser modernizadas con el plan vial de carreteras, penetrado al municipio nuevas empresas de transporte publico. La vía Puerto Tejada – Cali se encuentra en buenas condiciones; pero cerrada debido a la construcción del nuevo puente a la

altura del corregimiento del Hormiguero, que comunica al Departamento del Cauca con el del Valle.

Debido a una orden judicial, se viene adecuando las redes y tanques para el servicio de agua y alcantarillado, servicio que se dio en concesión a las Empresas Municipales de Tuluá debido a la incapacidad que presentaba EMPUERTO TEJADA para cumplir con esta orden. El servicio de energía es suministrado por EMCALI y CEDELCA. El servicio de Telecomunicación lo presta Telecom, además de las empresas de telefonía celular.

Tabla 5. Entorno Social

NATURAL LIFE ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Tendencia del empleo, desempleo y subempleo	A	X			
2. Calidad en la mano de obra al población	A	X			
3. Seguridad y Convivencia ciudadana	A	X			
4. Población atendida por el organización	O				X
5. Poder adquisitivo de la población	A	X			
6. Perspectivas de desarrollo social	O			X	
7. Programas en infraestructura para desarrollo social, comunicación, educación, transporte, etc.	O			X	
8. Incremento en la inseguridad en el departamento y en el municipio.	A	X			
9. Índice de urbanización	O				X
10. Cobertura de servicios públicos	O				X

3.6 ENTORNO JURÍDICO

El centro medico naturista “Natural Life”, como todas las personas jurídicas del país, se encuentra regida por un marco legal en que se desarrollan las actividades de cualquier organización.

El centro médico se encuentra inscripto ante Cámara y Comercio. Tiene registrados los libros de Inventario y Balance, Libro Mayor.

Los empleados están afiliados al Seguro Social y hace aportes a la Caja de Compensación Familiar y todo lo relacionado con las prestaciones sociales

Cumple con el Código Sustantivo de Trabajo; su actividad comercial se regula bajo las estipulaciones del Código del Comercio que reglamenta las relaciones entre la empresa con sus clientes y proveedores.

El principal problema del sector, en el campo jurídico, radica en la inexistencia de una legislación que este acorde con el desarrollo y las necesidades del sector, la falta de agremiación de las empresas del sector, la legislación inadecuada y la informalidad, son obstáculos que impiden un adecuado desarrollo de la medicina naturista.

Las buenas prácticas de manufactura (BMP) para productos naturales se adoptaron según la resolución 3131 de 1.998, y se definen como el conjunto de

normas, procesos y procedimientos técnicos que garantizan las normas de seguridad para la comercialización de productos, esto significa para las pequeñas unidades de negocio incurrir en gastos demasiado altos.

Tabla 6. Entorno Jurídico

NATURAL LIFE ENTORNO JURÍDICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Tipo de empresa, Naturaleza Jurídica	O				X
2. Legalidad Jurídica de la Organización	O				X
3. Salario Mínimo	A		X		
4. Beneficios de la legislación comercial	O				X
5. Reforma Laboral	A		X		
6. Normas de carácter ambiental	O			X	
7. Falta de una legislación clara para el sector de los productos naturales.	A		X		
8. Elevados gastos en implementación de las BPM	A		X		

3.7 ENTORNO ECOLÓGICO

La posición geográfica del municipio de Puerto Tejada, hace que este municipio cuente con un gran recurso hídrico, fuente principal de materia prima en la explotación de material de arrastre para la comunidad y el agua, un recurso vital para la subsistencia humana. Las principales fuentes hidrográficas son: los ríos Cauca, Palo, Desbaratado, Paila y Guengué.

En el municipio existe una carencia total de sensibilidad ambiental, presentándose mal manejo de desechos sólidos y líquidos que aquí se producen, el mal uso de agua, desperdicio de la energía, contaminación auditiva y visual.

El monocultivo de la caña de azúcar ha modificado totalmente los ecosistemas en la zona rural, de tal forma que en la actualidad no existen áreas forestales protectoras marginales de corrientes y depósitos de agua para la cuenca de los ríos. Dichas modificaciones fruto de este monocultivo han traído la casi desaparición de la flora predominante

Natural Life, presenta un mínimo de efectos ambientales debido a la operación de la organización, puesto que la actividad comercial que esta realiza se maneja con la mayor precaución en la conservación del medio ambiente y no presenta mayores riesgos a la flora y fauna.

El uso de las plantas para la elaboración de los medicamentos naturales no representa amenaza para el medio ambiente, ya que su uso y conservación se hacen bajo las más estrictas normas que hacen que la organización sea en un mínimo porcentaje responsable del deterioro del entorno ecológico.

Lo más conveniente es crear conciencia en la comunidad, mediante procedimientos que permitan adecuar la utilización de los recursos naturales, evitando así la destrucción del medio ambiente

Tabla 7. Entorno Ecológico

NATURAL LIFE ENTORNO ECOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Geografía, topografía del Municipio de Puerto Tejada	O				X
Impacto ambiental causado por el material utilizado en la elaboración de medicamento naturistas	A		X		
Existencia de Recursos Hídricos	O				X
Legislación ambiental	A		X		
Expansión del monocultivo de la caña	A	X			
Perdida de los cultivos tradicionales	A	X			
Bajos niveles de Educación ambiental	A			X	
Consolidación desarrollo sostenible y ecoeficiente	A		X		
Riesgo, Salud Ocupacional	A		X		

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

Hoy en día ninguna organización por pequeña que sea, está alejada de los desarrollos tecnológicos, tomando como tecnología la cantidad de conocimientos y técnicas que se tienen para realizar un procedimiento, representando este entorno un factor muy importante que determinara fortalezas y amenazas para la organización. En el caso de la organización Natural Life este entorno maneja variables como el proceso de ventas, características del proceso administrativo y el perfil del personal que labora en la organización; variables que determinan la excelente o no de bienes y servicios.

La organización debe tener en cuenta la capacidad de disminuir el tiempo que toma la adquisición de la medicina cuando esta se agota.

Una mayor capacidad de transportar los medicamentos.

Natural Life cuenta con un Gerente General, que a su vez a hace las veces de contador y en ocasiones vendedor de mostrador, una administradora y un auxiliar de ventas.

Aunque la persona encargada de la gerencia de la organización tiene conocimientos sobre la materia, ese necesario crear nuevos patrones o técnicas administrativas mas avanzadas que permitan la motivación del personal de la organización y en enfocar la planeación tecnológica en la toma de decisiones.

Es necesario sistematizar el proceso de ventas de la organización para que se permita tener conocimiento a tiempo de las existencias de medicamentos en esta, para así tomar las acciones necesarias para suplir la demanda.

Tabla 8. Entorno Tecnológico

NATURAL LIFE ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Procesos administrativos de la organización	A	X			
Gerencia Moderna	A	X			
Sistematización de Procesos	O				X
Planes continuos de mejoramiento	O				X
Adquisición de equipos de computo	O				X
Tecnología utilizada por la competencia	A	X			
Capacitación del personal de organización	A				X
Tendencia en la investigación tecnológica del sector	O				X
Baja educación en el sector naturista en el municipio	A	X			

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADO DEL ENTORNO

Cuadro No. 6. Matriz Integrada de Entornos

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Incremento de la Tasa de Crecimiento Demográfico del Municipio	En los últimos años, como se puede observar en los datos suministrados por el Hospital Local de Puerto Tejada, la población ha ido en crecimiento, lo que representa una situación favorable para la organización ya que al aumentar la población, existen mas personas que demandaran los servicios prestados por esta.	El municipio de Puerto Tejada, según datos del Hospital Local, cuenta actualmente con 56.876 habitantes, con tendencia a seguir aumentando por el fenómeno de la migración al municipio causado por el conflicto armado en las zonas rurales y por la necesidad de las personas en encontrar empleo, buscándolo en las zonas industriales ubicadas en el municipio	El impacto que esto causa sobre la organización es positivo, puesto que representa una oportunidad mayor favoreciendo los intereses de la organización, reflejándose en el hecho de que habrá más demanda para los servicios que esta presta. Entre mayor sea la cantidad de habitantes, mayor será el numero de clientes potenciales de la organización.
Estratificación Socio-economía de la Población Atendida	Puerto Tejada esta conformada por 56.876 habitantes, divididos en estratos 1, 2 y 3, con una población económicamente activa cercana al 60%, población en su mayoría de raza negra, presenta altos cifras de niños y adolescentes menores de 19, convirtiéndola en una ciudad dormitorio, ya que estos niveles están muy por encima de los niveles de gran ciudad.	Esta variable permite conocer de forma específica la composición social del municipio de Puerto Tejada, edades, raza, población; esta variable tiende a mantenerse debido a que la situación social y económica general que presenta el país no permite prever que las personas tengan a corto y mediano plazo un ascenso socio-económico considerable.	El impacto que tiene esta variable para la organización es positivo, aunque la realidad general del país es preocupante, las personas de una u otra forma tratan, así sea en lo más mínimo, de cuidar su salud; y la organización presta servicios que están al alcance de los estratos socioeconómicos de la localidad.

Cuadro 1 de 8.

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El empleo creado por la Industrias de la Ley Páez	Los últimos administraciones han brindado mucho importancia al tema del empleo, y han utilizado como estrategia para lograrlo, ofrecer incentivos tributarios para las empresas que generan nuevos, muestra de ello la Ley 218 de 1995 o Ley Páez, que permitió la creación de una zona industrial en el municipio de Puerto Tejada con cerca de 400 empresas que aliviaron en algo el problema del desempleo de la localidad permitiendo mejorar los ingresos de las familias.	A través de convenios se pretende mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio, teniendo como bandera la reactivación el empleo en la zona. La tendencia es aumentar estos convenios para disminuir los altos índices de desempleo.	El Impacto que esta variable tiene para la organización es positivo, ya que con empleo los ingresos familiares aumentan permitiendo invertir más en la salud y el bienestar de las personas.
Situación de la Economía Regional	En los últimos años la economía de la región se ha basado solo en el monocultivo de la caña de azúcar y el empleo de mano de obra no calificado. Aunque la zona industrial ha reactivado en algo la economía en la región, no es suficiente para vislumbrar un mejor panorama para la región.	La tendencia en términos generales es grave porque no se presentan situaciones que permitan prever la vuelta a los cultivos tradicionales de la región que permitían solventar la economía de las familias, por el contrario, se sigue incrementando el monocultivo de la caña de azúcar y el empleo de mano de obra no calificada.	Para la organización esto representa un impacto negativo, puesto que existen muchas personas con mano de obra no calificada que no poseen los suficientes ingresos que le permitan invertir apropiadamente en su salud y la de sus familiares.
Altos Índices de Pobreza	Los niveles de pobreza en el municipio, al igual que en toda Colombia, son muy preocupantes, existen muchas personas que escasamente consiguen recursos para su alimentación diaria, descuidando por motivos económicos su salud y la de sus familiares	La tendencia es seguir aumentado la pobreza, ya que falta de mano de obra calificada en la región, no permite pensar que sus habitantes mejoren sus ingresos.	Impacto negativo para la organización, con altos niveles de pobreza en el municipio, la calidad de vida será muy baja, los ingresos serán mínimos y no se tendrán recursos para la inversión

Cuadro 2 de 8.

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La Inseguridad Social Causada por el Conflicto Armado	El conflicto armado y la inseguridad social en Puerto Tejada, al igual que en todo el país, genera un clima de inseguridad para los inversionistas y para la población en general; además que los actores del conflicto exigen a las organizaciones pagos para dejar que estas trabajen.	Esta variable presenta consecuencias muy graves para el municipio y para el país en general, en nuestro entorno específico, el municipio en los últimos años se ha convertido en zona de influencia guerrillera y paramilitar, además se presentan la proliferación de pandillas juveniles. Se espera que las administraciones de turno traten de brindar una solución a este problema, porque la tendencia, de seguir la situación tal como va, es a aumentar.	Esta variable para la organización representa un impacto negativo mayor, puesto que la situación de inseguridad que se presenta en el municipio, convierte a la organización en víctima potencial de flagelos causado por la delincuencia común, los paramilitares y las guerrillas.
Inestabilidad Política del Municipio	La elevada inestabilidad política del municipio se refleja en la incredulidad del pueblo en sus gobernantes; aunque por lo general se aborda la problemática para tratar de ofrecer soluciones, no se logran conseguir resultados positivos en esta materia, pues siempre priman los intereses particulares sobre los colectivos y las ansias de enriquecimiento y conservación del poder por los grupos políticos tradicionales.	La actual situación política del país, causa gran una gran influencia en el municipio de Puerto Tejada, la situación de incertidumbre no permite la inversión en las organizaciones nacionales. Aunque actualmente se adelantan acuerdos con los grupos alzados en armas, la situación no permite asegurar que esto mejorara; manteniendo la tendencia que se ha presentado hasta ahora.	Esta situación es muy negativa para la organización, para el municipio, para la región y para el país en general, pues se hace necesario crear nuevas alternativas y políticas reales y transparentes que permitan que las personas e inversionistas crean en los gobernantes para lograr los cambios que se requieren.

Cuadro 3 de 8.

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La pérdida de Valores en la Población	La pérdida de valores como la honradez, la lealtad, la cordialidad, la sinceridad, hace que las personas no confíen en los productos y servicios que actualmente se ofrecen en el mercado, afectando directamente a la organización.	La pérdida de estos valores genera un clima de incertidumbre y poca credibilidad en las organizaciones ya que las personas tienen la idea de que los productos y servicios que se ofrecen no son de la mejor calidad, sino que los propietarios de las organizaciones buscan lucrarse sin importar los métodos que se utilicen. Esta situación tiende a aumentar.	Para la organización esto representa un impacto muy negativo, puesto que si las personas no confían en los productos y servicios que esta ofrece, sus ventas y participación en el mercado decaerán.
Tendencia de los Habitantes a hacer nada	En el municipio de Puerto Tejada, se tiene la cultura del facilismo, lastimosamente la mayoría de sus habitantes en edades que oscilan entre los 18 y 25 años tienen la idea de alcanzar sus objetivos de la forma más fácil, sin esforzarse demasiado, generando inseguridad para sus habitantes y para las organizaciones que se desarrollan en él.	Los habitantes del municipio de Puerto Tejada, con su cultura de facilismo, han creado cierta resistencia para la inversión por la inseguridad y la falta de interés en salir adelante y cambiar esta situación. Esta situación tiende a mantenerse.	Para la organización esto representa un impacto negativo, puesto que el facilismo en el municipio genera inseguridad para los habitantes y los establecimientos comerciales; además no hacen nada fácil encontrar personal que este realmente dispuesto a laborar.
La preferencia por los Productos Naturales	El incremento en el consumo de productos naturales, es una tendencia a nivel mundial, el consumo de este tipo de productos presenta un elevado incremento en los últimos años	La vuelta a lo natural para el cuidado de la salud, es un fenómeno que cada vez toma adeptos debido a la gran cantidad de beneficios que la medicina natural tiene. Este fenómeno presenta una tendencia a aumentar	En la organización esta situación causa un impacto positivo puesto que la misma está dedicada a la comercialización de este tipo de productos y si la tendencia a consumir estos sigue en alza, la organización elevará sus niveles de ventas

Cuadro 4 de 8

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El desempleo y sub-empleo	El desempleo es una variable que esta directamente relacionada con la empresa en el sentido de que a mayor población desempleada menores son los ingresos para la organización.	El desempleo en Colombia ha ido creciendo de manera sustancia acercándose a cifras 18% y Puerto Tejada no es la excepción puesto que hoy cuenta con un desempleo que asciende a casi el doble del promedio nacional con tendencia a aumentar puesto que esta variable depende de las políticas macro económicas del Gobierno Nacional.	Para la organización esto representa un impacto negativo, debido a que el desempleo genera violencia e inseguridad; además que las personas no tengan recursos para invertir en su salud.
Índice de Urbanización	Con el aumento de la población ubicada en la zona urbana, la organización tendrá un mayor numero de clientes potenciales a los cuales les podrá ofrecer sus productos y servicios	El aumento de personas ubicada en el casco urbano del municipio debido a los desplazamientos, a la búsqueda de mejor calidad de vida y a la necesidad de empleo hace que aumente el mercado para la organización. Este situación tiende a aumentar	Para la organización esto representa un impacto positivo porque tendrá una mayor cantidad de clientes a los cuales ofrecer sus productos y servicios
Poder Adquisitivo de los Habitantes	El nivel de ingresos de los habitantes determina sus costumbre y preferencias en cuanto a los productos que consumen y los servicios que requieren	Entre mayor sea el poder adquisitivo de las personas, mejores serán sus posibilidades de mejorar su calidad y nivel de vida. Esto tiende a mantenerse.	Para la organización esto representa un impacto negativo, puesto que las personas a las que dirige sus productos y servicios no cuentan con altos niveles de ingresos que les permitan servicios mas especializados

Cuadro 5 de 8

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Falta de legislación clara para el sector de los productos naturales	Una adecuada legislación para el sector de los productos naturales hace que las organizaciones del sector sean vulnerables ante la competencia local e internacional. Los empresarios del sector coinciden en afirmar que la legislación para este, cambia de acuerdo con las exigencias de las grandes multinacionales, afectando a las pequeñas unidades de negocios	La falta de agremiación en el sector para propender por políticas claras y equitativas no permite que el sector tenga el desarrollo esperado. La tendencia para esto es a cambiar, actualmente hay organizaciones que se están uniendo para hacer un frente común en contra de los abusos que cometen las multinacionales.	Para la organización la falta de legislación clara es un factor que tiene un impacto negativo, pues no le permite competir de manera equitativa con las grandes multinacionales.
Elevados costos para la implementación de las BPM	Las buenas prácticas de manufactura determinan las normas técnicas para la elaboración de productos. Para las organizaciones pequeñas es demasiado costoso implementar las medidas de seguridad que exigen las BPM	Aunque sería excelente que todas las organizaciones del sector contaran con BPM, lastimosamente nos se hace, debido a la falta de una adecuada legislación se hacen las mismas exigencias a los laboratorios farmacéuticos y a los laboratorios naturistas. La tendencia es a cambiar, puesto que actualmente el INVIMA expide una certificación de capacidad provisional que garantiza que el fabricante cumple con las condiciones técnicas, sanitarias, higiénicas y de dotación que aseguran la calidad de los productos	La implementación de las BPM para la organización representa un impacto negativo por los altos costos que esto representa.

Cuadro 6 de 8

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Certificado Provisional de Capacidad	Este documento permite certificar que las organizaciones cumplen con los requerimientos exigidos para la elaboración del producto	Esta certificación que no reemplaza a la de las BPM permite a las organizaciones transformar y comercializar productos naturales, garantizando las normas exigidas para esto. Esta tendencia es a mantenerse	Para la organización esto representa un impacto positivo, puesto que cuenta con una certificación avalada por el INVIMA y no ve la necesidad de incurrir en costos mayores para conseguir el certificado de BPM.
Agremiación de Organizaciones locales del Sector	Las organizaciones agremiadas tienen más peso sobre las decisiones que se tomen en materia jurídica, que las organizaciones independientes. La falta de agremiación no permite al subsector manejar estadísticas de comportamiento tales como: Importaciones, Generación de empleo. Manejo de precios.	Actualmente el instituto Humboldt apoya la conformación de un gremio del sector naturista que permita, entre otras cosas, proponer políticas viables para el desarrollo del sector. Esto presenta una tendencia a aumentar	La agremiación en el sector de productos naturales tiene un impacto positivo en la organización, pues se vera representa por este gremio y le permitirá competir de manera mas justa y equitativa frente a las multinacionales.
Impacto ambiental causado por el material utilizado en la elaboración de productos Naturistas	Para las organizaciones modernas y bien gerenciadas, el respeto por el medio ambiente es una de las premisas para su adecuado funcionamiento. Debido a la actividad de la organización, se utilizan materias primas naturales por lo que se hace necesario brindar todas las garantías para un adecuado uso del medio ambiente, asegurando un desarrollo ecoeficiente.	Debido a que el 30% de la materia prima utilizada en la elaboración de productos naturales crecen de manera silvestre, representa una amenaza para su conservación, por lo que es importante establecer políticas de buen uso que permitan una oferta constante, sostenible (social y ambientalmente) y de calidad. Tendencia: Creciente	La empresa velar por la conservación del medio ambiente, ya que este es quien brinda la materia prima para la elaboración de los productos que comercializa, convirtiéndose esto en un impacto positivo para la organización porque garantiza que su materia prima sea de fácil y adecuada consecución.

Cuadro 7 de 8

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA SALUD – SUBSECTOR MEDICINA NATURISTA	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Desarrollo Sostenible y ecoeficiente	La globalización de los mercados al igual que los tratados de libre comercio han permitido la incursión de conceptos como el desarrollo sostenible, la coeficiencia y la calidad total lo que obliga a las empresas a adquirir nuevas tecnologías, no solo en lo referente a maquinarias, sino también en el desarrollo de procesos de conservación y mejoramiento del medio ambiente	Esta variable se aplica al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Los límites para el desarrollo no son absolutos, sino que vienen impuestos por el nivel tecnológico y de organización social, su impacto sobre los recursos del medio ambiente. La tendencia es aumentar el interés de las organizaciones en cuanto al cuidado del medio ambiente	El desarrollo sostenible y la ecoeficiencia causan un impacto positivo sobre la organización, por que le inserta un ambiente moderno donde debe contribuir con la gestión ambiental, con acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general
Gerencia Moderna	En administración y gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Últimamente se habla de outsorsing, coaching, benchmarking, además de calidad total, reingeniería, etc. Incluso cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado.	La vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas, agregando que un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos.	La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales con impactos positivos para la organización.

Cuadro 8 de 8

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El sector constituye el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad; existen particularidades relacionados con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

El modelo adoptado en este capítulo para realizar análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michael Porter (1.985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por el mismo y se definen.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El objetivo de esta descripción es ofrecer una imagen detallada de la situación del mercado de los productos naturales. Por productos naturales entendemos las preparaciones farmacéuticas, medicamentos, cosméticos, alimentos y complementos alimenticios que tienen su base en recursos naturales y plantas medicinales y que tienen una aplicación terapéutica o destinada a mejorar la salud. En este sentido es útil hablar del biocomercio, disciplina que se centra en el uso sostenible y económico de los recursos biológicos. Por lo tanto, este estudio no se

restringe tan sólo a la medicina naturista, sino también a la alimentación dietética, que tiene su origen en los recursos naturales y que busca mejorar la salud basándose en aplicaciones fitoterapéuticas, así como el resto de productos naturales que tienen una aplicación directa en el campo de la salud y el bienestar.

Productos representativos de este mercado son la valeriana, el propóleo, la equinácea, la caléndula, la levadura de cerveza, el ginseng, la lecitina de soya, el germen de trigo, los preparados de alcachofa, de ortiga, el aceite de hígado de bacalao, la jalea real, la berenjena, la semilla de aguacate, los complementos alimenticios y vitamínicos, los concentrados de Omega 3 o los preparados naturales para el adelgazamiento; por poner algunos de los muchos ejemplos de un mercado con una variedad muy amplia de productos y aplicaciones, pero con el denominador común de tener todos una aplicación médica, terapéutica o relacionada con la salud, bien sean cosméticos, medicamentos o alimentos.

Las empresas coinciden en afirmar que este es un sector unificado y claramente diferenciado, que cabría denominar como el sector de “Productos Naturales”, aunque abarque productos de muy diferente naturaleza.

Los componentes provenientes de un recurso natural que ha sido procesado y obtenido en forma pura, no serán clasificados como preparación farmacéutica con base en recursos naturales, sino como medicamento.

- **Agar-Agar** Extraído de ciertas algas marinas, se presentan en forma de filamentos desecados, partículas, polvo o con aspecto gelatinoso. Se conoce con el nombre de gelosa, cola, musgo o gelatina del Japón.
- **Mucílagos y espesativos** Son derivados de los vegetales, tienen la propiedad de hincharse en agua fría y disolverse en agua caliente. Se utilizan sobre todo como sucedáneos de la gelatina en la industria alimentaría, en la preparación de aprestos de papel, para la clarificación de ciertos líquidos, en la preparación de medios de cultivo bacteriológicos, en farmacias y para la preparación de cosméticos.
- **Materia Prima** Toda sustancia de calidad definida empleada en la fabricación de un producto natural, excluyendo los materiales de envasado.
- **Planta Medicinal** Toda especie vegetal que, sin originar perturbaciones tóxicas, haya manifestado, en el uso tradicional, propiedades favorables a la restauración de la salud.
- **Flora Medicinal** El conjunto de plantas que, utilizadas en su estado natural, poseen propiedades útiles para el tratamiento de las enfermedades del hombre.
- **Medicamento Vegetal** El extracto de la totalidad o de partes de una planta tomada en su estado natural. Contiene una mezcla de principios activos, sustancias parcialmente activas y sustancias inertes, cuya acción de conjunto produce efectos medicamentosos clínicamente observables.
- **Plantas en su estado Natural** Son aquellas que con la finalidad de facilitar su utilización terapéutica, hayan sido objeto de aplicación de procedimientos farmacéuticos para obtener extractos o concentrados de las mismas.

La Medicina Natural es un campo amplio de actividades terapéuticas que tienen como objetivo promover los procesos de salud, en lugar de como es habitual, combatir enfermedades.

En un mundo donde la competencia nos orienta a ufanarnos de la incorporación de la última tecnología, la Medicina Natural se edifica en principios tan antiguos como "Primero no dañar" o "Que tu alimento sea tu medicina".

La Medicina Natural es científica y sencilla, actual y sabia, de investigación y sentido común. Disciplinas como la nutrición ortomolecular, la fitoterapia, las diversas técnicas de masaje, las terapias energéticas, entre una amplia variedad de enfoques, generan un conjunto de recursos que posibilitan una diferencia significativa en favor de la prevención y la calidad de vida del ser humano.

Dirigida al tratamiento pero sobre todo a la prevención, la medicina naturista toma al hombre en su totalidad, no sólo de mente y cuerpo, sino también en sus relaciones familiares, laborales, con la naturaleza y con el medio ambiente que habita.

- Enfermedad de la mente: tristeza, alegría, susto, temores, etc.
- Enfermedades del cuerpo: cefaleas, alteraciones digestivas, etc.
- Enfermedades familiares: tendencia a la diabetes, artrosis, etc.
- Enfermedades laborales: ambientes con humo de cigarrillos, trabajos insalubres, etc.

- Enfermedades relacionadas con la naturaleza y el medio ambiente: relacionadas con el clima, contaminación, infecciones o parasitosis, etc.

La medicina naturista considera a la enfermedad como un desequilibrio, y la finalidad del tratamiento es restaurar ese equilibrio con la menor agresión posible y por el contrario, estimulando el buen funcionamiento del órgano.

Se puede definir a la medicina naturista como la más biológica de las medicinas, ya que actúa sobre las células del organismo, proveyéndolas de las sustancias que cada una de ellas necesita para cumplir con sus funciones.

La Medicina Naturista y sus técnicas han venido demostrando durante decenios su utilidad médica en muchos sectores sociales, solucionando problemas de salud, sin que hasta el momento se haya considerado el tenerla en cuenta dentro de la formación específica del médico o del personal sanitario, y quedando relegada a remedios caseros, folkmedicina o charlatanismo.

La Organización Mundial de la Salud en su Resolución EB6. R4 – 1.978 - OMS afirmó hace ya algunos años que la medicina tradicional ayudaría a alcanzar la meta de salud para todos en el año 2.000. Hoy tenemos que decir que la salud para todos en el siglo XXI depende mucho de que recuperemos las medicinas tradicionales.

La Medicina Naturista es un método terapéutico que tiene por base los siguientes principios:

1. Principio fisioterapéutico, mediante el cual se valora que la salud la mantiene el propio cuerpo, con sus propios sistemas y que, en la enfermedad, son estos sistemas los que se ponen en marcha, tendiendo casi siempre a la curación y reequilibrio de los mismos. Ciencias actuales como la inmunología, la microbiología y la teoría general de sistemas apoyan esta interpretación médica.

2. En el aspecto metodológico, sin renunciar a ningún tipo de terapia que pueda ayudar al enfermo en su tendencia espontánea hacia la curación, son más utilizadas aquellas terapias basadas en remedios naturales, cuya aplicación ha dado lugar a técnicas reconocidas y probadas por su eficacia terapéutica, como son: Fitoterapia, Balneología, Climatología, Helioterapia, Geoterapia, Termoterapia, Hidroterapia e Hidrología Médica, Cinesiterapia, Dietoterapia, técnicas manuales de movilización y masaje terapéutico, atención y cuidados medio-ambientales, educación para la salud y modificación de hábitos.

Es una medicina sencilla, menos cara para la sociedad que promueve la autonomía del paciente, educándole para resolver sus propios problemas de salud con la ayuda del médico pero sin depender de él.

El desarrollo histórico, paradójicamente, la ha colocado en el lugar de la denominada "medicina no convencional", a pesar de estar basada en uno de los criterios más básicos y ortodoxos de la medicina.

En un estudio sobre el uso de la medicina no convencional, publicado en Estados Unidos, se señala que una tercera parte de los pacientes utilizan tratamientos no convencionales. Esta asistencia cuesta más de 13.700 millones de dólares, más que el costo de todos los impuestos hospitalarios (12.800 dólares). La mayoría de estos tratamientos: relajación, ejercicio físico, fitoterapia, etc., son aplicados por médicos de familia (BOWMAN 1994). Hace unos años, el 22 de Noviembre de 1991, el Congreso aprobó un proyecto que creaba la Oficina de Medicina Alternativa (OMA) dentro de los Institutos Nacionales de Salud (ROSS 1995). En 1997, el grupo de temas de educación de la Asociación de Colegios Médicos Americanos (AAMC) anunció la formación de un grupo con especial interés en las medicinas alternativas y complementarias.

La Sociedad de Profesores de Medicina de Familia y la Asociación Americana de Salud Pública también han formado recientemente grupos con especial interés en terapias complementarias y alternativas y pautas para introducir las terapias complementarias en los estudios de los residentes de familia.

La Asociación Médica Americana (AMA) ha reconocido la necesidad de las Facultades de Medicina de responder al creciente interés en las prácticas alternativas en relación con los cuidados de salud. El informe de 1997 sobre “El estímulo de la educación en prácticas de medicinas alternativas a los estudiantes de medicina”¹², respondió a una petición de la AMA para “estudiar el desarrollo de un modelo facultativo de curriculum que aumente la conciencia de la frecuencia y el

¹² GOICOCHEA , Evelyn, Ensayo sobre La Medicina Tradicional, Alternativa y Complementaria, Universidad Cesar Vallejo

potencial impacto en la salud de los pacientes de diferentes prácticas en medicinas alternativas/ complementarias”, concluyendo que “las facultades de medicina deben sentirse libres a la hora de diseñar sus propias experiencias, obligatorias y opcionales, en relación con la práctica de medicinas alternativas-complementarias”¹³.

En una encuesta realizada en Alemania por la Demoskopische Institut Allensbach, dos de cada tres pacientes alemanes prefieren llevar tratamientos naturales para sus problemas de salud.

En estos momentos aparecen nuevos elementos conceptuales organizativos, técnicas relativas a la salud, la reforma de los sistemas sanitarios y, en concreto, la necesidad de que existan programas específicos de formación dirigidos a proporcionar los instrumentos y la metodología propios de la Medicina Naturista.

En los últimos años se ha venido progresando en el ámbito de la docencia en Medicina Naturista:

EN ALEMANIA:

Después de 1945 los conocimientos sobre Medicina Naturista en Alemania Occidental (al contrario de la Alemania del Este que poseía una especialidad médica oficial en Medicina Naturista llamada "Fisioterapia") se transmitían casi exclusivamente de forma extrauniversitaria:

¹³ GOICOCHEA , Evelyn, Ensayo sobre La Medicina Tradicional, Alternativa y Complementaria, Universidad Cesar Vallejo

a) En congresos de formación post-grado.

b) En cursos de formación post-grado.

A partir de 1956 el título adicional "Medicina Naturista" ("Naturheilverfahren") depende de la autorización del correspondiente Colegio de Médicos.

A partir de 1976 se inscribieron 3 cursos para "Terapias de carácter natural" mas 2 meses de prácticas médicas en consultas, sanatorios, hospitales y clínicas acreditados.

A partir de 1985 los cursos están ahora integrados, también por su contenido, en un CURRICULUM, el cual está establecido por el comité y la junta permanente "Formación Médica de Post-Grado" del Colegio Oficial de Médicos.

Desde 1993 se incluyeron en los curriculums médicos alemanes la enseñanza de la Medicina Naturista, así como preguntas de Medicina Naturista en la 2º parte del examen médico.

En 1.994 se crea la cátedra de Berlín, dirigida por el Dr. Buring, y en otras universidades como Munich aparecen proyectos en docencia de la Medicina Naturista.

EN FRANCIA:

Existe una trayectoria irregular en este campo. Hace ya más de doce años que en la Universidad de Bobigny, en París, se imparten estudios de Medicina Naturista. Sin embargo, es más frecuente la realización de diplomados para temas específicos integrados dentro del naturismo o la medicina complementaria. Existen unas siete universidades que imparten estudios de hidrología, otras tantas que enseñan homeopatía, acupuntura o sofrología. En la Universidad de Montpellier se imparte un diploma europeo en plantas medicinales.

EN ESTADOS UNIDOS

No existe propiamente una enseñanza universitaria de Medicina Naturista, aunque hay numerosos "Colleges" que imparten una enseñanza de medicina complementaria que dura entre tres y cinco años. Sus programas de estudios son realmente exhaustivos y completos. Hay que recordar que el término de naturópata viene de Estados Unidos, donde los profesionales formados de estos colleges se llaman "Doctors of Naturopathy".

En una encuesta realizada en 1997 recibieron contestación 117 (94%) de las 125 facultades con las que se contactó. De las 117 que respondieron, 75 (64%) declararon ofrecer uno o más cursos en medicinas alternativas o complementarias o bien incluir estos temas en cursos obligatorios

En un estudio que investigaba las actitudes de 180 médicos de familia, encontraron que los médicos tenían un alto grado de interés en medicinas

complementarias y alternativas. En un discurso para facultativos y estudiantes, el decano de la facultad de medicina de Harvard, Joseph B. Martín, dijo que “él había llegado a creer que es a través del establecimiento de una relación médico-amigo-paciente, donde ocurren la mayoría de las curaciones, si bien ayudadas por la cirugía, la acupuntura o dosis regulares de medicamentos autorizados”.

Una encuesta realizada por Carlstone et al en 1995 en relación con la frecuencia y naturaleza de formación en medicinas alternativas en las facultades de medicina de los Estados Unidos y en programas de la residencia de medicina de familia, informó que 33 facultades y 75 residencias de medicina de familia ofrecían formación en estos temas y otras (tanto escuelas como residencias) estaban planeando añadirlos en sus programas educativos.

Los estudiantes han tenido una tremenda influencia en el desarrollo de cursos de medicinas alternativas y complementarias. Además de la Facultad de Medicina de la Universidad de Alabama, Birmingham, y de la universidad de California, Davis, ha habido grupos de estudiantes activos, en la facultad de medicina Pritzker, de la universidad de Chicago; la facultad de medicina de la universidad de Indiana, Indianápolis; la universidad de Washington; la universidad de Harvard, Boston, y otras. Con frecuencia los médicos que practican tratamientos alternativos donde surge el comienzo del interés en establecer un curso formal.

EN LATINOAMÉRICA

Tanto en Zonas urbanas como rurales, la población utiliza la etnomedicina (medicina popular) de forma cotidiana. Progresivamente, esta inquietud de la

población se va trasladando hacia los profesionales sanitarios. En la Universidad de Las Condes, en Santiago de **Chile**, en 1993 se creó una cátedra de medicina naturista. En Santiago y Viña de Mar hay clínicas de tratamiento con métodos naturistas.

En **Cuba** se está generando un interesante movimiento naturista. Se están haciendo esfuerzos, especialmente en la Universidad de Camagüey, para establecer un programa de estudios en este sentido, y tratar de ser la sede de la Escuela de Medicina Naturista. La situación cubana surge desde la necesidad de dotar a los servicios sanitarios del país de una autosuficiencia en un momento en que la situación económica empeora día a día y no se tienen medios para importar medicamentos del extranjero.

En la Universidad de Guadalajara, en **México**, se ha desarrollado un programa de estudios de medicina complementaria.

En **Venezuela**, la Docencia en Medicina Natural posee dos artículos importantes en la Constitución, el 61 que habla de la libertad de acción en función de la conciencia individual y el 122 que reconoce a las terapias complementarias, siendo este último la primera vez que sucede en el ámbito mundial. El ministerio de Salud de Venezuela nombró una Comisión Nacional de Terapias Complementarias, que se encargará, entre otras cosas de regular la docencia en este campo y de validar los títulos y certificados de estudios en el área. A nivel de Pregrado de la Carrera de Medicina, se dicta Medicina Natural, y como parte de una materia que también

incluye acupuntura y se denomina Medicina Holística en la Universidad de Carabobo, también se incluyen algunos rudimentos de Medicina Natural en el Pregrado de Medicina de la Universidad de los Andes, bajo la denominación también de Medicina Holística.

Se dicta un curso de Post Grado de Medicina Bioenergética, en la Universidad Rómulo Gallegos, con un modulo de medicina natural y en la Universidad de los Andes, núcleo de San Cristóbal, curso de Postgrado de ampliación de conocimientos en Medicina Natural. Sin embargo, la principal entidad formadora de recursos humanos en el área de Salud es ESIMENAT (Escuela Superior Iberoamericana de Medicina Natural) en San Cristóbal.

En **Perú**, actualmente, existen notables esfuerzos por conseguir una recuperación de los usos y los conocimientos de las plantas medicinales. Estas investigaciones las realiza el Instituto de Fitoterapia Americano y el Instituto Peruano de Fitoterapia Andina, que no tienen aún reconocimiento universitario. Existe un programa del seguro social para formar a sus médicos en Medicina Natural con el apoyo de la OPS. (Oficina Panamericana de Salud). El Seguro Social de Salud, ha formado dos áreas que tienen que ver con el estudio, aplicación y desarrollo de lo que le denominan la Medicina Complementaria. Desde hace tres años cuentan con clínicas donde se atiende exclusivamente a los pacientes con cinco grupos de métodos terapéuticos: Acupuntura, Medicina Natural, Medicina Manual, Medicina Vibracional y Terapias grupales; todo bajo un marco de educación para la salud con un enfoque integral y tendiendo a mejorar los estilos de vida.

Recientemente han realizado una evaluación de costo en coordinación con la Organización Panamericana de la Salud OPS-OMS, con resultados excelentes. Además, organizan todo un sistema de capacitación para los profesionales de la salud, sobre la cual han editado hasta la fecha diez manuales de formación, también con apoyo de la OPS-OMS. Esta experiencia bien apoyada por la OPS, puede ser un buen modelo para estructurar y coordinar en muchos estados un modelo de aplicación de los que es la medicina complementaria.

En **Colombia** la Universidad Corpas tiene dentro de su Facultad de Medicina un departamento de terapias Alternativas, donde hay un programa de formación en Medicina Natural. En la Universidad de Santander, se forman Técnicos en Fisiatría que ve Medicina Natural en su formación.

Este panorama optimista hace olvidar que la medicina naturista está en una fase inicial de desarrollo y que por ello se debe seguir trabajando en este ámbito, fundamental para el futuro científico, técnico y social de su profesión

4.1.1 Características de las empresas del sector

La gran mayoría de las empresas del sector Naturista podrían calificarse dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, este es uno de los sectores con mayores perspectivas de crecimiento a futuro, y uno de los mas relevantes para lograr la conservación y uso sostenible de las plantas y otros productos de la naturaleza, al introducirse buenas prácticas ambientales y sociales.

El Biocomercio Sostenible del Instituto Humboldt, apoya la conservación de la biodiversidad a partir de su uso adecuado. El sector de plantas medicinales es uno de los sectores donde se ha priorizado el apoyo, y todas las empresas vinculadas al programa están registradas en cámara de comercio, y cumplen con los requisitos legales necesarios.

Por el reciente desarrollo y la informalidad del sector, no se conoce el número exacto de empresas que producen o comercializan productos naturales.

Actualmente, las empresas contactadas por Biocomercio son más de 50.

4.1.2 Panorama General del Sector

Colombia es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, gracias entre otros factores, a su gran variedad de ecosistemas. En Colombia se reportan cerca de 50.000 especies de flora, de las cuales aproximadamente 6.000 cuentan con algún tipo de característica medicinal o terapéutica.

A pesar del potencial que posee el país en materia de plantas medicinales, tan sólo 96 especies están reportadas en la Lista Básica de INVIMA por lo que el gobierno no refleja esta condición favorable que a priori tiene Colombia en este tipo de mercado.

La expansión y participación de nuevos productos naturales en este mercado no ha tenido el dinamismo esperado según la potencialidad de los recursos colombianos,

debido entre otros factores a la legislación que sobre la materia rige actualmente. El tamaño de mercado de este tipo de productos es muy difícil de cuantificar dado el gran número de productos que componen este mercado, pero sobre todo porque es un sector que se caracteriza por la elevada presencia de pequeños locales que fabrican este tipo de productos de una manera informal produciendo sin autorización de los organismos competentes (como el Invima) y sacando al mercado productos sin el registro sanitario exigido. La causa de la elevada presencia de empresas informales en el sector se debe a que el gobierno no ha ofrecido unas reglas del juego claras y concisas en lo referente a la legislación de este tipo de productos. Aunque no podemos dar una cifra exacta del sector, según estudios del Instituto Alex Von Humbolt, este mercado mueve al año aproximadamente 25 millones de dólares.

En cuanto a la evolución del mercado en los últimos años: las diferentes empresas del sector y asociaciones entrevistadas coinciden en afirmar que el sector de productos naturales ha experimentado un crecimiento espectacular (aproximadamente un crecimiento anual cercano al 50% los últimos 3 años) que obedece sobre todo a una tendencia mundial. Colombia no se aleja de esta tendencia mundial donde lo natural prima sobre lo químico, y no sólo en lo que a medicamentos se refiere, sino también con relación a todo tipo de alimentos y demás productos naturales que tengan como objeto final la mejora de la salud.

Por otro lado debemos destacar que se trata de un mercado donde la industria local tiene mucha fuerza, llegando a suponer casi un 80% del total del tamaño del

mercado. Esta circunstancia se explica por las características del país en cuanto a biodiversidad y porque Colombia tiene una fuerte tradición en cuanto a la aplicación de remedios naturales. Sin embargo, pese a este hecho de dominio del mercado local, debemos decir que cada vez más marcas extranjeras se están posicionando en este sector y están surgiendo nuevas potencialidades comerciales al tratarse de un mercado vanguardista y en permanente evolución donde constantemente aparecen nuevos complejos vitamínicos, nuevas alternativas naturistas o nuevos alimentos dietéticos.

Las marcas extranjeras introducidas en el mercado colombiano se caracterizan por estar fuertemente posicionadas y ser caras, en un sector que se caracteriza por la gran competitividad en el ámbito local y por los bajos precios, debido principalmente a la estructura de costos del país y a la abundancia de recursos naturales.

Según las partidas arancelarias delimitadas en el estudio Colombia importó en 2004 aproximadamente 6 millones y medio de dólares. En cuanto a la distribución hemos de decir que aunque tradicionalmente una gran parte del mercado se ha canalizado a través de las plazas de mercado y los medios informales, cada vez se está desarrollando más la distribución a través de tiendas naturistas donde el especialista (que hace las veces de farmacéutico) aporta al producto un valor agregado adicional al producto. La tienda naturista se ha convertido en Colombia en el gran destino de la distribución de los productos naturales, vendiendo no sólo

medicamentos naturales, sino todo tipo de alimentos dietéticos y cosméticos naturales.

Es característica en Colombia la presencia cada vez mayor de establecimientos naturistas en las entradas o salidas de las grandes cadenas de hipermercados. Además de tiendas naturistas, las droguerías están introduciendo crecientemente productos naturales entre su gama de productos. Así mismo, los propios supermercados dentro de las estanterías están incluyendo cada vez más productos naturales, conscientes del desarrollo que están experimentando este tipo de productos, aunque se trata básicamente de productos naturales de consumo masivo (como el salvado, la leche de soja, la proteína de soja, el propóleo o la miel).

En menor medida, aunque también de una manera creciente los productos naturales se canalizan a través de nuevos medios como los centros médicos, las ventas por televisión y catálogo o las ventas multinivel (sobre todo en lo que se refiere a cosméticos)

4.1.3 Perspectivas del Mercado de Productos Naturales

El mercado mundial de productos con base en plantas medicinales (extractos y fitoterapéuticos) es aproximadamente de 14 billones de dólares anuales.

Actualmente el mercado de fitoterapéuticos europeo y norteamericano crece a

Tasas anuales del 10%, siendo este crecimiento más dinámico que el presentado por los farmacéuticos convencionales.

El mercado norteamericano de fitoterapéuticos es de 10 billones de dólares, y el mercado de la Unión Europea es en la actualidad de 4.4 billones de Euros anuales; Alemania registra el 45% de este comercio y Francia el 29%. Le siguen en importancia, Italia, Reino Unido, España, Holanda y Bélgica.

Es importante mencionar que el mercado de farmacéuticos derivados de biotecnología en Europa alcanza actualmente 23.9 billones de Euros, mientras que en Estados Unidos el 25% de todas las prescripciones farmacéuticas utilizan extractos de plantas o principios activos de plantas superiores

Sobre el mercado norteamericano, otros estudios afirman que el uso de plantas medicinales por la industria tradicional farmacéutica representa un mercado de USS. \$8 billones anuales, mientras que las hiervas culinarias alcanzan ventas por USS. \$ \$10 billones anuales, los téis herbales USS.\$ \$300 - \$500 millones anuales y los productos herbales para cosméticos y suplementos alimenticios USS.\$ \$1 billón de dólares anuales.

En general los productos fitoterapéuticos en Estados Unidos y en Europa no necesitan prescripción médica y son ubicados en las vitrinas juntos los alimentos saludables y los suplementos alimenticios. Sin embargo, Francia, Italia y Alemania han aceptado los productos herbales como parte de la medicina convencional, lo

que implica cumplir estrictas regulaciones como la de los farmacéuticos tradicionales, legislación que debe ser cumplida incluso por las importaciones.

En general, existe una gran demanda mundial por productos a base de plantas aromáticas y medicinales. Esto es importante porque plantea nuevas alternativas de exportación, que Colombia con su gran biodiversidad, podría aprovechar.

4.2 Problemas del Sector

4.2.1 Aspecto Comercial

Dada la informalidad del sector, no existe mucha información sobre el mercado nacional de plantas medicinales y aromáticas. Por este motivo, el Instituto Humboldt está realizando una serie de investigaciones de mercado que permitan conocer en detalle el comercio de plantas medicinales y aromáticas en Colombia. Para complementar el apoyo a los empresarios, y generar programas de desarrollo exportador, es fundamental la realización de estudios de mercado a nivel internacional, que permitan consolidar la oferta colombiana de productos naturales. La falta de agremiación de las empresas del sector, la legislación inadecuada y la informalidad de estas son un obstáculo para el desarrollo de las exportaciones de plantas medicinales nativas. Si no existe una planificación de la oferta de plantas y sus derivados de excelente calidad, es muy difícil alcanzar los mercados internacionales.

Actualmente el Instituto Humboldt apoya la conformación de un gremio del sector Naturista que permita entre otras cosas, proponer políticas viables para el desarrollo comercial del sector. La falta de una agremiación que proponga políticas y plantee cambios legislativos es una de las razones que hacen que las empresas del sector sean vulnerables ante la competencia local e internacional. No es posible competir con los grandes laboratorios farmacéuticos, si no existe un sector unido.

4.2.2 Suministro Sostenible de Materias Primas

El 30% de las materias primas utilizadas en la fabricación de los productos naturales crecen silvestremente en la naturaleza. Esta situación representa una amenaza para su conservación. Es importante establecer políticas de buen uso que permitan una oferta constante, sostenible (social y ambientalmente) y de calidad.

4.2.3 Aspecto legal e institucional

El principal problema del sector naturista, es la ausencia de una legislación que este acorde con el desarrollo y las necesidades del sector.

Para poder registrar un producto ante el Invima, este no debe tener antecedentes de toxicidad o haber sido retirado de otros países del mundo por sus efectos tóxicos.

Una planta puede por uso tradicional: debe cumplir con los siguientes criterios:

- Que su uso sea anterior a 1950.

- Que el uso haya permanecido por 4 décadas o más y este sustentado por una tradición escrita.
- Que el uso este sustentado históricamente en al menos 3 libros que hayan recogido los aspectos etnobotánicos y/o etnofarmacológicos de diferentes culturas.
- Que se refiera de preferencia a un solo uso.
- Plantas que no tienen tradición histórica, pero sí una utilidad.
- Es necesario realizar pruebas de toxicidad subaguda y crónica, química, sanguínea, función renal y hepática, estudios post-mortem, estudio clínico y veterinario, entre otros.

Según estudios del Instituto Humboldt, en Colombia se comercializan 156 especies de plantas medicinales y aromáticas; De estas solo el 40% se encuentran en la lista de INVIMA. Esto, refleja claramente la necesidad de revisar la lista.

4.2.4 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Las BPM para los productos con base en recursos naturales se adoptaron según la resolución 3131 de 1998, y se definen como el conjunto de normas, procesos y procedimientos técnicos que garantizan las normas de calidad para la comercialización de los productos.

Esta normatividad equipara los procedimientos de producción de los laboratorios farmacéuticos con el de los laboratorios de productos naturistas, sin importar que la materia prima y los equipos sean muy distintos. Esto, hace que para un laboratorio naturista además de innecesario, sea muy costoso contar con todas las

medidas de seguridad con las que cuenta un laboratorio farmacéutico convencional. Para cumplir con su función de veeduría, el INVIMA expide una certificación de capacidad, provisional a las BPM, con la que garantiza que el fabricante cumple con las condiciones técnicas, sanitarias, higiénicas y de dotación que aseguren la calidad de los productos. Actualmente solo un laboratorio cumple con las BPM, y solo algunos cumplen con la certificación de capacidad.

Es importante generar espacios de diálogo entre el gremio naturista y el INVIMA, que permita solucionar este tipo de inconvenientes.

4.2.5 Registros Sanitarios

Para registrar una preparación farmacéutica, es indispensable determinar si la materia prima está o no incluida en la lista de INVIMA. Si lo están, y cumplen con una previa evaluación farmacéutica y legal, se otorgará el registro sanitario. Si no lo está, debe hacerse una evaluación farmacológica: Si los productos no poseen indicaciones terapéuticas pero poseen una forma farmacéutica, debe seguirse lo establecido en el decreto 3075 de 1998 y se registra como alimento.

Si el recurso natural ha sido empleado en la elaboración de alguna preparación cosmética, se debe registrar bajo los requerimientos del decreto 219 de 1998. La mayoría de los productos fitoterapéuticos están registrados como alimentos. Esta situación genera desinformación total en el consumidor final, que consume productos cuyas propiedades dependen del criterio del producto.

4.2.6 Reglas del Juego

Según los propios empresarios del sector, la legislación se cambia dependiendo de las necesidades y las demandas de las grandes compañías multinacionales; Esta situación, pone en total desventaja a las empresas naturistas que no tienen el dinero o la infraestructura suficiente para invertir en cambios de maquinaria o en investigación.

4.2.7 Aspecto Técnico

Una de las principales debilidades de las empresas del sector, es la falta de tecnología de producción. Muchas de las empresas producen con tecnología rudimentaria en medio de ambientes domésticos.

Igualmente falta asesoría técnica para desarrollar procesos productivos que aprovechen eficientemente la materia prima.

El desarrollo tecnológico, la implementación de buenas prácticas de manufactura, pueden hacer más eficiente el uso de las plantas medicinales, de manera que se obtenga más producto con menos materia prima. De esta forma indirectamente se apoya la conservación.

4.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Se hace necesario realizar un estudio de las fuerzas competitivas, dado que ellas explican como se presenta la competencia en las organizaciones del sector.

4.3.1 Competidores Potenciales

Todas las organizaciones, tienen uno o más competidores que se deben tener en cuenta para la elaboración de sus planes de acción.

El mercado local que rodea el Centro Medico Naturista “Natural Life”, presenta el ingreso de nuevos competidores potenciales, competidores que son relativamente pequeños, pero que no por esto dejan de representar una amenaza para la organización; por estas razón, no se debe ignorar a estos competidores .

La estrategia utilizada por las nuevas organizaciones de este mismo sector para penetrar en el mercado, ha sido la economía de escala, tendiente a ganar mayor participación en el mercado.

Actualmente la organización, para responder a las exigencias que trae consigo la competencia, ofrece productos de mayor calidad debidamente certificados por el INVIMA y preferiblemente con registro BMP a precios cómodos para los consumidores.

4.3.2 Competidores Existentes

Según un sondeo realizado por empresarios del sector, en Colombia existen actualmente cerca de 100 laboratorios naturistas, y 2500 establecimientos que comercializan sus productos. Entre ellos se encuentran las tiendas naturistas, los centros médicos, y médicos independientes. Se estima que en promedio, estos establecimientos tienen ventas mensuales por 15 mil millones de pesos. Igualmente se calcula, que el sector genera 8200 empleos directos entre laboratorios y comercializadores. A pesar de ser un sector en consolidación, poco a poco los productos naturistas han ido tomando importancia en el ámbito económico nacional.

No existen cálculos oficiales acerca de volumen del mercado nacional de productos naturales y dietéticos, debido en gran parte a la existencia de un elevado número de empresas que operan en el mercado de manera informal y a la existencia de una relativa desarticulación del sector.

Sin embargo, existen cálculos sobre ventas a nivel nacional que, según estimaciones del año 2003, podían estar alrededor de los 8 o 10 millones de dólares. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Alexander Von Humboldt, acerca del mercado nacional de productos de la biodiversidad, se calcula que el mercado de los productos naturales para el año 2003 fue de 25 millones de dólares. Se estima también, que el sector genera aproximadamente 8.200 empleos directos entre laboratorios y comercializadores.

Por lo tanto, si juntamos ambas estimaciones entre el año 2000 y el año 2003, tenemos que en un intervalo de 4 años la industria creció un 150%, es decir, un crecimiento anual del 50%, algo absolutamente explosivo si lo comparamos con cualquier otro mercado similar, y más si lo comparamos con el crecimiento del PIB para esos 4 años (2,2%) o con el crecimiento de la industria (7%).

4.3.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes que reemplazan a los productos originales cumpliendo con las mismas funciones, en este caso, como nos referimos a productos naturistas, existen productos sustitutos que amenazan su uso.

El sector de los productos naturales, actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento acelerado; pero paradójicamente, también existe poco reconocimiento a la importancia de este sector.

Los principales productos sustitutos que podemos encontrar en el mercado y que cumplen con la misma función, pero con efectos secundarios; cosa que no sucede con la gran mayoría de productos naturistas, es la medicina química.

4.3.4 Compradores

La organización debe buscar siempre la manera de satisfacer a sus clientes proporcionando un servicio adecuado.

Podemos identificar que los compradores en su mayoría, son personas que han utilizado la medicina química y que han aliviado los síntomas de la enfermedad, mas no la han atacado de raíz de esta; por esta razón buscan en la medicina naturista la cura para sus dolencias.

Debido a que en el municipio de Puerto Tejada no existe gran capacidad de compra, los productos que ofrece la organización tienen precios muy cómodos para los consumidores, sin que esto afecte la calidad del mismo.

4.3.5 Proveedores

Este grupo lo integran los cultivadores, importadores, recolectores y aquellos que se encargan de vender la materia prima molida y deshidratada.

Actualmente existen dos grandes empresas distribuidoras que tienen gran parte del mercado. Sin embargo, muchos de los laboratorios compran su materia prima en las plazas de mercado.

Según estudios del Instituto Humboldt, el 40% de las especies de plantas medicinales y aromáticas son cultivadas, el 14 % son recogidas silvestremente, y el 16 % son cultivadas y/o recogidas silvestremente. Esto es un indicador importante del impacto en conservación que podría generar la implementación .de programas de Buenas Prácticas de Cultivo (BPC) y de recolección en los proveedores.

Igualmente, el impacto social y económico que se podría generar a partir del trabajo con recolectores es muy importante. La capacitación en técnicas de cultivo y cosecha permitirá aumentar el valor agregado de la materia prima, hacer más eficiente el proceso y mejorar la calidad.

4.3.6 Transformadores

Los laboratorios son los encargados del procesamiento de la materia prima y de la fabricación de los productos naturales.

Para poder funcionar normalmente, requieren que el INVIMA les otorgue una certificación de capacidad. Con esta, se garantiza que todos cumplan con las normas sanitarias y de funcionamiento básicas. Muchos de los laboratorios cultivan sus propias plantas y aseguran así la calidad de sus productos.

El objetivo del programa Biocomercio Sostenible es lograr que las empresas exijan a sus proveedores, materia prima producida con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica; y de esta manera favorecer la conservación y el buen uso de las especies, y la generación de valor agregado en los procesos agrícolas.

4.3.7 Comercializadores y distribuidores

No solo las tiendas naturistas distribuyen y comercializan productos naturistas. También existen centros médicos naturistas y médicos naturistas independientes

que promueven el uso de este tipo de productos. Los productos naturistas pueden ser una alternativa de bajo costo para las medicinas convencionales.

Estructura del Sector de los Productos Naturales

Cuadro No. 7. Estructura del Sector

AMENAZAS COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA	--	-	N	+	++
	Economía de Escala				X	
	Identificaron de la Marca				X	
	Costo de Cambio			X		
	Requisitos de Capital			X	X	
	Acceso a Canales de Distribución				X	
	Curva de Experiencia		X			
	Acceso a Insumos				X	
	Diseño de Productos de Bajo Costo					X
	Protección Gubernamental		X			
	Expectativas de Reacción			X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento de la Industria					X
	Costos fijos/Valor Agregado			X		
	Sobre capacidad intermitente			X		
	Diferenciación del Producto				X	
	Identificación de la Marca				X	
	Costo de Cambio					X
	Concentración de Competidores				X	
	Balance de Competidores				X	
	Diversidad de Competidores				X	
	Intereses Corporativos				X	

Continúa

	Barreras de Salida - Especialización activos - Interrelación estratégica - Barreras emocionales - Restricción gubernamental	X	X		X	
AMENAZA SUSTITUTOS	PRODUCTOS QUE CUMPLEN CON LA MISMA FUNCIÓN DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA					
	Disponibilidad sustitutos cercanos					X
	Relación valor/precio producto sustituto		X			
	Costo de cambio de usuario					X
	Propensión compradores a sustituir				X	
PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO					
	Compras a la industria/Total					X
	Diferenciación del Producto					X
	Identificación de la Marca			X		
	Impacto Calidad/Desempeño				X	
	Utilidad Compradores			X		
	Palanca de Negociación				X	
	Productos sustitutos					X
	Concentración de compradores		X			
	Volumen de compras				X	
	Costo de cambio de compradores					X
	Información compradores		X			
	Amenaza integración hacia atrás y adelante	X				

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Diferenciación de insumos				X	
	Costo de cambio proveedores vs. industria					X
	Disponibilidad insumos sustitutos					X
	Concertación de proveedores		X			
	Importancia volumen proveedores		X			
	Compra proveedores/Total compras		X			
	Impacto insumo sobre calidad				X	
	Amenaza integración hacia adelante		X			

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

BENCHMARKING

Es una técnica gerencial basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización. Fue utilizado tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo, y promover mejoras, sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder.

La decisión de benchmarking es una decisión de muy alto nivel que debe mantener la alineación con la estrategia, la visión, la misión con el Norte Estratégico. Hay que alinear el desempeño (y su medición) con el criterio de tener como beneficiario final al cliente; pues si es solo de cara adentro y no revela impacto sobre los clientes, es mas sobre eficiencia que sobre eficacia.

Presentación de los Centro Naturista

En el municipio de Puerto Tejada, existen solamente dos establecimientos comerciales que están dedicados a la venta de productos y medicina naturista, por eso se hizo necesario tomar dos organizaciones de la ciudad de Cali para realizar el Benchmarking

Para realizar el Bechmarking al centro medico naturista “Natural Life” para la adecuado formulación de un plan estratégico, se tomo la única competencia que existe en el municipio; para lo cual, tuve que valerme de muchas herramientas que me permitieran obtener información, ya que el propietario de la competencia se mostró muy celoso en cuanto al suministro de información de su organización, además tomar otras dos organizaciones cercanas a la localidad.

Razón Social	: Tienda Naturista Leo
N.I.T	: 9056897-6
Dirección	: Carrera 20 No 20 -16
Representante Legal	: Leonardo Estrada
Actividad Principal	: Compra y Venta de Productos y Medicina Naturista
Tiempo de Actividad	: Tres (3) años
Día de Visita	: Julio 17 y 18 de 2005
Hora de Visita	: 4:30 p.m.

Atención al Cliente.

La atención al cliente se realiza con amabilidad, cortesía, atención personalizada, se brinda asesoría a los clientes sobre el uso de los medicamentos, debido a que el personal que atiende es capacitado, cuando se tiene alguna duda sobre alguna tratamiento se consulta directamente con el homeópata.

Al ingreso al establecimiento se me trato como un cliente potencial; pero al comunicar el motivo de mi visita, se noto cierta apatía por parte del propietario del negocio, que accedió a colaborarme de manera no muy gustosa.

Analizada la atención que se prestaba a los clientes que ingresaron a la tienda naturista para solicitar sus servicios se puede decir que esta es cordial y atenta, los

clientes se sintieron satisfechos, con una atención personalizada y buena asesoría sobre lo requerido, pero un poco lenta.

Precio

En cuanto a los precios se me informo que estos son fijados de tal forma que representen rentabilidad para la organización y economía para los clientes.

Al revisar los listados de precios se notan que existen algunas diferencias con respecto a los de “Natural Life”, en algunos casos el precio de un mismo producto, de igual calidad y marca es diferente, a veces mayor y en otras oportunidades menor

Calidad de Producto

La mayoría de los productos que se manejan en esta tienda naturista son de buena calidad y amplio reconocimiento; pero, también se comercializan productos que no están registrados ante el INVIMA y que no tienen los permisos correspondientes para su distribución al público.

Distribuciones Locativas

La tienda Naturista Leo se encuentra ubicada cerca al Terminal de transportes, lo que no es muy ventajoso para su actividad comercial debido al alto nivel de contaminación auditiva que en esta zona se presenta, cuenta con un local bastante amplio pero mal manejado ya que no se tiene un contacto visual directo por parte del cliente con los productos que la tienda ofrece, estos productos no se encuentran adecuadamente distribuidos en vitrinas y en estantes; algunas partes de estas se encuentran vacías, y en otras se presenta amontonamiento de productos.

Higiene

El local le falta mucha organización y aseo a los productos exhibidos lo que hace que estos se observen empolvados, generando dudas sobre la calidad de estos, esto se debe en parte al continuo tráfico de automóviles por la zona que levantan gran cantidad de polvo.

Publicidad.

A pesar de encontrarse ubicado en una zona con mucho tráfico, la tienda naturista no tiene un gran reconocimiento en la población, debido a que prácticamente no desarrolla campañas publicitarias por promocionarse y promocionar sus servicios y productos.

Ubicación

La tienda naturista Leo se encuentra ubicada en una zona de gran circulación vehicular y peatonal, pero alejada de la zona central y comercial de la población.

Proveedores

Se tiene un buen conocimiento del mercado por lo que maneja dentro de su portafolio de proveedores se tienen gran diversidad de estos que ofrecen precios competitivos y entrega oportuna.

Tecnología

La tecnología en cuanto al tema de la prestación del servicio de la medicina naturista, es muy buena, pero en cuanto a los procesos administrativos y comerciales es poca la tecnología que se maneja tecnología, debido a que estos procesos se realizan de tradicional y empírica.

Variedad de productos

La tienda Naturista no posee una gran variedad de productos que le permita al público tener alternativas sobre la calidad, marca y precio, además de que algunos de los productos que ofrecen no se encuentran avalados por e INVIMA

Relación con el sector

Existe muy buena relación con el sector de la medicina naturista puesto que conocen los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores y tienen bien identificados el sector de los consumidores potenciales.

Razón Social	: Tienda Naturista “Natural Life”
N.I.T	: 00043711
Dirección	: Calle 16 N° 17 – 15
Representante Legal	: Henry Mafla
Actividad Principal	: Compra y Venta de Productos y Medicina Naturista
Tiempo de Actividad	: Nueve (9) años

Día de Visita : **Julio 25**
Hora de Visita : **3:00 p.m.**

Atención al Cliente

La atención al cliente en el centro medico naturista “Natural Life”, se realiza de una forma responsable, amable, con atención personalizada, con gran conocimientos sobre los productos ofrecidos al publico, pero en oportunidades con falta de empatía con el cliente y un poco lenta.

Calidad de los Productos

Se observa un marcado interés por ofrecer al público productos de excelente calidad que provenga de empresas reconocidas y con todas las normas que exige el INVIMA. La mayoría de los artículos son de muy buena calidad y además de ello cuentan con sus respectivos registros.

Precios

Se me permitió cotizar la mayoría de sus productos, registrándolos en cuadros comparativos con los de la competencia

Ubicación del centro medico naturista “Natural Life”

Esta se encuentra ubicada a 150 metros de parque principal de la localidad lo que garantiza una mayor peatonal, no así vehicular, permitiendo que los clientes potenciales tengan contacto visual con la organización.

Higiene

Este aspecto debe tener una gran consideración, ya que debe garantizar un lugar agradable para los clientes de la organización, existe un ambiente agradable de trabajo, además la organización se encuentra al lado de una vía que no tiene mucho trafico vehicular, así que no tiene muchos problemas por el polvo, y permite que los productos se encuentren libre de este.

Publicidad

Existe gran variedad de productos pero estos no poseen la suficiente publicidad necesaria para dar a conocer a los clientes sus características y beneficios

Faltan campañas publicitarias en cuanto al nombre de la empresa como también los servicios y productos que ofrece.

Distribuciones locativas

Las estanterías y las vitrinas se encuentran bien distribuidas permitiendo una gran visibilidad de los artículos desde la parte exterior de la organización.

La fachada es apropiada, las paredes manejan que causan la sensación de tranquilidad y acogimientos a los clientes. Es un local pequeño pero acogedor y bien distribuido.

Tecnología

En cuanto al prestación del servicio de medicina naturista, se cuenta los conocimientos e implementaos necesarios para realizar un diagnostico a tiempo; la forma de administrar la organizaciones hace de manera empírica. No existe sistematización de los procesos de la organización, las historias clínicas se llevan en cuadernos de apuntes, la contabilidad no esta sistematizada, por lo que se hace necesario y urgente un equipo de cómputo

Variedad de productos

Por lo que se pudo observar al interior del centro medico naturista, mediante inspección ocular, existe gran variedad de productos utilizados en la medicina naturista, lo que permite que los clientes puedan acceder con gran facilidad a los requerimientos de sus necesidades.

Proveedores

Se poseen pocos proveedores lo que dificulta un poco el suministro de productos a la hora de que se agoten, incumpliendo con las demandas de los clientes.

Relación con el sector

De acuerdo con el reconocimiento de “Natural Life” se tiene buena relación con las organizaciones del sector, y aun más con los clientes, lo que permite una excelente prestación del servicio.

Razón Social	: Centro de Medicina y Terapias Naturales
N.I.T	: SC-236869-359
Dirección	: Carrera 1 No. 64 – 39
Representante Legal	: Carmen Andrea Torres
Actividad Principal	: Compra y Venta de Productos Naturistas y Terapias Naturales
Tiempo de Actividad	: Un (1) año
Día de Visita	: Diciembre 20 de 2005
Hora de Visita	: 3:00 p.m.

Atención al Cliente

En esta organización se brinda al cliente una atención basada en la cortesía, la amabilidad, atención personalizada y la asesoría en cuanto a los diferentes tipos de servicios y tratamientos que brinda la organización, además cuenta con personal capacitado para brindar este tipo de asesoría.

Precio

Los precios que maneja esta organización, en comparación con los precios que maneja la organización objeto de estudio, son considerablemente altos, se pueden observar productos de igual marca, presentación y calidad con una diferencia considerable de precios, en muchos casos este precio duplica al precio ofrecido por Natural Life

Calidad de los Productos

La organización ofrece productos de muy buena calidad, pero dependiendo de la capacidad adquisitiva de los clientes, segmenta el precio de los productos y servicios.

Distribuciones Locativas

La organización cuenta con muy buenas instalaciones locativas, es un local amplio, cuenta con estanterías y mostradores muy llamativos, la ubicación de los productos permite una buena exhibición de estos.

Higiene

La higiene en este tipo de establecimientos es un factor muy importante, para esta organización es primordial mantener la limpieza en cada uno de los aspectos de

presentación de los productos y servicios, ya que la impresión que cause a los clientes influye en su decisión de compra.

Publicidad.

A pesar que la organización posee reconocimiento en el sector en que ofrece sus servicios, la publicidad que se hace sobre esta es muy limitada perdiendo la oportunidad de acaparar nuevos clientes.

Ubicación.

La ubicación de la organización es buena, esta se encuentra ubicada cerca de los instalaciones de un Supermercado, lo que hace que esta sea paso casi obligatorio de la personas que se dirigen a este, siendo esto de gran ventaja para ella.

Proveedores

En cuanto a los proveedores de esta organización, se puede visualizar que son de gran importancia, sus proveedores son responsables, manejan el factor cumplimiento para garantizar el abastecimiento y comercialización de los productos y poder satisfacer las demandas de los clientes.

Tecnología

La tecnología aplicada es fundamental en los procesos administrativos y contables de la organización, para garantizar una excelente gestión administrativa y ejercer un adecuado control de existencias en la organización.

Variedad de productos

La organización cuenta con gran variedad de productos utilizados en el sector de la medicina naturista, que permite a los clientes mayor cantidad de posibilidades de escogencia en cuanto a producto y precio para satisfacer sus necesidades.

Relación con el sector

La relación que la organización tiene con el sector, en términos generales es buena, debido a que el personal encargado de esta, cuenta con los conocimientos y preparación necesarios para garantizar el desarrollo y buen nombre del sector de la medicina naturista y propender porque este gane cada vez mas simpatizantes.

Razón Social	: Centro de Medicina Naturista “Vivir Mejor”
N.I.T	: 236-56-0003
Dirección	: Calle 64 No. 32 – 58
Representante Legal	: Rafael Sandoval

Actividad Principal	: Compra y Venta de Medicina y Productos Naturistas
Tiempo de Actividad	: Dos (2) años
Día de Visita	: Diciembre 22 de 2005
Hora de Visita	: 5:00 p.m.

Atención al público

Al ingreso al establecimiento se observó una atención esmerada, con grandes conocimientos sobre los productos ofrecidos al público,

Calidad de los Productos

Sostienen que es demasiado importante la calidad del producto, ya que la mayoría de los que aquí se ofrecen, son de organización de gran reconocimiento y aceptación por parte del público.

Precios

Los precios que maneja esta organización, al igual que la de la mayoría de las organizaciones naturistas en la ciudad de Cali, son significativamente altos, en ocasiones duplican y triplican el precio de los productos con iguales características de marca y calidad ofrecidos por Natural Life, lo que resulta poco favorable para ellas, ya que sus productos son muy costosos

Distribuciones locativas

Esta organización con suficiente espacio, con una excelente distribución y clasificación de sus productos que permiten que el cliente tenga un buen contacto visual con estos, facilitando su identificación y compra, los estantes exhibidores y vitrinas se encuentran bien distribuidos, aprovechando la amplitud del local.

Higiene

El local cuenta con mucha organización y aseo que hace que los productos exhibidos y los servicios prestados posean una excelente presentación sin dar lugar a dudas sobre su procedencia y calidad.

Publicidad

Al igual que las otras organizaciones del sector, se invierte muy poco en publicidad, cuenta con un letrero luminoso que no es lo suficientemente impactante para despertara la atención del publico, afirman que la única publicidad que se realiza la hacen en diciembre con la distribución de calendario con la compra de productos de la organización.

Ubicación

Posee una gran ubicación estratégica por estar ubicada en una vía de gran circulación peatonal y vehicular

Proveedores

Se tiene gran conocimiento del mercado por lo que su portafolio de proveedores es suficientemente amplio, con excelente buenos contratos que ofrecen mejores precios y garantías.

Tecnología

La tecnología en esta organización esta compuesta por los conocimientos en administración que posee su gerente y los conocimientos que en materia de medicina naturista tienen sus vendedores.

Variedad de productos

Poseen una gran variedad de productos que les permita ofrecer al público gran diversidad de estos, con la atenuante que resultan muy costosos para el público, ya que no cuentan con una adecuada segmentación del mercado.

Relación con el sector

Existe muy buena relación con el sector, pues manejan muy bien los conocimientos que sobre la materia se tienen y se esmeran por prestar un muy buen servicio.

5.1 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.

Al realizar el estudio de Benchmarking para evaluar el rendimiento del sector de la medicina naturista en Puerto Tejada, Cauca, y al analizar la competencia local en este sector, se tomaran varios factores que determinaran la competitividad de la organización en el mercado para lograr un mejor posicionamiento en este. Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

- **Atención al Cliente**

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones ideales que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro

crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante". Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

La organización Natural Life debe velar por que la atención al cliente se haga de manera ágil y eficaz, haciéndole sentir que es muy importante para la organización y brindándole asesoría en cuanto al uso de sus productos se refiere.

- **Calidad**

La calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes proporcionando un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos.

- **Precio**

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, también se puede decir que el precio de un bien es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a cambio una unidad del bien.

La fijación de precio debe proveer un adecuado retorno sobre la inversión. Por lo tanto, el gasto por el tiempo método de fijación de precios costos y más y su versión sofisticada fijación de precio, retorno sobre la inversión, han sido históricamente las bases para llegar a un precio, y una opción de compra

El precio de un producto o servicio constituye un determinante fundamental de la demanda de un artículo. Afecta a la posición competitiva de una firma a su participación en el mercado. De ahí que ejerza fuerte influencia sobre los ingresos y las utilidades netas.

Por otra parte, suele haber fuerzas que limitan la importancia de los precios en el programa de mercadotecnia de una compañía, las características del producto o una marca favorita pueden ser más importantes para los clientes que el precio.

- **Distribuciones Locativas**

En los establecimientos comerciales se debe tratar, en lo posible, de no cambiar de sitio frecuentemente a las productos, lo mas importante es garantizar un adecuado desarrollo de los procesos administrativos, donde las condiciones del desenvolvimiento del cliente interno sea la más ágil y productiva dentro de sus áreas de trabajo permitiéndole destreza sin repetición de operaciones ni pérdida de tiempo.

Los productos que ofrece la organización de deben ubicar de tal forma que los clientes externos los encuentren de forma rápida, disminuyéndoles el tiempo de búsquedas a estos y prestando un servicio ágil y oportuno.

- **Higiene.**

La higiene en la organización determina procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado y del consumidor.

En el campo que en que se desenvuelve la organización, cumplir con las normas de higiene es de mucha importancia, pues al tratarse de medicamentos se debe garantizar la consumidor final que estos han sido elaborados de acorde con las exigencias del ministerio de salud.

- **Publicidad**

Es una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir al publico meta con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización ofrece.

Según el publicista Alfonso Aguilar, la publicidad debe buscar estos fines:

Remediar la disminución de demanda de un producto

Ayudar a la fuerza de venta

Combatir la competencia

Aumentar las ventas

Desarrollar imagen de un producto o empresa

Mejorar las relaciones de los detallistas y que permite una buena comunicación.

- **Ubicación**

La ubicación de la organización en un sitio apropiado, en un espacio adecuado, garantiza que la comercialización de bienes y servicios abarque mayor cantidad de clientes, permitiendo a los consumidores acceder de forma fácil a los bienes y servicios que ofrece la organización.

- **Proveedores**

Para un sector como el de la medicina naturista, tendrá un efecto positivo la agremiación de las organizaciones que cuentan con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y cantidad de pedidos, además si se cuenta con un sector organizado se podrán encontrar mayor cantidad de oferentes que nos garantizan una proveeduría justo a tiempo para ni entorpecer nuestra labor.

El hecho de contar con mayor cantidad permite exigir reducción de precios, mayor calidad y cantidad de servicios.

- **Tecnología**

Se ha demostrado que la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino, y mucho más preocupantes, psicosociales. Es decir, tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones. Dentro de los procesos administrativos es importante la implementación de todos aquellos métodos que permitan agilizar la comercialización y distribución de medicina naturista.

El Impacto de la tecnología sobre la estructura y procesos organizacionales es evidente, ya las organizaciones no son las mismas, por tanto, así como deben cambiar las personas también deben adaptarse a las nuevas condiciones la estructura organizacional, de manera que facilite la incorporación de estos cambios en el ambiente de trabajo. La forma de hacer las cosas, también debe asumir e incorporar a la tecnología como centro del proceso.

- **Variedad de Productos**

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así debemos vender los beneficios de producto más que el mero producto.

La diversidad de productos principia con la generación de ideas, es decir, con la búsqueda sistemática nuevos productos. Es típico que una compañía genere muchas ideas para dar con la buena.

- **Relación con el Sector de la Medicina Naturista**

Se debe tener muy claro quienes son nuestros clientes potenciales y satisfechos, la relación que se debe manejar en la prestación del servicio, las ventas y el servicio post-ventas en relación con el producto, la calidad y modo de utilización.

- **Matriz de Perfil Competitivo**

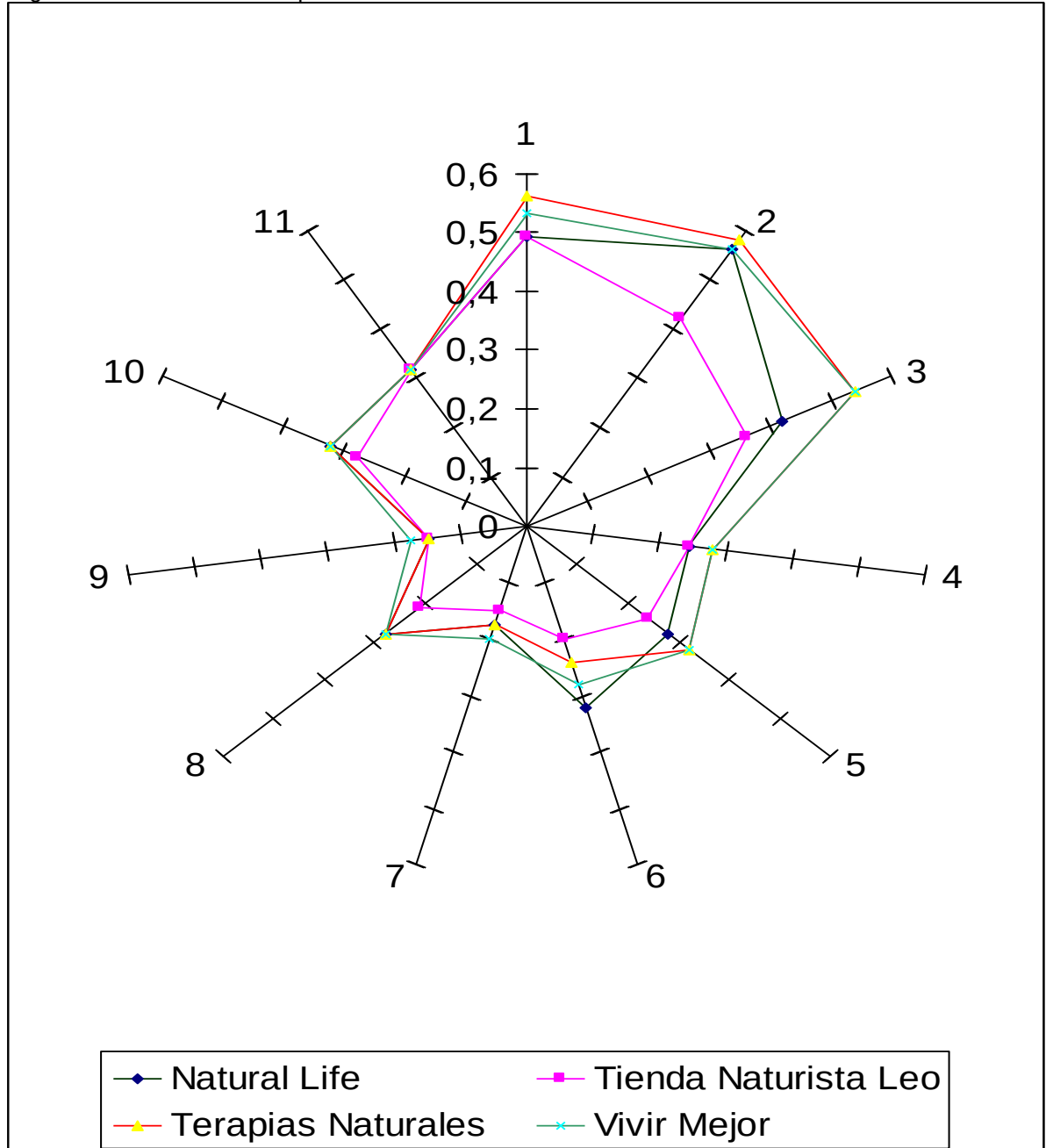
La matriz de perfil competitivo, determina el análisis de los factores clave de éxito en los centros naturistas visitados mediante la comparación de estos; esta matriz nos permite determinar la posición competitiva frente a la competencia en el municipio de Puerto Tejada, permitiendo a la organización Natural Life; realizar mejoramiento en factores clave de éxito donde no se es competitiva y mantener los factores exitosos para que la empresa sea reconocida en el mercado y buscar su posicionamiento.

Cuadro 8. Matriz Perfil Competitivo											
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
Ítem	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		COMPAÑÍA 1 "NATURAL LIFE"		COMPAÑÍA 2 "TIENDA NATURISTA LEO"		COMPAÑÍA 3 "CENTRO DE MEDICINA Y TERAPIAS NATURALES"		COMPAÑÍA 4 "VIVIR MEJOR"	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Atención al Cliente	14	0,14	3,5	0,49	3.5	0,49	4	0.56	3.8	0.532
2	Calidad	14	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0.58	4.	0.56
3	Precios	12	0,12	3,5	0,42	3	0,36	4,5	0.54	4.5	0.54
4	Distribuciones	7	0,07	3,5	0,245	3,5	0,245	4	0.28	4	0.28
5	Higiene	8	0,08	3,5	0,28	3,	0,24	4	0.32	4	0.32
6	Publicidad	8	0,08	4.0	0,32	2,5	0,2	3.0	0.24	3.5	0.28
7	Ubicación	5	0,05	3,5	0,175	3	0,15	3.5	0.175	4.	0.2
8	Proveedores	7	0,07	4.0	0,28	3	0,21	4	0.28	4	0.28
9	Tecnología	8	0,05	3.0	0,15	3	0,15	3	0.15	3.5	0.175
10	Variedad de Productos	8	0,08	4.0	0,32	3.5	0,28	4	0.32	4	0.32
11	Relación con el sector Naturista	9	0,09	3,5	0,315	3,5	0,315	3.5	0.315	3.5	0.315
	TOTAL	100%	1,00		3,555		3,06		3.76		3.802

RADAR DE MATRIZ COMPETITIVO

VALOR SO PESADO

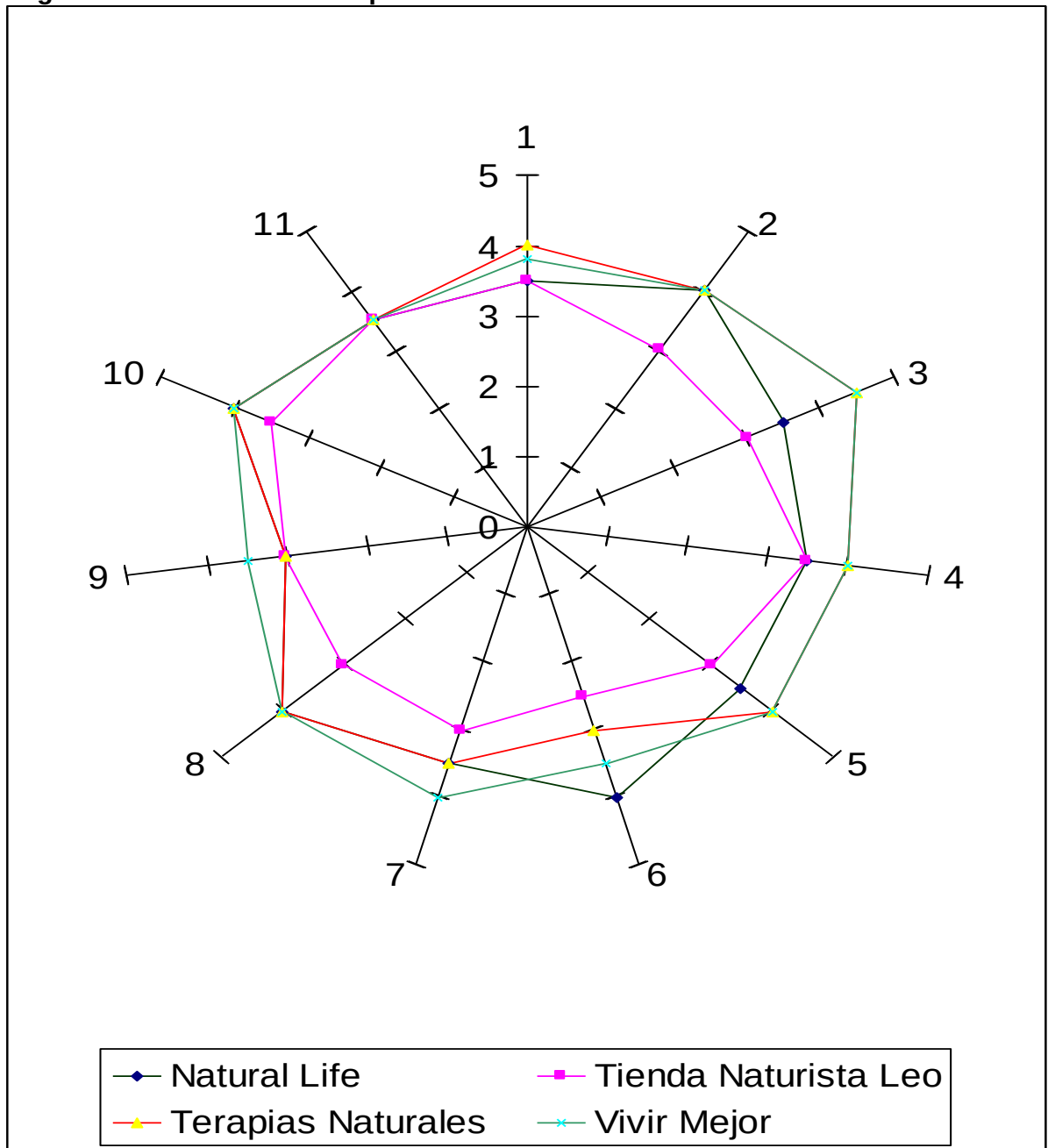
Figura 1. Radar Matiz Competitivo – Valor So Pesado



RADAR DE MATRIZ COMPETITIVO

VALOR

Figura 2. Radar Matriz Competitivo Valor



5.2 PLAN DE MEJORAMIENTO FRENTE A LA COMPETENCIA

De acuerdo al análisis hecho a la matriz de perfil competitivo con respecto a la competencia se deben implementar tácticas de ventas o programas que organicen las actividades de la organización para alcanzar los objetivos correspondientes.

Para Natural Life es premisa implementar estrategias progresivas que le permitan tener mayor competitividad, participación y reconocimiento en el mercado; analizando los antecedentes y posibles alternativas para lograr adecuar las estrategias a un ambiente de alta competencia, por eso se recomienda:

- Crear un sistema de valores, creencias y comportamientos que se consoliden y se compartan en el diario transcurrir de la organización. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos, los medios que usan, las actitudes, creencias y comportamientos de las personas que componen la organización, configuran el conjunto de elementos que integraran la cultura de la organización.
- Procurar establecer excelentes relaciones con los proveedores de los medicamentos para garantizar el abastecimiento tiempo de estos, con beneficios en cuanto a costos para la organización y preferencia por los clientes
- Comercializar medicamentos de calidad total, que puedan definir con precisión lo esperado por los clientes, satisfaciendo a cabalidad todas sus expectativas en cuanto al producto.

- Realizar agresivas campañas publicitarias que permitan dar a conocer en forma mas directa a la organización, los productos que vende y los servicios que presta, ampliando los canales de comunicación y logrando captar la mayor cantidad de clientes potenciales, reflejándose esto en mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Manejar precios competitivos, que garanticen la utilidad deseada por la organización y estén al alcance de los clientes.
- De ser necesario, realizar un apalancamiento financiero que permita a la organización invertir en publicidad y promoción, tener un adecuado inventario de medicamentos para crear una gran ventaja competitiva frente a la competencia.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Proceso Administrativo.

6.1.1 Planeación

El centro Médico Naturista “Natural Life”, no cuenta con un programa que determine la planeación que debe tener la organización, pero el propietario se ha puesto como meta, convertir a la organización en el centro medico naturista con mayor ventas y mayor reconocimiento en el Municipio de Puerto Tejada.

El no haber fijado claramente objetivos a corto, mediano y largo plazo, no ha permitido a la organización desarrollar una serie de actividades que permita el alcance de objetivos y metas; la planeación que realiza la organización la hace día a día, conformándose con suplir las necesidades que se le presentan diariamente.

También es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión y la visión por las cuales se va regir; esto es fundamental, ya que al no tener una misión ni una visión establecida, no existen funciones operativas que deba ejecutar la organización en el mercado

El propietario del centro naturistas, es una personas con una gran visión de negocios y con cualidades de líder; pero que debido a la falta de asesoría y colaboración no ha

podido desarrollar de forma óptima y sistemática sus ideas en cuanto a la planeación para su organización; no le ha sido posible establecer aquellos objetivos factibles de lograr y en los que la organización pueda competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades de la Planeación

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
No existe un programa de planeación	D				X
Deseos de ganar reconocimiento	F	X			
No existen objetivos a corto, mediano y largo plazo	D				X
No esta establecida la misión y la visión	D				X
Gran visión de negocios	F	X			X
Gerente con cualidades de liderazgo	F	X			

6.1.2 Organización.

La estructura organizativa interna del centro medico naturista “Natural Life” no esta establecida, pero se nota claramente centralizada. El hecho de no poseer una estructura organizativa no permite un ordenamiento interno y definición de cargos funcionales, que es una gran debilidad para la organización.

En cuanto al ambiente interno de trabajo, cabe destacar que existe un profundo respeto hacia los integrantes de la organización, se observa un excelente trato para con ellos y un excelente fluido en la comunicación, la cual se hace forma abierta y

directa. Existe un muy buen clima de trabajo, debido en parte, a la familiaridad de los integrantes de la organización, reflejándose estos en la macada ausencia de conflictos.

Lastimosamente, el propietario de la organización se encuentra dedicado a tareas y metas concretas, lo que le impide en muchas ocasiones poder distinguir los problemas más generales que estas afectan a la organización; y aun cuando se percata de lo que esta funcionando mal, no puede dedicarse a evaluar como solucionar la situación.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar situaciones presentes y futuras.

Tabla 10. Fortalezas y Debilidades de la Organización

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Estructura organizativa centralizada	F		X		
No existe de definición de cargos funcionales	D				X
Ambiente interno de trabajo	F	X			
Clima de organizacional	F	X			
Encasillamiento gerencial	D				X

6.1.3 Dirección

La dirección del negocio se hace con un liderazgo ético, se ha constituido una organización con grandes dotes de motivación interior en pro de contribuir con el establecimiento de vías que tiendan a impulsar a la organización, fundamentada en el impulso de la motivación del personal para que la organización sea capaz de lograr la eficiencia competitiva que el variante y globalizado entorno exige cada vez más.

El estilo de dirección que se desarrolla en la organización, está impulsado a preocuparse no solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz, ni tampoco de que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que las realizan, sino que busca, sobre todo, que las personas actúen por una motivación trascendental. Generando un ambiente interno y externo altamente motivado por la intencionalidad de ser útil a los demás agentes económicos que interactúan con la organización

Tabla 11. Fortalezas y Debilidades de la Dirección

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Dirección con principios éticos	F	X			
Motivación	F	X			
Aceptación de la globalización de los entornos	F	X			
Mejoramiento continuo	F	X			

6.1.4 Evaluación y Control.

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”¹⁴

El control se percibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos proporcionados por los clientes externos e internos. En el caso de la organización Natural Life, el control es ejercido directamente por el propietario.

En la actualidad, las ventas se están evaluando por medio de consignaciones escritas en el libro de control de vetas Y existencias que es revisado regularmente para evitar inconvenientes en inventarios.

Una de las fallas mas grandes de la organización es la falta de un control contable que se haga de forma adecuada, pues el gerente, es la misma persona que hace las veces de contador, dando como resultado un bajo control sobre la gastos en los que incurre al organización.

¹⁴ Henry Fayol

Tabla 12. Fortalezas y Debilidades de la Evaluación y Control

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Control ejercido directamente por el propietario	F		X		
Control de ventas	F	X			
Falta de control contables	D				X
Falta de personal capacitado para labores contables	D				X

6.1.5 Análisis de la Cultura Organizacional

La gerencia tiene como política primordial generar un ambiente de trabajo propicio para los integrantes de la organización, en donde los valores de superación, respeto y colaboración sean esenciales para un mejor desempeño de la persona.

La cultura organizacional se refleja en la forma como se desarrollan sus actividades, su forma de ser, como es la toma de decisiones, etc.

La organización basa su cultura en un sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir organización. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos, los medios que se utilizan, las actitudes, creencias y comportamientos de las personas que componen la organización, configuran el conjunto de elementos que integran la cultura de la empresa.

El objetivo del propietario de la organización, es crear entre sus colaboradores, el sentimiento de que la organización es de todos y para todos, y que la labora de realiza cada uno es importante para la organización, creando así un alto sentido de pertenencia y para con la organización

Tabla 13. Fortalezas y Debilidades de Cultura Organizacional

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Propicio ambiente de trabajo	F	X			
Se busca la superación	F	X			
Existe colaboración	F	X			
Existe profundo respeto por los integrantes de la organización	F	X			
La cultura de la organización se basa en valores	F	X			
Sentido de pertenencia	F	X			

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero tiene como objetivo:

Analizar las cifras contenidas en los estados financieros de la organización, para determinar en que situación económica se encuentra la empresa.

Determinar la liquidez, la rentabilidad y la fortaleza o debilidad financiera de la organización.

Realizar un análisis económico para colaborar con la toma de decisiones.

Debido a falta de documentación histórica contable de la organización “Natural Life”, es un poco difícil realizar un financiero exacto, el análisis que aquí se presenta se en base a información suministrada por el señor Henry Mafla, propietario de la organización, las cifra que aquí aparecen son aproximaciones, debido, a que como lo manifesté anteriormente no existe un registro histórico contable en la organización

6.2 RAZONES FINANCIERAS

6.2.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ.

$$Razon\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

$$Razon\ Corriente\ 2002 = \frac{10.189.568.65}{3.167.327.90} * 100$$

$$Razon\ Corriente\ 2002 = 3.21$$

$$Razon\ Corriente\ 2003 = \frac{9.463.858.67}{3.205.335.83}$$

$$Razon\ Corriente\ 2003 = 2.95$$

Esta operación indica que la organización “Natural Life” para el año 2002 por cada peso que debía, poseía \$3.21 de respaldo o solvencia para cumplir con sus obligaciones; ya para el año 2003, se presenta una variación negativa para los intereses de la organización, este respaldo disminuyó \$0.26, en este año se contó con \$2.95 de respaldo por cada peso que se debía.

Prueba Acida.

$$Prueba\ Acida = \frac{Activos\ Liquidos}{Pasivos\ Corriente}$$

$$\text{Activo Liquido} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Pagados por Anticipado}$$

$$\text{Activo Liquido 2002} = 10.189.568,65 - 1.773.575,10 - 0$$

$$\text{Activo Liquido 2002} = 8.415.993,55$$

$$\text{Prueba Acida 2002} = \frac{8.415.993,55}{3.167.327,90}$$

$$\text{Prueba Acida 2002} = 2,65$$

$$\text{Activo Liquido 2003} = 8.966.820,68 - 1.560.746,08 - 0$$

$$\text{Prueba Acida 2003} = 2,31$$

Esta razón indica que por cada peso que debía la organización “Natural Life” en el año 2002, poseía \$2,65 para responder por cada peso que debía, para el año 2003, disminuyo a \$2,31 por cada peso que adeudaba.

Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo}$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto 2002} = 10.189.568,65 - 3.167.327,90$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto 2002} = 7.022.240,75$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto 2003} = 9.463.858,67 - 3.205.335,83$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto 2003} = 6.258.522,84$$

Esta razón indica que el centro medico naturista “Natural Life” contó en el año 2002 con un capital de trabajo o corto plazo de \$7.022.240,75; para el año 2003, disminuyo en \$763.717,91, pasando a \$6.258.522,84

6.1.1.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento 2002} = \frac{3.167.327,90}{10.754.384,65} * 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento 2002} = 29\%$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento 2003} = \frac{3.205.335,83}{9.890.850} * 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento 2003} = 32,4\%$$

Los activos de la organización para el año 2002 estaban endeudados solo en un 29%, lo que resulta una cifra baja; ya para el año 2003, los activos de la organización se encuentran comprometidos en un 32,4%, lo que no es favorable para la organización ya que esto puede determinar, el caso de ser necesario, la consecución o no de un apalancamiento financiero.

6.2.1.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Bruto 2002} = \frac{63.819.462,85 - 30.836.990,80}{63.819.462,85} * 100$$

$$\text{Margen Bruto 2002} = 51.68$$

$$\text{Margen Bruto 2003} = \frac{54.161.127,31 - 28.136.551,90}{54.161.127,31} * 100$$

$$\text{Margen Bruto 2003} = 48\%$$

El centro organización “Natural Life” para el año 2002 tuvo un margen bruto de 51.68%, o sea que cada peso que vendió en esta año, la organización solo tuvo que invertir 48,30 centavos, representando un buen margen bruto para “Natural Life”, para el año 2003 el margen bruto presento un leve descenso, pero aun sigue siendo muy favorable para la organización.

$$M \text{ argen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Neta Operativa}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$M \text{ argen Operacional } 2002 = \frac{16.882.307,2}{63.819.462,85} * 100$$

$$M \text{ argen Operacional } 2002 = 26.45\%$$

$$M \text{ argen Operacional } 2003 = \frac{14.982.260}{54.161.127.31} * 100$$

$$M \text{ argen Operacional } 2003 = 27.66\%$$

Esta razón indica que la organización por cada peso que vendió tuvo un margen de utilidad del 26.45% en el año 2002, para el año 2003 este margen de utilidad tuvo un aumento de 1.21 puntos porcentuales

$$M \text{ argen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Neta}}$$

$$M \text{ argen Neto } 2002 = \frac{5.191.016,05}{63.819.462,85} * 100$$

$$M \text{ argen Neto } 2002 = 8.1$$

$$\text{Margen Neto 2003} = \frac{4.820.437}{54.161.127.31} * 100$$

$$\text{Margen Neto 2003} = 8.9$$

Esta razón indica que la organización por cada peso que vendió en el año 2002 tuvo una utilidad del 8.1%, para el 2003 aumenta su utilidad a 8.9%

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion 2002} = \frac{5.191.016,05}{10.754.384.65}$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion 2002} = 48.26\%$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion 2003} = \frac{4820.437}{9.890.852}$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion 2003} = 48.73\%$$

Esta razón indica el activos totales utilizados durante la operación por “Natural Life”, durante el año 2202 produjeron una de utilidad del 48.26%; mientras que en el 2003 tuvieron una utilidad del 48.73%

$$\text{Rentabilidad del Capital Total} = \text{Utilidad Neta} + \text{Interes Li} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{Rentabilidad del Capital Total 2002} = 5.191.016,05 + 0 + 7.587.056,95$$

$$\text{Rentabilidad del Capital Total 2002} = 12778.073$$

$$\text{Rentabilidad del Capital Total 2003} = 4.820.437 + 0 + 6.685.517$$

Re ntabilidad del Capital Total 2003 =11.954505.

$$\text{Re ntabilidadPatrimonial 2002} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$$

$$\text{Re ntabilidadPatrimonial 2002} = \frac{5.191.016,05}{7.587.056,95} * 100$$

$$\text{Re ntabilidadPatrimonial 2002} = 68.41\%$$

$$\text{Re ntabilidadPatrimonial 2003} = \frac{4.820.437}{6.685.517} * 100$$

$$\text{Re ntabilidadPatrimonial 2003} = 72,1\%$$

Esta razón indica que el patrimonio del centro medico naturista “Natural Life”, para el año 2.002 tuvo una rentabilidad del 68.41, y para el año 2003 esta rentabilidad aumento 3.69%.

6.2.1.4 RAZONES DE ACTIVIDAD

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Pr omedio de Inventarios}}$$

$$\text{Pr omedio de Inventarios} = \frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

$$\text{Pr omedio de Inventarios 2002} = \frac{16.493.400 + 1.773.575.10}{2}$$

$$\text{Pr omedio de Inventarios 2002} = \frac{16.493.400 + 1.773.575.10}{2}$$

$$\text{Pr omedio de Inventarios 2002} = 9.133.487.55$$

$$\text{Promedio de Inventarios 2003} = \frac{14.890.550 + 1.560.746.08}{2}$$

$$\text{Promedio de Inventarios 2003} = 8.225.648,04$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2002} = \frac{30.836.990.80}{9.133.487,55}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2002} = 3.37$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2003} = \frac{28.136.551.90}{8.225.684.04}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2003} = 3.42$$

Esta razón nos indica que la organización durante el año 2002 roto su inventario 3.37 veces, para el año 2003 tuvo un leve descenso de 0.05, pasando de 3.37 en el 2002 a 3.42 en el 2003.

$$\text{Rotacion de Inventarios (dias)} = \frac{360}{\text{No. de Veces}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2002} = \frac{360}{3.37}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2002} = \frac{360}{3.37}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2002} = 106 \text{ dias}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2003} = \frac{360}{3.42}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios 2003} = 105 \text{ dias}$$

CENTRO MEDICO NATURISTA "NATURAL LIFE"		
BALANCE GENERAL		
DICIEMBRE 31 DE 2004		
Activos		9.190.110
Activo Corriente		8.707.449
Disponible	393.411	
Caja	393.411	
Deudores	6.798.438	
Clientes	5.274.708	
Otros Deudores	153.884	
Retención en la Fuente	1.309.289	
IVA por Cobrar	60.555	
Inventarios	1.515.600	
Mercancía no Fabricada por la Empresa	1.515.600	
Propiedad, Planta y Equipo		482.660
Maquinaria y Equipo	324.552	
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	102.648	
Depreciación Acumulada	-68.432	
Pasivos		2.706.625
Pasivo Corriente		2.706.625
Proveedores de Bienes y Servicios	1.497.054	
Cuentas por Pagar	76.018	
Aportes EPS	34.855	
Aporte Fondo de Pensiones	39.212	
Aportes ARP	1.591	
Impuestos, Gravámenes y Tasas	1.133.552	
IVA por Pagar	58.192	
Impuesto de Renta y Complementarios	1.075.630	
Patrimonio		6.483.485
Capital		
Capital de Persona Natural	3.028.885	
Utilidad del Ejercicio	3.454.599	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		9.190.110

Cuadro 9. Balance General 31/12/2004

CENTRO MEDICO NATURISTA “NATURAL LIFE” ESTADOS DE RESULTADOS DE ENERO 1 DE 2004 A DICIEMBRE 31 DE 2004		
Ingresos Operacionales		52.215.925
Comercio al por Mayor y al por Menor		52.215.924
Costo de Ventas		30.215.650
Inventario Inicial de Mercancías		5.631.850
Compras Netas		21.049.520
Inventario Final de Mercancías		2.456.025
Utilidad Bruta Operacional		26.985.660
Gastos Operacionales		13.172.860
Utilidad Operacional		13.812.795
Gastos No Operacionales		9.565.600
Utilidad Neta		4.427.195
Provisión Impuesto de Renta		939.600
Utilidad Liquididad		3.307.595

Cuadro 10. Estados de Resultado 31/12/2004

6.3 CENTRO MEDICO NATURISTA “NATURAL LIFE” **ANÁLISIS FINANCIERO AÑO 2004**

A diferencia de los años anteriores, para el año 2004 la organización decidió vender a crédito.

6.3.1 RAZÓN CORRIENTE

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{8.707.449}{2.706.625}$$

$$\text{Razón Corriente} = 3.21$$

Esta razón indica que se tiene buena liquidez para el pago de las obligaciones de la organización a corto plazo.

Prueba Acida

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Liquidos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Activo Liquido} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por Anticipado}$$

$$\text{Activo Liquido} = 8.707.449 - 1.515.600$$

$$\text{Activo Liquido} = 7.191.849$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{7.191.849}{2.706.625}$$

$$\text{Prueba Acida} = 2.65$$

Lo que indica esta razón, es que por cada peso la organización debe, cuenta con \$2.65 para cancelar de forma inmediata, convirtiendo esto en una excelente capacidad para cancelar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 8.707.449 - 2.706.625$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 6000824$$

Esta razón indica que la organización “Natural Life” cuenta con un capital de trabajo de \$6.000.824 para operara en el corto plazo.

6.3.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{2.706.625}{9.190.110}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = 0.29$$

Esta razón indica que los activos de la organización solo se encuentran endeudados en un 29%.

6.3.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{M argen Bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{M argen Bruto} = \frac{52.215.925 - 30.215.650}{52.215.925}$$

$$\text{M argen Bruto} = 0.42$$

Esta razón indica que para el año 2004 la organización por cada peso que vendió, tuvo una ganancia bruta de 0.42 centavos.

$$M \text{ argen Operqacional} = \frac{Utilidad \text{ Neta Operativa}}{Ventas \text{ Netas}}$$

$$M \text{ argen Operqacional} = \frac{13.812.795}{52.215.925}$$

$$M \text{ argen Operqacional} = \frac{13.812.795}{52.215.925}$$

$$M \text{ argen Operacional} = 0.26$$

Esta razón indica que operacionalmente se incremental el porcentaje de ganancia de cada peso que se vende al 26%, o sea, que por cada peso que se vendió, se tuvo una ganancia operacional del 26%.

$$M \text{ argen Neto} = \frac{Utilidad \text{ Neta}}{Ventas \text{ Neta}}$$

$$M \text{ argen Neto} = \frac{4.427.195}{52.215.925}$$

$$M \text{ argen Neto} = 0.08$$

Esta razón indica que por cada peso que se vendió en este año (2004), su obtuvo una ganancia neta del 8%.

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = \frac{4.427.195}{9.190.110}$$

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = 0.48$$

Esta razón indica que para este año los activos utilizados en la operación tuvieron una ganancia neta del 48%.

$$\text{Rentabilidad de Capital Total} = \text{Utilidad Neta} + \text{Intereses Li} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{Rentabilidad de Capital Total} = 4.427.195 + 6.483.485$$

$$\text{Rentabilidad de Capital Total} = 10.910.680$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{4.427.195}{6.483.485}$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{4.427.1195}{6.483.485} \quad \text{Rentabilidad Patrimonial} = 0.68$$

Para este año el patrimonio de “Natural Life”, tuvo una utilidad del 68%.

6.3.4 RAZONES DE LIQUIDEZ

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$Razon Corriente = \frac{8.707.449}{2.706.625}$$

$$Razon Corriente = 3.21$$

Esta razón indica que la organización para el año 2004 contaba con \$3.21 corrientes, por cada peso que debía pagar en el corto plazo.

6.3.5 RAZONES DE ACTIVIDAD

$$Rotacion Cartera (Veces) = \frac{Ventas Netas}{Promedio Cuentas por Cobrar}$$

$$Promedio Cuentas por Cobrar = \frac{Saldo Inicial + Saldo Final}{2}$$

$$Promedio Cuentas por Cobrar = \frac{0 + 6.798.438}{2}$$

$$Promedio Cuentas por Cobrar = 3.339.219$$

$$Rotacion Cartera (Veces) = \frac{52.215.925}{3.339.129}$$

$$Rotacion Cartera (Veces) = \frac{52.215.925}{3.339.129}$$

$$Rotacion Cartera (Veces) = 15 Veces$$

$$Rotacion Cartera (Dias) = \frac{360}{No.de Veces}$$

$$Rotacion Cartera (Dias) = \frac{360}{15}$$

$$Rotacion Cartera (Dias) = 24 Dias$$

En el año 2004 la rotación cartera fue de 15 veces, o sea que esta se recupera en 24 días.

$$\text{Rotacion de Inventarios (Veces)} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio Inventarios}}$$

$$\text{Promedio de Inventarios} = \frac{5.631.650 + 2.456.520}{2}$$

$$\text{Promedio de Inventarios} = 4.044.085$$

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{52.215.924}{4.044.085}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios} = 12.91 \text{ Veces}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios (Dias)} = \frac{360}{\text{No.de Veces}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios (Dias)} = \frac{360}{12.91}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios (Dias)} = 27.85$$

Esta razón indica que en el año 2004 los inventarios rotaron 12 veces durante el año, o sea que estuvieron almacenados por un promedio de 27 días, lo que es una cifra menor para los intereses de la organización.

En términos generales; a pesar de la baja en sus ventas, la organización “Natural Life” es una organización financieramente estable, posee buen nivel de endeudamiento y respaldo de sus obligaciones a corto y largo plazo.

Tabla 14. Fortalezas y Debilidades de Área Financiera

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Leve disminución en los diferentes razones financieras	D			X	
Buena liquidez	F	X			
Buen respaldo financiero	F	X			
Buen capital del Trabajo	F	X			
Leve disminución en los niveles de venta					X
Bajo nivel de endeudamiento	F	X			
Buenas ganancias operacionales	F	X			
Buena rotación de inventarios	F	X			
Bajo promedio de rotación cartera	F	X			

7. ANÁLISIS D.O.F.A.

Para el centro naturista “Natural Life” es de mucha importancia en análisis integrado de los entornos en los cuales desarrolla su actividad comercial y su situación interna; pues este análisis le permitirá a la organización implementar una serie de actividades y métodos tendientes a la consecución de sus objetivos.

En este capítulo observaremos la matriz E.F.I, que son la variables que afectan el desarrollo interno de la organización; y al matriz E.F.E. que contiene información sobre las principales variables que afectan el entorno externo de la empresa.

De igual manera, observaremos se presenta el listado D.O.F.A, en el cual se presentan las fortaleza y debilidades que posee la organización en su entorno interno; y un listado de oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo.

Este análisis D.O.F.A, ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en la organización, permite una mejor perspectiva antes de tomar decisiones y emprender proyectos para la organización. Dicho análisis permitirá establecer as estrategias F.O (Fortalezas y oportunidades), DO (Debilidades y oportunidades), FA (Fortalezas y amenazas) y DA (Debilidades y amenazas).

7.1 LISTADO D.O.F.A

Tabla 15. Listado D.O.F.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran variedad de productos	Pocos proveedores
Calidad de Productos	No hay alianzas estratégicas
Buen manejo del tema tributario	Bajo nivel de liquidez
Buena disposición del cliente interno	Poco espíritu emprendedor
Buen capital de trabajo	Poca organización
Buena participación en el mercado	Poco estímulo a los colaboradores
Ubicación geográfica del municipio	Falta de planeación
Buena ubicación del local en el municipio	Poco poder de negociación con los proveedores
Aceptable margen de utilidad	Baja preparación del personal
Buena estabilidad económica	Poco liderazgo
Reconocimiento de los clientes	Falta de empoderamiento
Buenos horarios de atención	No existen estrategias de ventas
La antigüedad de la organización	Poca tecnología en la organización
Buena infraestructura en vías y telecomunicaciones	Falta de agremiación en el sector
Cumplimiento de norma de carácter jurídico	Falta de sistemas de administración estratégica

Cuadro 1 de 2

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento de la organización	Poco nivel adquisitivos de los clientes
La creación de nuevos empleos	Ampliación del IVA a nuevos productos
Buen posicionamiento en el mercado	El conflicto armado en el país
Crecimiento del mercado	Competencia desleal
Buenas expectativas para la inversión extranjera	Mal manejo del sector naturista a nivel nacional
Aumento de las exportaciones por el prestigio de los productos colombianos	Ingreso de nuevas multinacionales en el sector naturista
Conocimiento de mercado naturista	Incertidumbre jurídica
Buenas relaciones con los clientes	Incremento del costo de los productos en un 9.5%
Preferencia por los productos naturistas	Los factores climáticos ocasionan daños a los cultivos
Crecimiento de la migraciones	Poco investigación tecnológica en el sector
Mercado atractivo	Proveedores poco potenciales
Estímulos e incentivos tributarios	Crecimiento del desempleo
El crecimiento urbano del municipio	Falta de estudio en el sector naturista
Publicidad hecho a través de los medio de comunicación	Falta de local propio
	Organizaciones ilegales en el sector

Cuadro 2 de 2

MATRIZ E.F.E

Tabla 16. Matriz E.F.E

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PS/PONDER
1. Reconocimiento de la organización	0.04	4.0	0.16
2. La creación de nuevos empleos	0.03	3.0	0.09
3. Buen posicionamiento en el mercado	0.04	4.0	0.12
4. Crecimiento del mercado	0.04	3.0	0.12
5. Buenas expectativas para la inversión extranjera	0.03	2.0	0.06
6. Aumento de las exportaciones por el prestigio de los productos colombianos	0.03	1.0	0.03
7. Conocimiento de mercado naturista	0.03	3.0	0.09
8. Buenas relaciones con los clientes	0.04	3.0	0.12
9. Preferencia por los productos naturistas	0.04	4.0	0.16
10. Crecimiento de la migraciones	0.04	3.0	0.12
11. Mercado atractivo	0.04	4.0	0.16
12. Estímulos e incentivos tributarios	0.02	3.0	0.06
13. El crecimiento urbano del municipio	0.04	3.0	0.12
14. Publicidad hecho a través de los medio de comunicación	0.04	3.0	0.12

Cuadro 1 de 1

7.3 MATRIZ E.F.I

Tabla 17. Matriz I.F.I

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PS/PONDER
1. Poco nivel adquisitivos de los clientes	0.03	1.0	0.03
2. Ampliación del IVA a nuevos productos	0.03	2.0	0.06
3. El conflicto armado en el país	0.03	3.0	0.09
4. Competencia desleal	0.03	2.0	0.06
5. Mal manejo del sector naturista a nivel nacional	0.03	1.0	0.03
6. Ingreso de nuevas multinacionales en el sector naturista	0.02	3.0	0.06
7. Incertidumbre jurídica	0.03	2.0	0.06
8. Incremento del costo de los productos en un 9.5%	0.03	4.0	0.12
9. Los factores climáticos ocasionan daños a los cultivos	0.02	2.0	0.04
10. Poco investigación tecnológica en el sector	0.03	2.0	0.06
11. Proveedores poco potenciales	0.03	3.0	0.09
12. Crecimiento del desempleo	0.03	3.0	0.09
13. Falta de estudio en el sector naturista	0.03	2.0	0.06
14. Falta de local propio	0.03	1.0	0.03
15. Organizaciones ilegales en el sector	0.02	2.0	0.04

Cuadro 1 de 1

7.4 ESTRATEGIAS D.O.F.A

Tabla 18. Estrategias D.O.F.A

Estrategias D.O	Estrategias F.A
D1,O1 Ampliar el portafolio de proveedores para ampliar la cantidad de productos que ofrece la organización y para que esta tenga mayor reconocimiento	F1,A1 La gran variedad de productos permite a los clientes con poco poder adquisitivo acceder a estos de forma mas rentable para ellos y para la organización
D2,O10 Realizar alianzas estratégicas que permitan hacer llegar los productos de la organización a las persona que esta migrando hacia la localidad	F2,A4,A14 La excelente calidad de los productos que se ofrecen permiten hacer frente a las organizaciones ilegales y a la competencia desleal en el sector, quienes ofrecen productos de dudosa calidad y procedencia
D3,O4 Aumentar en nivel de liquidez de la organización aprovechando el continuo crecimiento del mercado	F4,A13, Aprovechar la buena disposición de los colaboradores para incentivarlos a realizar estudios sobre el mercado naturista
D6,O8 Estimular a los colaboradores para que mejoren su relación y atención con los clientes	F5,A11 Utilizar el buen capital de trabajo que se posee para la búsqueda de proveedores potenciales
D8,O3 Mejorar el nivel de negociación con los proveedores para competir con mejores precios y tener mejor posicionamiento en el mercado	F6,A6 Aprovechar el buen posicionamiento que se tiene en el mercado para no permitir que las nuevas organizaciones surjan con mucha fuerza.
D9,O7 Capacitar al personal para que tenga un mejor conocimiento del sector naturista	F7,A7 La ubicación geográfica del municipio permite que exista gran cantidad de cultivos de plantas naturista para garantizar su abastecimiento
D14,D11,O2 Empoderarse de la organización y agremiarse con las organizaciones del sector para crear nuevos empleos que permitan aprovechar al máximo el mercado.	F8,A4 La ubicación geográfica del local permiten estar en una zona segura, libre delincuentes y con alta seguridad
D13,O5 Mediante la inversión extranjera se puede mejorar el nivel tecnológico en el sector	F9,A14 Utilizar las utilidades para adquirir un local propio
D4,O5 Crear estrategias de ventas para aprovechar lo atractivo del mercado	F10,A8 La buena estabilidad económica
D10,O12 Fomentar el liderazgo para	

Continúa

aprovechar todas los estímulos y oportunidades que ofrece el gobierno D5,O5 Tener mayor organización para aprovechar la preferencia del cliente por los productos naturistas D7,O13 Planear estratégicamente las acciones de organización que permitan atender el crecimiento en la necesidad de la población D15,O14 Crear un sistema de administración estratégica que destine recursos a la publicidad por medio de comunicación	permite hacer frente al incremento en el precio de los productos F1,A2 La gran variedad de productos permite que a algunos de estos no se les aplique el IVA F5,A12 Con el buen capital de trabajo invertir de nuevos mercados que creen de manera directa o indirecta empleos F11,A5 El reconocimiento del que goza la organización garantiza que los productos que esta comercializa sean bien manejados
--	---

Cuadro 1 de 2

Estrategias F.O	Estrategias D.A
F1,O1,O3 Seguir ofreciendo gran variedad de productos para obtener mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado F2,O8 La calidad de los productos garantizar la satisfacción y las buenas relaciones con los clientes F4,O9 Aprovechar la buena disposición del cliente interno, para que el cliente externo siga prefiriendo los productos naturales F5,O7 Con el buen capital de trabajo que se tiene invertir en el estudio del mercado naturista F6,O4 Ampliar la participación en un mercado que crece dinámicamente F8,O13 La ubicación geográfica del m municipio hace que su población crezca, aumentando el numero de clientes potenciales F9,O11 Con la estabilidad económica que se	D1,A11 Ampliar el portafolio de proveedores para conseguir mas oferentes y poder escoger el mas conveniente D2,D14,A5,A6,A13 Realizar agremiaciones y alianzas estratégicas para hacer frente al ingreso de nuevas multinacionales y tener un mejor manejo del sector naturista mediante el estudio de este D3,A8 Aumentar los niveles de liquides de la organización para hacer frente al incremento en el precio de los productos D4,A10 Fomentar el espíritu emprendedor que permita realizar estudios en investigaciones en el sector D5,D7,D10,D15,A15,A4 Implementar procesos de organización, planeación, liderazgo que permitan hacer contrarrestar a las organizaciones ilegales en el sector y la competencia desleal

Continúa

posee seguir desarrollándose que un mercado tan atractivo como lo es el naturista F11,O14 Utilizar el reconocimiento de los clientes para que estos por medio de sus referencias publiciten a la organización F3,O12 Aprovechar el manejo del tema tributario para aprovechar los estímulos e incentivos que el gobierno ofrece	D12,A1, Crear estrategias de ventas que permitan a los clientes con poco poder adquisitivo, acceder los productos que ofrece la organización D3,A14 Incrementar los niveles de liquidez de la organización para adquirir un local propio
--	--

Cuadro 2 de 2

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DEL CENTRO MEDICO NATURISTA “NATURAL LIFE”

8.1.1 Misión

Somos una organización dedicada a brindarle a nuestros clientes, el servicio de ventas de productos naturales, poniendo a su disposición los productos innovadores que desean a un precio accesible y con un servicio ágil, mediante la mejor atención personalizada y productos de excelente calidad

Cuadro 11. Formulación Misión - Visión

CLIENTES	Tiene como objetivo satisfacer las expectativas y necesidades en el campo de la medicina naturista de los habitantes del municipio de Puerto Tejada y sus Municipios aledaños
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Ofrecer los servicios de la comercialización de productos de medicina naturista de excelente calidad para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto la cuidado se su salud se refiere
MERCADOS	El mercado del centro naturista “Natural Life” esta dirigido a todas las personas que deseen entrar al circulo de los medicamentos naturales, sin ningún tipo de preferencia económicas, social, de credo o religión
FILOSOFÍA	Nuestra filosofía es la de contribuir con el desarrollo socioeconómico de nuestros municipio y aledaños. Nuestra

	organización es un centro naturista de características familiares con el ánimo de prestar un excelente servicio a la comunidad, y a la vez, para lograr el bienestar socioeconómico.
AUTO CONCEPTO	El objetivo de “Natural Life” es generar un gran reconocimiento en el mercado, prestando un excelente servicio y ofreciendo a nuestros clientes productos de excelente calidad.
IMAGEN PUBLICA	Natural Life, ofrece al público en general, personal capacitado, para la prestación de sus, garantizando el cumplimiento de cada una de las normas legales en lo que corresponde al sector en el que nos desenvolvemos.
TECNOLOGÍA	Contribuir a mejorar la calidad vida de las personas y el cuidado de su salud, mediante el procesamiento de medicamentos de la mejor forma técnica posible, asegurando un excelente control de calidad.
EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA	Porque creemos en la capacidad de nuestro personal, garantizamos a nuestros clientes productos de excelente calidad a precios cómodos que le permitan acceder a ellos
CALIDAD INSPIRADORA	Porque creemos que en una mejor calidad de vida, inicia por el correcto cuidado de la salud, con la prevención y el control de enfermedades con productos provenientes de la naturaleza
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Natural Life es una organización propiciadora desarrollo social, generando empleo y bienestar para sus integrantes y sus familias, aportando a la creación de un nuevo país, con el compromiso de encaminar a Colombia en las verdaderas vías de desarrollo, con responsabilidad, valores éticos y el cuidado de nuestros medio ambiente
PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA	Natural Life es una organización que pretende permanecer activa a través del tiempo, es por ello que busca un mayor reconocimiento en el mercado mediante el ofrecimiento de productos de calidad, que en su procesamiento no afectan el desarrollo sostenible del país, garantizando una preservación y uso adecuado del medio ambiente y permitiendo una rentabilidad que asegure su normal funcionamiento

8.1.2 Visión

Ser la organización líder y de mayor reconocimiento en la comercialización de productos naturales para la conservación de la salud en la región del Norte del Cauca, siendo ejemplo de calidad, superación, excelencia en servicio y compromiso social, que garanticen la supervivencia de la organización, y colaborando con el desarrollo socioeconómico de los habitantes de la región.

8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.2.1 DE RENTABILIDAD

Obtener un rendimiento como mínimo de 1.5% para el año 2006.

8.2.2 DE CRECIMIENTO

Lograr que la organización tenga un crecimiento del 10% anual

8.2.2.1 Ventas

Incrementar las ventas en un 10 % anual en los próximos tres (3) años, sin incurrir en costos adicionales y conservado los actuales niveles de calidad.

8.2.2.2 Utilidad

Incrementar en los próximos tres (3) años el margen de utilidad en un 4.5%.

8.2.2.3 Activos

Se deben nivelar los activos fijos, para que estos no excedan el 30% el valor total de los activos de la organización

8.2.3 DE COMPETITIVIDAD

8.2.3.1 Calidad

Conservar y en lo posible mejora calidad en cuanto a la prestación de servicios y ventas de productos que actualmente se tienen.

8.2.4 DE LIQUIDEZ

Aumentar la liquidez de la organización en un 1.5%, para garantizar su adecuado y normal funcionamiento, además de poder garantizar el cumplimiento con sus futuras obligaciones

8.2.5 DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Brindar una mayor capacitación a los colaboradores para que mejoren sus conocimientos sobre el tema de la medicina natural y asesoría en cuanto al tratamiento de enfermedades se refiere para lograr una mayor satisfacción del cliente externo y una mejor ambiente de trabajo en la organización, además de crear conciencia en la comunidad sobre la conservación del medio ambiente.

8.3 ESTRATEGIAS GENERALES

Formulación de los objetivos de la organización y sus metas en el Mercado

- Aumentar las utilidades, incrementando la participación de Natural Life en el mercado, a un 3.5% para finales del año 2006
- Promocionar el servicio de ventas de productos naturales en medios de como por ejemplo radio, televisión local y prensa escrita.
- Desarrollar un sistema de información que permita al vendedor identificar la necesidad del cliente al momento de atenderlo.
- Patrocinar eventos deportivos u otro tipo de actividades que permitan dar a conocer los servicios de Natural Life
- Mejorar el servicio de asistencia por parte de los asesores de compra, por medio de programas de capacitación constantes

8.3.1 Formulación de la Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento que se sugiere es de penetración, utilizando las líneas de productos ofrecidas actualmente por Natural Life al mercado existente, además, se sugiere poner especial atención a los clientes inactivos, es decir, los que nunca han hecho compras a la organización para que de alguna manera cambien a estado activo del servicio. A la vez, se sugiere utilizar la estrategia de desarrollo de mercado promoviendo los productos existentes en segmentos de mercado nuevos en la zona.

8.3.2 Segmentación del Mercado.

Actualmente Natural Life posee criterios de segmentación de mercado por edad y sexo de los clientes de la organización. En la segmentación demográfica se tiene edades desde los 0 a 5 años, de los 6 los 20 años, de los 21 a los 50 años y de los 51 años en adelante.

El mercado meta al cual se sugiere dirigirse, posee un perfil como a continuación se plantea, poseer una edad que oscile entre los 21 y los 35 años y deberá ser mayormente del sexo masculino, no olvidando el hecho de poseer ingresos relativamente altos pertenecientes a una clase social media.

Además se sugiere dar especial atención a los clientes de 50 años adelante, ya que estos requieren productos más especializados y tratamientos más complejos.

8.3.3 Estrategias de Posicionamiento.

Se sugiere que la estrategia de posicionamiento en el mercado, se realice por la promoción de productos con atributos específicos es decir productos con características propias, innovadoras y que sobre todo satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, combinando además con una estrategia de usuario para la identificación de éste con el producto ofrecido.

8.3.4 Estrategia para lograr la Ventaja Competitiva

Se sugiere que la estrategia para lograr Ventaja Competitiva se oriente en base a la diferenciación de la asesoría personal, ya que en mercado de la medicina naturista, el factor de comunicación con el vendedor influye al momento de comprar productos para el tratamiento de las enfermedades.

8.3.5 Estrategia de Producto

Respecto a la estrategia de producto se sugiere:

- Promover productos de medicina naturista, manteniendo un amplio stock de productos pertenecientes a las mismas líneas que sean complementarios al tratamiento inicial.

- Ubicar en las vitrinas de mostrario, productos nuevos, verdaderamente innovadores que sean recientes en el mercado y que en su mayoría no puedan adquirirse fácil y económicamente.
- Eliminar los productos que no contribuyan a la generación de utilidades, definiendo un período de tiempo para prueba, de un treinta (30) días como máximo.
- Revisar la existencia de los productos e forma permanente y continua, a manera de evitar conflictos con los clientes por productos fuera de stock.
- Se sugiere que la estrategia de posicionamiento de los productos sea en base la diferenciación en el uso y beneficio de éstos, la manera en que pueden mejorar el estilo de vida de quienes los compren y los atributos que poseen individualmente los productos, mediante imagen y descripción detallada del producto

8.3.6 Estrategias para la Fijación de Precios.

- Se sugiere revisar el porcentaje de ganancia en cada uno de los productos que ofrece Natural Life, para determinar si realmente cubre con los gastos de operación al promedio de ventas actual.
- Se sugiere reducir al mínimo los costos del producto, si es posible, comprando directamente a los fabricantes o a distribuidores exclusivos de los productos seleccionados y reducir así los intermediarios que elevan los precios debido a comisiones.
- Se sugiere el método de fijación de precio sea sobre el precio de venta y no sobre costo, es decir que el precio mas la ganancia de Natural Life sea un 100% y que

el precio (incluyendo el precio del producto, impuestos, envío y manejo, etc.) represente el 70% del precio de venta, aumentando a un 30% el margen de utilidad de la organización.

- Se sugiere evaluar a los diferentes proveedores y comparar los precios y servicios para obtener el menor costo posible. .
- Se sugiere incentivar a ciertos segmentos de mercado, como por ejemplo, los clientes potenciales, con precios especiales que les permitan percibir una oportunidad para comprar productos seleccionados a un precio cómodo.

8.3.7 Estrategias de Promoción

La promoción es muy importante para Natural Life, ya que por ser una organización que pretende tener mayor participación en mercado, tiene que valerse de herramientas de marketing para hacer llegar el mensaje de sus productos y servicios a los clientes y no clientes del negocio. Para la estrategia de promoción se recomiendan dos objetivos:

El primer objetivo es el de persuadir al cliente a adquirir el producto o servicio debe ir inmerso en cada anuncio publicitario, con el fin de incrementar las ventas por medio de el recurso de la promoción. La persuasión deberá ser orientada a las ventajas competitivas que posee Natural Life respecto a sus competidores, entre las que se pueden mencionar calidad, precio, garantía de recibir el producto en perfecto estado y a la atención personalizada que se ofrece.

El segundo objetivo es el de recordar, que se debe utilizar con aquellos segmentos de mercado que son clientes frecuentes del producto o servicio, como una manera de respaldar los beneficios que se obtuvieron de adquirir el producto o servicio. También puede utilizarse en aquellos clientes que de una u otra manera no tuvieron una buena experiencia con el servicio, para atraerlos a intentarlo de nuevo, poniendo especial interés en este grupo de clientes y dándoles prioridad a sus necesidades, asegurando que esa segunda oportunidad sea realmente aprovechada para satisfacer totalmente sus necesidades.

9. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

9.1 Situación del Área de Administración.

Actualmente la administración no tiene establecido ningún tipo de modelo administrativo a seguir, esta se hace de forma empírica, reflejándose esto en desordenes y situaciones poco favorables para la organización, debido a que no existe un proceso integrado de planeación, organización, dirección y control, como resultado de esta situación, la organización no cuenta con un manual de funciones, ni cargos definidos y no hay ningún tipo de estadísticas y controles.

9.1.1 Problema

No existe una correcta diferenciación en las áreas funcionales de la organización, no existen cargos con funciones y responsabilidades claramente establecidas, no se ha creado organigrama la organización. No existe falta de planeación, deficiente dirección, organización y control. En síntesis en la organización Natural Life carece de una planeación estratégica que le permita hacer frente a las necesidades que le presenta el entorno; y que le permita aprovechar las oportunidades que este mismo ofrece

9.1.2 Causa

- Falta de un eje central que se encargue de orientar a la organización hacia una planeación estrategia, determinada por las necesidades de esta.
- Falta de una persona que encamine a la organización a un mejoramiento continuo que permita la consolidación en el mercado de la organización.
- Falta de plan o curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar las necesidades de la organización y los entrono cambiantes.

9.1.3 Efecto

- En oportunidades se presenta una mala atención al cliente
- Falta de información sobre inventarios
- Lentitud en las compras
- Ausencia de sistemas de control interno
- Desordenes administrativos
- Perdidas de clientes

9.1.4 Solución

- Capacitar al personal encargo de la atención al cliente, para que esta sea en tondo momento, de excelente calidad, que se haga con amabilidad, cordialidad y total empatía con el usuario externo.
- Sistematizar los procesos contables de la organización para así tener en todo

momento información sobre los inventarios de esta y su rotación, nivel de ventas, stock, .etc.

- Planear y controlar la gestión mediante la implementación de indicadores de gestión.
- Implementar el mejoramiento de la gerencia elevado su nivel académico con estudios de administración para controlar los desordenes administrativos que presenta actualmente la organización.

9.1.5 Objetivos de Corto Plazo

- Implementar un adecuado proceso de administración, con asesorías y seguimiento profesional por parte de un administrador, para que entre los años 2005 y 2007 acaben con los problemas de gestión administrativa que actualmente se presentan en la organización.
- Mejorar la atención al cliente, haciéndole sentir que es componente de la organización y que por ellos se trabaja, mediante una excelente atención a para que se sienta parte de la organización y que esto se refleje en el aumento de las ventas, para alcanzar los niveles de los años anteriores con un crecimiento en ventas del 10% anual.

9.1.6 Estrategia

- Implementar un proceso de administración y planeación por escenarios que permita

a la organización hacer frente a las diferentes exigencias que presentan los entornos cambiantes, con planes de contingencia que minimicen los efectos que estas exigencias requieran.

- Ordenar de forma sistematizada la situación contable y financiera de la empresa para que en todo momento se tenga información cierta sobre la realidad económica de la empresa para poder prever escenarios futuros, mediante la implementación de un software contable de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Mediante el acercamiento del personal de ventas a los clientes con asesoría y excelente servicio post-venta, crear mayor afinidad y empatía entre estos para así conocer mejor sus necesidades, expectativas y requerimientos.

9.1.7 Actividades

- Definir las responsabilidades en cada uno de los áreas funcionales de la organización, como lo son el área de administración, contabilidad, atención al público, publicidad, ventas y compras
- Definir indicadores de resultados para el proceso de compras, ventas y atención al público, que permitan comparar los resultados actuales, con los resultados de los periodos anteriores
- Manejar la información sobre las ventas, compras y rotación de inventarios de productos, con la asesoría de un profesional en la materia
- Adquirir equipos de computo para la sistematización de los procesos contables de la organización

- Asistir a seminarios y conferencias sobre temas relacionados con la actividad comercial de la organización.

9.1.8 Responsable

El responsable primario de las actividades a realizarse será el gerente, quien en un principio, con ayuda profesional, deberá indicar a sus colaboradores la mejor forma de desempeñar sus actividades, pero luego de lograr una estandarización de estas, los responsables de que sus labores y actividades se cumplan con éxito será cada colaborador, el gerente pasará, entonces, a evaluar y controlar las actividades.

9.1.9 Cronograma

- A partir del 2 de Enero se realizarán reuniones bimestrales para analizar la información que se haya obtenido en este periodo sobre situaciones de la organización, como por ejemplo: información sobre la compra y venta de productos para la organización, rotación de inventarios, nivel de ventas, la forma en que se está atendiendo al público, etc.
- En el mes de abril, adquirir un equipo de cómputo con un software contable que se adapte a las necesidades de la organización para sistematizar la contabilidad y las estadísticas de la organización.
- Al finalizar el año comercial, realizar unas reuniones para evaluar el desarrollo que ha tenido la organización, y verificar que se esté cumpliendo con los objetivos, de lo contrario, tomar las acciones correctivas según sea el caso.

9.1.10 Políticas

- La atención al público se hará de 8:00 AM y a las 6:30 PM, en jornada continua de lunes a viernes, los días sábados se atenderá de 9:00 AM a 12:00 PM.
- No se aceptan devoluciones de medicamentos
- No se admiten medicamentos sin los respectivos registros de INVIMA y MinSalud.
- Velar porque el personal encuentre un adecuado clima de trabajo, mediante el respeto por las ideologías de las personas.

9.1.11 Presupuesto

- Asesoría en administración tres veces por semana, durante tres meses \$2.000.000.
- Adquisición de equipo de computo 1.985.000
- Adquisición de Software contable 350.000

9.2 Situación del Área de Mercadeo y Ventas

La organización “Natural Life” actualmente se encuentra en una situación paradójica, por un lado se tiene el conocimiento sobre el continuo crecimiento del mercado; y por el otro, la disminución en sus ventas.

9.2.1 Problema

- Deficiente atención

- No existe publicidad sobre nuevos productos
- Demora en la proveeduría de los medicamentos
- Falta de programas y acciones para penetrar nuevos nichos del mercado

9.2.3 Causa

- Falta de existencia del medicamento en la organización en el momento demandado.
- No existe investigación del mercado.
- Falta de un cronograma de actividades diarias
- No se lleva un control de existencias que permita identificar un producto en el momento que se esté agotando.

9.2.4 Efecto

- Insatisfacción al cliente
- Pérdida de clientes
- Bajo nivel de ventas
- Pérdida de participación en el mercado.
- Pérdida de oportunidades para acaparar nuevos clientes

9.2.5 Solución

- Ampliar el portafolio de proveedores
- Asignar funciones específicas a los integrantes de la organización
- Sistematizar la facturación
- Ampliación del mercado de la organización
- Continua capacitación del personal
- Estrategias de excelente atención al cliente durante el proceso de ventas, entrega de productos y servicio post-venta.
- Establecer fechas para el surtimiento de los productos que ofrece la organización
- Establecer control de inventarios
- Disminuir los intermediarios en las compras

9.2.6 Objetivos

- Mejorar la atención al cliente de forma una forma rápida y adecuada, administrando el tiempo de atención a este, en los posible identificar su necesidad en un tiempo no mayor a 3 minutos con el despacho correcto de la respectivo formula
- Ampliar la participación en el mercado pasando del 30 al 40% en los próximos tres (3) años.

9.2.7 Estrategias

- Implementar técnicas de atención al cliente
- ampliar el mercado
- Implementar un sistema de mejoramiento continuo
- Hacer campañas promocionales sobre nuevos productos, dando a conocer sus beneficios y características

9.2.8 Actividades

- Capacitar al personal en cuanto al manejo del cliente
- Informar al personal sobre las características de los nuevos productos, para que esta información sea transmitida al consumidor final
- Atender los segmentos del mercado no tenidos en cuenta por la organización
- Designar al responsable de las actividades de mercadeo y publicidad.

9.2.9 Responsable

La responsabilidad inicialmente recae sobre el gerente, que es quien debe autorizar la implementación de los respectivos planes y actividades a realizar; luego los responsables serán aquellos a los que se le asigne la ejecución de cada plan

9.2.10 Cronograma

A partir del segundo semestre del año 2006 se hará presencia en los diferentes seminarios y conferencias sobre atención y trato al público y resoluciones de conflictos interpersonales.

9.2.11 Políticas

- Realizar inventario de productos cada seis (6) meses
- Contabilizar los productos que entren y salgan de la centro medico naturista.
- Registrar a diario todas las operaciones y transacciones comerciales de la organización.
- No se acepta el atraso en los libros contables

9.2.12 Presupuesto

Publicidad y Promoción

Los gastos en que incurrirá la organización para promocionarse serán establecidos de acuerdo al segmento al que se quiera dirigir la publicidad. A continuación se presenta una cotización mensual de los costos de publicidad por algunos medios:

Propaganda radial (con cobertura a alrededores)	\$175.000
Propagando Televisiva (canal local)	\$230.000

Volantes (1000 unidades)	\$120.000
Total costos publicidad	\$ 525.000

Estimado de costos mensuales por concepto de mercadeo

Llaveros (200 unidades)	\$150.000
Calendarios (200 unidades)	\$150.000
Total costos para mercadeo	\$300.000

Equipos

Un computador con impresora	\$1.985.000
1 escritorios	\$ 180.000
8 sillas ritmas	\$ 68.000
Total Equipos	\$2.233.000

Capacitación

Seminario técnicas de ventas	\$300.000
Seminario sobre como Gerenciar Organizaciones	\$450.000
Total Capacitación	\$750.000

9.3 Situación del Área de Contabilidad y Finanzas

El área de contabilidad y finanzas de la organización “Natural Life” presenta una alarmante situación, solo se lleva un libro de ventas de diario, no presenta inventarios ni información contables de la organización. La única información precisa que se tiene es el valor mensual de ventas y que no existen cuentas por cobrar; la demás información se maneja de manera empírica

9.3.1 Problema

- No existe información contable veraz y actualizada.
- Falta de inventarios.
- No almacenamiento de documentos contables.
- Falta de Estados Financieros.

9.3.2 Causa

- Falta de datos históricos para soportes financieros.
- Falta de un Contador.
- Mal manejo de archivos.
- Personal no capacitado para el manejo de la contabilidad.
- Falta de historia contable de la organización
- Falta de gestión por parte del gerente.

9.3.3 Efecto

- Tardía toma de decisiones.
- Desconocimiento de la situación económica y financiera de la organización.
- Problemas en pago de impuestos.
- Registros contables equivocados.
- Bajos inventarios.
- Falta de control económico
- No permite planeación a largo plazo

9.3.4 Solución

- Contratar total o parcialmente un contador
- Planear y controlar la gestión financiera y contable.
- Establecer indicadores de gestión.
- Sistematiza la contabilidad
- Crear una base de datos de facturas pagar.
- Capacitar al personal en cuanto al manejo del software que se comprara.
- Delegar funciones y responsabilidades a cada cargo.

9.3.5 Objetivo

Sistematizar toda la información contable y financiera de la organización, en un periodo no mayor a 6 meses a partir del 2 enero de 2006, estableciendo indicadores de gestión, para garantizar el fácil acceso a esta información que permita la oportuna toma de decisiones y la planeación a largo plazo.

9.3.6 Estrategia

- Planear y controlar la gestión estableciendo indicadores de gestión.
- Crear un banco de datos de facturas por pagar.
- Capacitación del personal.
-

9.3.7 Actividades

- Realizar compras de acuerdo con la rotación de inventarios.
- Actualizar los Estados Financieros
- Establecer indicadores de gestión referentes a rentabilidad, ventas y rotación de.
- Organizar las cuentas por pagar de forma cronológica.
- Definir programas para capacitar al personal.

9.3.8 Responsable

La responsabilidad inicialmente recae sobre el gerente, pues es el encargado de tomar los correctivos necesarios para hacer frente a esta situación, pero en el momento en que se comiencen a implementar las soluciones, será responsable la persona que se contrate o designe para el área de contabilidad.

9.3.9 Cronograma

A partir del 2 de enero de 2006 se contratara temporalmente una persona que se encargue de actualizar y organizar la contabilidad del centro naturista, en un plazo no mayor de tres meses, luego de este periodo, en lo posible, esta misma persona será contratado para capacitar a un designado como auxiliar contable, esta capacitación debe ser continua, por esta razón no se estima fecha de finalización.

9.3.10 Políticas

- Mantener al día los Estados financieros de la organización
- Inventariar la mercancía que entre y salga de la organización, cotejándola con los soportes contables.
- Tener un registro adecuado de las transacciones comerciales de la organización.

9.3.11 Presupuesto

Asesoría en Contabilidad y Finanzas	\$2.500.000
Asesoría en sistemas	\$ 850.000
Mantenimiento de equipo de Cómputo	\$ 250.000.
Total	\$2.835.000

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la organización, orientando a esta hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la organización.

Para los procesos de seguimiento y control del centro medico naturista “Natural Life”, se tendrá en cuenta:

Establecimiento de estándares: La evaluación de los resultados de los procesos del trabajo se realizará cada dos (02) meses, en base en los indicadores establecidos por la administración de procesos, las estadísticas por área y lo establecido por el plan de mercadeo.

Para establecer esos estándares se tomaran:

- a. Estándares de cantidad para determinar el volumen de ventas y la cantidad de existencias
- b. Estándares de calidad para determinar las características y especificaciones que debe poseer cada producto que “Natural Life” comercializara.
- c. Estándares de tiempo para determinar cuanto tiempo tarda la venta de los productos y sus existencias en la organización.

- d. Comparación del desempeño con el estándar establecido, para comparar el desempeño del personal y para verificar si hay desvío o variación, si existen errores o fallas
- e. La acción correctiva que es una medida de adecuación de algún desvío o variación con relación a lo esperado

Teniendo en cuenta los puntos anteriores la primera valuación se hará a comienzos de cada año, mediante investigaciones que permitan determinar a que nivel se están supliendo las necesidades de los clientes y el grado de satisfacción con los productos y servicios que ofrece la organización.

La segunda evaluación se hará por los empleados cada dos (02) meses en donde se expresarán los puntos de vista de cada uno de los clientes internos con respecto al contacto que han tenido con los clientes externos, con lluvia de ideas para mejorar y corregir los procesos y actividades de la organización y conservar los aspectos positivos de esta

Los responsables de cada área se encargaran de la evaluación y del seguimiento de su respectiva área, para lo cual efectuara las reuniones necesarias con su equipo de trabajo... Es muy importante además permitir la participación de los empleados, el reconocer y exaltar aquellas áreas que muestran un buen rendimiento y que ha sobrepasado las expectativas.

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN POR ACTIVIDAD

10.1.1 Ventas:

$$\text{Incremento de las Ventas} = \frac{\text{Valor ventas del Pr esente año}}{\text{Valor ventas año anteriior}} - 1$$

$$\text{Gastos de Ventas} = \frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Errores de Facturación} = \frac{\text{No.de errores en Facturacion}}{\text{Total Facturas Re alizadas}}$$

$$\text{Ventas no Posibles} = \frac{\text{Ventas no Completas}}{\text{Ventas Totales}}$$

10.1.2 Mercadeo

$$\text{Incremento de Clientes} = \frac{\text{No. clientes al año}}{\text{No. clientes año anterior}} - 1$$

$$\text{Efectividad de Publicidad} = \frac{\text{Clientes Nuevos por Publicidad}}{\text{Total lientes Nuevos}}$$

$$\text{Participacion en el Mercado} = \frac{\text{Total Ventas Año}}{\text{Total Ventas Sector}}$$

$$\text{Incremento Participacion en Mercado} = \frac{\text{Participacion en el mercado Pr esente Año}}{\text{Participacion en el mercado Año Anterior}} - 1$$

$$\text{Efectividad de Mensaje} = \frac{\text{Ventas por Mensaje Publlicitario}}{\text{Total Ventas}}$$

10.1.3 Finanzas y Contabilidad

$$\text{M arg en Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Re ntabilidad de la Inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Razon Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

10.1.4 Distribución y Almacenamiento

$$\text{Inventarios dados de Baja} = \frac{\text{Valor productos dados de baja}}{\text{Valor de Inventario}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios (dias)} = \frac{360}{\text{Numero de Veces}}$$

11. CONCLUSIONES

Este estudio permitido realizar un plan estratégico para el centro medico naturista “Natural Life” para el periodo 2005 – 2008

Se hizo un estudio de los entornos que inciden en el comportamiento y desarrollo normal de la organización

Entre los criterios que se tomaron para formular planes de mercadeo aplicables al centro medico naturista “Natural Life” que se incluyeron en el presente trabajo se encuentran:

Análisis del Sector.

Análisis comparativos con la competencia mediante Benchmarking

Formulación de la misión o razón de ser.

Diseño de planes y objetivos de mercadeo.

Planificación de la estrategia de crecimiento

Además, las estrategias tácticas operativas propuestas que ayudarán a la eficaz consecución de estos planes, se diferencian:

Estrategias de Producto

Estrategias de Precio

Estrategias de Fijación de precio

Estrategias de Posicionamiento

Al final, se ha determinado un sistema de evaluación del desempeño de las estrategias propuestas para su respectiva comparación con los planes propuestos, incluyendo criterios que ayudarán a encontrar medidas de corrección o apoyo a las estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de mercadeo para el centro medico naturista “Natural Life”

12. RECOMENDACIONES

Capacitar al cliente interno con programas de mercadeo y ventas y atención al público

Desarrollar estrategias para lograr un máximo acercamiento con los diferentes proveedores que permita obtener mejores garantías y beneficios en lo referente al cumplimiento en entrega de pedidos, forma de pago, y margen de rentabilidad para ser más competitivos.

Planear presupuestos de ingresos y egresos para minimizar los gastos.

Realizar una agresiva publicidad de para lograr mayor reconocimiento en el mercado.

Mejorar la gestión administrativa a través de un sistema de información sistematizado que permita agilizar los procesos.

Capacitar al cliente interno con programas de mercadeo y ventas y atención al público

Garantizar al cumplimiento de un sistema de planeación y control.

Garantizar una adecuada gestión contable para la organización “Natural Life” que permita obtener información de sus estados financieros para la toma de decisiones

Implementar un programa de mercadeo orientado a satisfacer las necesidades los clientes con canales de comunicación ágil.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Base de datos centro medico naturista "Natural Life"

Chiavenatto, Adalberto, Administración: Proceso Administrativo, Tercera Edición
Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,
compendio de Normas Técnicas Colombianas sobre Documentación, Tesis y otros
trabajos de grado, Quinta actualización, Santa fe de Bogotá: ICONTEC, 2005 – 2006.

Lorenzil, Peter & Skinner J., Steven, Gestión: Calidad y Competitividad, 1997 –
1998 España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.

Méndez, Carlos, Metodología, Editorial Mc Graw Hill Inter Americana S.A., Bogotá
1998

Pérez Castaño, Martha, Guía Práctica de Planeación Estratégica, Cali, Centro
Editorial Universidad del Valle 1998

Poter, Michael E, Las ventajas competitivas de las naciones, Argentina Javier
Vergara Editores 1991

Scott, Armstrong, Fundamentos para la formación de planes estratégicos y pronósticos, México MC Hill Inter Americana 1985

Stanton, William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw-Hill 1999

William M. Pride – O.C. Ferrell, Marketing, Concepto y Estrategias, Mc Graw Hill
Novena Edición 1997