



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA
ROCAL WM S.A.**

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachillerato en
Administración de Empresas**

Realizado por:

MARIO DANIEL ACUÑA GUZMÁN

Profesor guía:

VICTOR GARRO MARTÍNEZ

II Semestre 2010

ACTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios todo poderoso, el cual en los momentos más difíciles nunca me desamparó y me permite seguir creciendo como persona. A mis padres Magda Guzmán Herrera y Luis Guillermo Acuña Muñoz, los cuales con su cariño, consejos y apoyo incondicional, me han enseñado a ser perseverante y tomar de las experiencias más negativas los aprendizajes más valiosos, gracias mami y pa por todo lo que me han dado.

Dedico también el presente proyecto de graduación a mis hermanos Ricardo, Natalia e Ivania Acuña Guzmán, los quiero mucho Ric, Nati y Nana, gracias por todo el apoyo durante toda la carrera. A mis abuelos José Joaquín Guzmán Viquez y Miguel Acuña Agüero, los cuales desde la viña del señor me protegen e iluminan mi camino.

Finalmente a Marianela Sánchez Álvarez, por ser mi ángel de la guarda y apoyarme en la etapa más complicada de mi vida de forma incondicional, gracias nela por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi profesor tutor Víctor Garro Martínez, por su gran colaboración en la elaboración del presente proyecto de graduación, el cual con su dedicación, profesionalismo y amistad me brindó un apoyo excepcional.

A mis profesores de la Carrera de Administración de Empresas, un agradecimiento especial por la excelencia en el aporte académico, el cual se ve reflejado el día de hoy en el presente trabajo.

Quiero agradecer a Don William Román Calderón y a todo el personal de Distribuidora Rocal WM S.A. por permitirme realizar la propuesta del plan estratégico.

Finalmente, a todas aquellas personas, que de una u otra forma me brindaron todo su apoyo en la elaboración del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	3
A. REFERENCIA EMPRESARIAL.	3
1. Principales características.	3
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	7
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1. Antecedentes del problema.	9
2. Delimitación del problema.	10
D. OBJETIVOS.	10
1. Objetivo General.....	10
2. Objetivos Específicos.....	10
E. ALCANCE DEL PROYECTO.....	11
F. LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	12
A. ADMINISTRACIÓN.....	12
1. Definición.....	12
2. Funciones.....	12
3. Habilidades y características personales que deben poseer los administradores.	15
B. EFICIENCIA.....	16
C. EFICACIA.	16
D. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.....	17
1. Tipos de estructura organizacional.....	17
2. Organigrama.....	19
3. Departamentalización.....	21

4.	Jerarquización.	22
5.	Línea de mando.....	22
6.	Unidad de mando.	23
7.	Autoridad.	23
8.	Responsabilidad.	23
9.	Tramo de control.....	24
10.	Comunicación.....	24
11.	Delegación.....	25
12.	Centralización.....	25
13.	Descentralización.	26
14.	Niveles administrativos.	27
E.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
1.	Definición.....	29
F.	LIDERAZGO.....	29
1.	Definición.....	29
2.	Estilos de liderazgo.....	30
G.	EMPRESA.....	31
1.	Definición.....	31
2.	Funciones básicas.....	31
H.	ÉTICA.....	32
1.	Definición.....	32
I.	EMPRENDEDOR.....	33
1.	Definición.....	33
J.	PRODUCTO.....	34
1.	Definición.....	34
K.	PRODUCTIVIDAD.....	34
1.	Definición.....	34
L.	OFERTA/DEMANDA.....	35
1.	Demanda.....	35
2.	Oferta.....	36
M.	GLOBALIZACIÓN.....	37
1.	Definición.....	37
N.	REGLAMENTO DE REGISTRO DE PRODUCTOS PELIGROSOS.....	38
O.	DIRECCIÓN/ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	46

1.	Definición.....	46
2.	Etapas.	46
3.	La misión.	49
4.	La visión.	50
5.	Valores.	50
6.	Objetivos.....	50
P.	ESTRATEGIA.	51
1.	Definición.....	51
2.	Tipos de estrategias.	52
Q.	VENTAJA COMPETITIVA.....	62
1.	Definición.....	62
2.	Las habilidades distintivas.	62
3.	Los bloques constructivos genéricos.	64
R.	CADENA DE VALOR.	67
1.	Definición.....	67
2.	Actividades de la cadena de valor.	68
S.	AMBIENTE EXTERNO.	72
1.	Macroambiente.....	72
2.	Ambiente industrial y competitivo inmediato.....	75
T.	AMBIENTE INTERNO.....	91
1.	Evaluación de los recursos y la posición competitiva de una empresa.....	91
2.	FODA.....	94
3.	Análisis MECA.	99
4.	Análisis de las 7'S.....	99
U.	BALANCE SCORECARD.	100
1.	Definición.....	100
2.	Perspectivas del Balance Scorecard.	101
V.	MAPA ESTRATÉGICO.	103
W.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	104
X.	ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATÉGIA.	107
Y.	CONTROL ESTRATÉGICO.....	111

1.	Definición.....	111
2.	Pasos para el control estratégico.....	112
3.	Tipos de sistemas de control estratégico.....	113
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		115
A.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	115
1.	Investigación Exploratoria.....	115
B.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	116
1.	Sujetos de información.....	116
C.	TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	118
1.	Observación.....	118
2.	Entrevista o enumeración.....	118
3.	Entrevista telefónica.....	118
4.	Correo.....	119
D.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	120
1.	Análisis de Datos.....	120
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE		
EXTERNO E INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.		123
A.	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.....	123
B.	ANÁLISIS COMPETITIVO BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	134
1.	Competidores.....	135
2.	Proveedores.....	136
3.	Nuevos actores.....	137
4.	Compradores.....	138
5.	Productos sustitutos.....	139
C.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....	140
1.	El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento.....	140
D.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	144
1.	Espacio Físico.....	145
2.	Productos.....	146
3.	Tecnología.....	147
4.	Estructura.....	148
5.	Servicio al cliente.....	149
6.	Mercadeo.....	149

7.	Precios y costos.....	150
8.	Competencias distintivas.	150
9.	Comunicación.....	151
10.	Habilidades y destrezas.....	151
11.	Necesidades del empleado.	152
12.	Gerencia.....	153
13.	Estrategia actual.....	153
14.	Finanzas.....	154
15.	Compensaciones.....	155
16.	Cadena de valor.	156
17.	La empresa y sus rivales en aspectos competitivos.	157
18.	Aspectos y problemas que requieren más atención por parte de la gerencia.	157
E.	DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.....	159
F.	LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD.	160
G.	ANÁLISIS FODA.....	162
CAPÍTULO V SITUACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA		
DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.165		
A.	ANÁLISIS MECA.....	166
B.	VISIÓN, MISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	174
C.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA A IMPLEMENTAR.....	179
D.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	185
E.	EXTRACCIÓN DEL ADN DE LA VISIÓN-MISIÓN ORGANIZACIONAL.	186
F.	MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	188
G.	MEDIDAS DE CONTROL ESTRATÉGICO.....	196
H.	ELEMENTOS CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATÉGIA.	198
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA		
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA ROCAL WM		
S.A.200		
A.	CONCLUSIONES.	200
B.	RECOMENDACIONES.....	203
ANEXOS206		
BIBLIOGRAFÍA236		

ÍNDICE FIGURAS

1. FIGURA 1.....	5
ORGANIGRAMA DE DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.	
2. FIGURA 2.....	208
INSTALACIONES FÍSICAS DE DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.	
3. FIGURA 3.....	209
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.	

ÍNDICE DE ANEXOS

1. ANEXO 1.....	207
Declaración Jurada del impuesto general sobre las ventas de Distribuidora Rocal WM S.A. para el período de Noviembre del 2007.	
2. ANEXO 2.....	208
Declaración Jurada del impuesto general sobre las ventas de Distribuidora Rocal WM S.A. para el período de Diciembre del 2009.	
3. ANEXO 3.....	209
Declaración Jurada del impuesto sobre la renta de Distribuidora Rocal WM S.A. para el período de Diciembre del 2008.	
4. ANEXO 4.....	210
Licencia para compra local de precursores de Distribuidora Rocal WM S.A.	
5. ANEXO 5.....	211
Permiso sanitario de funcionamiento del Ministerio de Salud de Distribuidora Rocal WM S.A.	
6. ANEXO 6.....	212
Licencia Municipal de Distribuidora Rocal WM S.A. aprobado el 26 de febrero del 2002.	
7. ANEXO 7.....	213
Listado de clientes de Distribuidora Rocal WM S.A.	
8. ANEXO 8.....	226
Listado de productos y precios de Distribuidora Rocal WM S.A.	
9. ANEXO 9.....	234
Listado de proveedores de Distribuidora Rocal WM S.A.	

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas bajo relaciones comerciales que exigen acciones estratégicas que permitan la competitividad y permanencia en los diferentes mercados de bienes y servicios en los cuales se desarrollan gran cantidad de empresas a nivel mundial.

Las pequeñas empresas, en ocasiones carecen de una planificación establecida a nivel estratégico, que les permita mantenerse y ganar participación en el mercado al cual pretenden satisfacer sus necesidades, con lo cual, la situación interna y aunado a los factores macroeconómicos que las rodean, dificultan el desarrollo adecuado de las acciones organizacionales.

Distribuidora Rocal WM S.A. es una pequeña empresa nacional dedicada a la fabricación de productos químicos para vehículos como champú, productos químicos de uso en el hogar como jabón líquido para manos, y de línea ferretera como por ejemplo tapagoteras.

Cuenta con una gran diversidad de productos, creatividad e ideas innovadoras por parte de sus dueños, los cuales cuentan además, con grandes conocimientos a nivel de elaboración de químicos, características importantes que hacen que la empresa tenga potencial crecimiento. Sin embargo, la misma, carece de planes a nivel administrativo que le permitan explotar dicho potencial y convertirlo en una realidad reflejada en: mayores utilidades, mayor capacidad de competir, y un mayor porcentaje de participación en el mercado.

De manera tal, que el presente proyecto, propone un plan estratégico, como herramienta administrativa, que permita crear una ventaja competitiva sobre sus rivales, basado en mejoras internas, tomando en cuenta los factores del ambiente externo y explotando las fortalezas actuales de la organización.

INTRODUCCIÓN

Distribuidora Rocal WM S.A. es una pequeña empresa costarricense dedicada desde 1995 a la fabricación de productos químicos para ferreterías, automóviles y para el hogar. En la actualidad las exigencias de un mercado de productos globalizado, requieren esfuerzos estratégicos por parte de las empresas, con el objetivo de ser competitivamente más fuerte que sus rivales.

El presente proyecto plantea una propuesta de plan estratégico a implementar, con el objetivo de crear una ventaja competitiva sustentable, que permita el desarrollo y crecimiento del negocio dentro del mercado en el cual compite.

El contenido del presente proyecto se distribuye en los siguientes capítulos:

- Capítulo I** Generalidades de la investigación.
- Capítulo II** Marco teórico.
- Capítulo III** Marco metodológico.
- Capítulo IV** Análisis de la situación actual
- Capítulo V** Situación propuesta de plan estratégico.

Dentro del capítulo I, se encuentran aspectos generales de la organización y del desarrollo del proyecto. Dichos aspectos son fundamentales para el entendimiento del contexto bajo el cual se desarrollará la propuesta, definiendo principalmente el problema a resolver y los objetivos a cumplir dentro de esta investigación.

El capítulo II, se plasman los principales preceptos teóricos bajo los cuales se fundamentan las acciones planteadas como parte de la propuesta de plan estratégico para Distribuidora Rocal WM S.A., como lo son el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo III, se describe el tipo de investigación utilizado, el origen de la información, compuesto por sujetos y fuentes de información, así como las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos.

Por otra parte, el capítulo IV, describe la situación actual a nivel interno de la organización y el ambiente externo que la rodea. Se describen aspectos internos como la cultura organizacional, espacio físico, estrategia, finanzas, productos, etc. Además de la situación actual de la industria, la cual forma parte determinante de las acciones estratégicas a implementar.

Finalmente, el capítulo V y VI, se componen de la propuesta del plan estratégico, el cual define una misión, visión y estructura organizacional, además de la estrategia a seguir, objetivos estratégicos, mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral como herramienta de control del cumplimiento de la estrategia y de las conclusiones y recomendaciones del proyecto respectivamente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

A. REFERENCIA EMPRESARIAL.

1. Principales características.

a) Antecedentes.

Distribuidora Rocal WM S.A. es una pequeña empresa, la cual se dedica desde 1995 a la fabricación y comercialización de productos químicos. Se estableció, producto de la idea emprendedora de sus dueños William y Minor Román Calderón, ya que, permanecían desempleados hasta el momento que iniciaron su propio negocio.

Empezaron en el mercado, con la fabricación de “Champú Súper Perro” como su único producto en comercializar. La elaboración del producto, se llevó a cabo en una bodega, que en su momento, pertenecía al padre de los mismos en el sector de Curridabat.

Rápidamente obtienen un importante auge en el mercado, con lo cual y ante su visión de crecimiento, deciden trasladarse a una bodega más amplia en el sector de Tres Ríos, con el fin de adquirir una mayor capacidad productiva, pues desarrollan nuevas ideas de productos, los cuales en el año de 1996 introducen en el mercado costarricense.

b) Localización.

Se encuentra en la provincia de Cartago, en el cantón de La Unión, distrito de San Diego, en el barrio de Calle Mesén, 50 metros este del supermercado Mesén.

c) Actividad Productiva.

Actualmente, Distribuidora Rocal WM S.A. fabrica y comercializa productos químicos para mantenimiento en el sector industrial, institucional, del hogar y automotriz, los cuales se subdividen en líneas de productos tales como: tapagoteras, ácido muriático, desatorador de cañerías, limpieza automotriz. En etapa de desarrollo se encuentran dos nuevos productos que serán colocados en el mercado, básicamente para repuestos automotrices.

Los principales puntos de venta, a los que distribuyen sus productos, son ferreterías ubicadas en: el Gran Área Metropolitana (Alajuela, Cartago, Heredia, San José), además, en los sectores de Limón, Pérez Zeledón, Liberia y San Carlos.

d) Misión.

Actualmente, no existe una definición formal de la misión organizacional.

e) Visión.

Actualmente, la empresa no cuenta con una visión documentada, que le permita establecer debidamente objetivos claros, que definan el rumbo esperado como negocio. Es importante destacar, que en la visita inicial al negocio, su gerente general, alegó ver el mismo en bodegas propias. Este el único indicio de visión organizacional.

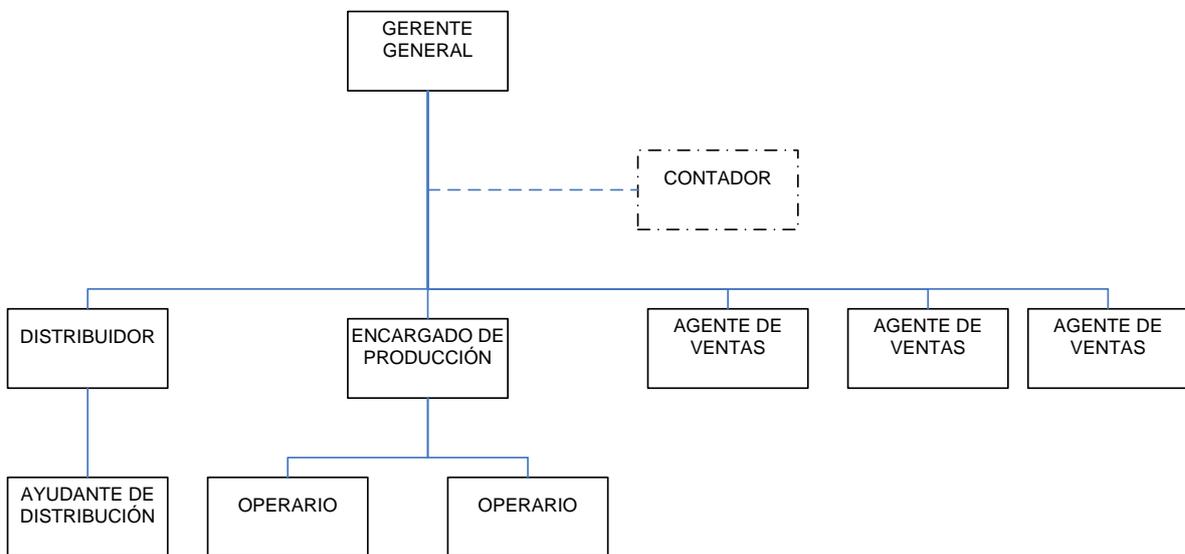
f) Valores.

No existen valores organizacionales definidos, se trabaja básicamente sobre la innovación y esfuerzo que caracterizan a los dueños de la organización.

g) Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Distribuidora Rocal WM S.A. posee una representación gráfica simple, característica de las pequeñas empresas:

Figura N° 1
ORGANIGRAMA DE DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
AGOSTO, 2010



Las unidades funcionales con las cuales cuenta actualmente la organización, se describen a continuación:

- i. **La gerencia general:** Está a cargo uno de los dueños, (William Román Calderón) el cual se encarga de todas las actividades de supervisión del negocio y de coordinación con un contador subcontratado.
- ii. **Distribuidor:** Se encarga básicamente de la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta, de los cuales reciben pedidos y en ocasiones se encarga de hacer llegar las materias primas que se compraron a los

proveedores hasta las bodegas de la organización.

- iii. **Ayudante de distribución:** Se encarga de actividades operativas en la distribución de los productos en los puntos de venta.
- iv. **Encargado de producción:** Está a cargo de la supervisión directa de la producción, para lo cual sigue las órdenes del gerente general, también, cumple funciones de operario.
- v. **Operarios:** Se encargan del proceso de fabricación, envasado, etiquetado y empaquetado de los productos
- vi. **Agentes de ventas:** Se encargan de encontrar nuevas oportunidades de negocio para Distribuidora Rocal WM S.A. mediante la comercialización de los productos vía catálogo, en los potenciales puntos de venta, y estimulando el incremento de ventas clientes actuales.
- vii. **Contador:** Es una unidad staff con la cual cuenta la organización, vía sub contratación. Realiza actividades contables y financieras, como la elaboración de los estados financieros, gestión de inventarios, y análisis financiero.

La empresa, según el organigrama, cuenta en la actualidad con diez empleados, sin embargo, es importante destacar, que al ser una empresa de sociedad familiar, su codueño Minor Román Calderón, cumple funciones de asesoría durante ciertos períodos. También, los hijos de ambos socios del negocio, realizan labores de asistencia administrativa cuando se requiera.

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Las organizaciones de hoy en día, se encuentran inmersas bajo un mercado amplio impuesto por los efectos de la globalización y la apertura comercial, en la cual las barreras comerciales se reducen y aumentan la presión por mayor competitividad en los diferentes nichos de mercado.

Las economías mundiales, se encuentran cada día más, en una fuerte competencia, donde empresas privadas de diferentes sectores geográficos, tienen como fin una expansión y acaparamiento de clientes en todo el mundo, con el fin de obtener mayores niveles de crecimiento lucrativo.

Un incremento importante en las utilidades de las empresas, se debe a un adecuado posicionamiento en el segmento de mercado al cual atienden con sus productos y servicios, mediante una efectiva administración de las funciones administrativas básicas, como son, las finanzas, la producción, el mercadeo, los recursos humanos y la contabilidad, que les permite diferenciarse de la competencia.

Estas funciones básicas, deben estar enlazadas de manera coherente, y tener una visión plasmada bajo objetivos definidos y alcanzables, según las capacidades de la organización. El enlace de las funciones administrativas y su eficiente manejo, se llevan a cabo mediante un conjunto de cursos de acción previamente definidos, lo cual se conoce como la estrategia de una empresa.

Cada organización, determina su estrategia organizacional, según la visión gerencial, objetivos y ambiciones de crecimiento. A nivel nacional, algunas empresas, en especial las pertenecientes a micro y pequeños empresarios, carecen del conocimiento y destrezas y no dan importancia al desarrollo del negocio a través de un plan estratégico.

Un ejemplo bastante claro de la realidad anteriormente mencionada dentro de las micro y pequeña empresa es la Distribuidora Rocal WM S.A., la cual es sujeto de estudio en el presente trabajo de investigación y análisis.

La misma presenta, una oportunidad de crecimiento importante, pues los amplios conocimientos en el desarrollo de productos químicos del señor William Román, su actitud emprendedora y ganadora, aunado al logro de la satisfacción de clientes actuales y potenciales, son factores que se complementan para beneficio de la distribuidora. Sin embargo, existen áreas de mejora, especialmente en las técnicas y prácticas administrativas.

Lo anterior se debe a que la gerencia, requiere de ciertas nociones teórico-prácticas administrativas, que permiten una mejor forma de satisfacer a sus clientes, competir, posicionarse y lucrar en el mercado, basadas en estrategia con objetivos de crecimiento alcanzables según plazos definidos, junto con los cursos de acción a seguir.

Por lo tanto, el presente proyecto justifica su importancia, en cuanto la organización sujeto de estudio, carece de un plan estratégico claramente definido, que le permita desarrollar una ventaja competitiva sustentable bajo la cual obtenga mayor potencial de competencia en principio, en el mercado costarricense.

Por lo cual, se realiza este plan estratégico para la Distribuidora Rocal WM S.A. el cual le permite incrementar su capacidad de desenvolvimiento como negocio, basado en un amplio análisis y diagnóstico de la situación actual en el ambiente tanto interno como externo de la empresa.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Antecedentes del problema.

Generalmente, las organizaciones de menor tamaño, presentan una serie de características positivas, como ideas de negocio creativas y con gran potencial de desarrollo, pero también negativas, como prácticas rudimentarias y alejadas de las tendencias de administración adecuadas, necesarias, para responder a las exigencias del mercado.

Dicha situación es precisamente en la que se encuentra la empresa objeto de estudio Distribuidora Rocal WM S.A. debido, a que, si bien es cierto efectúa sus operaciones bajo una idea de negocio sumamente interesante y de gran potencial de crecimiento, carece de una unidad gerencial con conocimientos técnicos administrativos, lo que la lleva a no visualizar, tanto áreas de oportunidad de negocio importantes como de mejora.

A través de una visita inicial a la organización, y una entrevista realizada con los dueños de la misma, se evidenció que prácticas fundamentales y básicas para el mejoramiento de las actividades de la distribuidora no se estaban llevando a cabo, por ejemplo, el análisis de la competencia, aspecto fundamental a nivel estratégico.

El problema radica, en el desconocimiento del ambiente externo que rodea el negocio, aunado a un carencia de análisis interno que permita el establecimiento de una estrategia efectiva y por lo tanto una mejor manera de competir en el mercado.

De manera tal, que se deben establecer, en la situación actual en que se encuentra la organización, los cursos de acción necesarios para desarrollar una estrategia, que permita eliminar las deficiencias organizacionales con las cuales cuenta Distribuidora Rocal WM S.A.

2. Delimitación del problema.

¿Cuál es el plan estratégico, que permitirá crear una ventaja competitiva sustentable para la Distribuidora Rocal WM S.A., a través de su implementación?

D. OBJETIVOS.

1. Objetivo General.

Definir un plan estratégico para la Distribuidora Rocal WM S.A. que permita crear una ventaja competitiva sustentable, a través de su implementación.

2. Objetivos Específicos.

- a) Realizar una evaluación del ambiente externo de la empresa, para conocer el entorno que la rodea.
- b) Establecer un análisis competitivo bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para conocer la situación actual de los actores en el ambiente de competencia.
- c) Verificar la situación actual de la industria que influye directamente en las acciones empresariales a implementar.
- d) Analizar la situación interna de la organización, a manera de diagnóstico organizacional.
- e) Describir la cultura empresarial de Distribuidora Rocal WM S.A.
- f) Identificar los factores críticos de éxito para la competitividad.
- g) Diseñar una misión, visión y estructura organizacional para el establecimiento de una adecuada planificación empresarial.

- h) Elaborar un análisis FODA y MECA para la situación actual de la empresa.
- i) Definir los principales aspectos del plan estratégico
 - i. Plantear una estrategia empresarial, para mejorar la situación actual y futura de la organización.
 - ii. Crear los objetivos estratégicos.
 - iii. Realizar la extracción del ADN de la misión y visión organizacional.
 - iv. Hacer un mapa estratégico.
 - v. Diseñar un Cuadro de Mando Integral.
 - vi. Proporcionar un debido sistema de control, estratégico.
- j) Definir los elementos clave para una implementación exitosa de la estrategia.
- k) Presentar conclusiones y recomendaciones.

E. ALCANCE DEL PROYECTO.

Es realizar un análisis del entorno y un análisis interno para la confección del marco estratégico de la empresa y el desarrollo de la estrategia que conformaran el plan estratégico.

F. LIMITACIONES DEL PROYECTO.

La elaboración conjunta del plan estratégico con los dueños de la empresa, limita el grado de profundización del presente proyecto, en cuanto los mismos no tuvieron un alto involucramiento que permitiera una generación de ideas más amplia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Dentro del presente capítulo, se encuentran una serie de conceptos de gran relevancia, pues respaldan de manera teórica el proyecto. Bajos las siguientes citas bibliográficas, el lector tendrá una base de conocimientos que le ayudarán a la comprensión este proyecto.

A. ADMINISTRACIÓN.

1. Definición.

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz y Wehrich, 2004, p.6).

Según Jiménez (1993, p.24), es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Chiavenato afirma que la administración, no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. (2007, p.2).

2. Funciones.

Se afirma que "... al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de los cuales

pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones” Koontz y Weihrich, 2004, p.7).

a) Planeación o planificación.

Es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. (Jiménez, 1993, p.127).

Koontz y Weihrich, (2004, p.31) afirman que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones.

La planeación es “la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. (Chiavenato, 2007, p.143).

b) Organización.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Koontz y Weihrich, 2004, p.31).

Además Koontz y Weihrich, (2004, pp.243-244), mencionan que la organización puede ser:

- i. **Formal:** La estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- ii. **Informal:** Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Según Chiavenato (2007, p.148) la organización como función administrativa y parte integrada del proceso administrativo, significa

el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad en la primera parte” (Franklin y Gómez, 2002, p.3).

c) Integración de personal.

La integración de personal “implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional (Koontz y Weihrich, 2004, p.32).

d) Dirección.

Chiavenato (2007, p.149) considera que la dirección, es la tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Éste es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales (Koontz y Weihrich, 2004, p.32).

Según Jiménez (1993, p.305), es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización.

e) Control.

El control constituye un importante principio que permite evaluar y corregir las actividades que se habían planificado en relación con las metas y objetivos establecidos y los logros alcanzados. (Jiménez, 1993, p.404).

Koontz y Wehrich, (2004, p.32), consideran que el control, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y contribución a la corrección de éstas.

El control, “es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos” (Chiavenato, 2007, p. 151).

3. Habilidades y características personales que deben poseer los administradores.

Según Koontz y Wehrich (2004, pp. 386-388), los administradores, para ser eficaces, deben poseer ciertas habilidades:

a) Capacidades analíticas y de solución de problemas: Los administradores deben ser capaces de identificar problemas analizar situaciones complejas y explotar las oportunidades que se les presenten en el desarrollo mismo de la solución a los problemas.

b) Características personales:

i. Deseo de administrar: Los administradores con éxito poseen un profundo deseo de administrar, influir en los

demás y obtener resultados mediante esfuerzos conjuntos de sus subordinados. El deseo de administrar requiere de esfuerzo, tiempo, energía y, por lo general, muchas horas de trabajo.

- ii. **Habilidades de comunicación y empatía:** Es la capacidad de comunicarse con claridad por medio de informes por escrito, cartas, discursos y conversaciones.
- iii. **Integridad y honestidad:** Los administradores deben poseer una elevada calidad moral y ser dignos de confianza.

B. EFICIENCIA.

Según Chiavenato (2007, p.52) eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción disponibles). Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) del modo racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación, para asegurar la optimización de los recursos disponibles.

Eficiencia “es el logro de los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos” (Koontz y Wehrich, 2004, p.14).

C. EFICACIA.

(Koontz y Wehrich, 2004, p.14), afirman que “la eficacia es el cumplimiento de los objetivos”.

“Es una medida del logro de los resultados” (Chiavenato, 2007, p. 132).

D. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

1. Tipos de estructura organizacional.

(Johnson y Scholes, 1997, pp.322-326) mencionan que existen los siguientes tipos de estructuras organizacionales:

a) La estructura simple: Es el tipo de organización común a muchos negocios pequeños. Puede haber un propietario que asuma casi todas las responsabilidades de la dirección y quizá con un socio o ayudante.

Sin embargo, si hay más de una persona involucrada, existe muy poca división en la responsabilidad directiva y probablemente una definición poco clara de quién es responsable de que.

b) Estructura funcional: Se basa en tareas primarias que deben llevarse a cabo como: producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal.

c) La estructura multidivisional: La principal característica de una estructura multidivisional es que se encuentra subdividida en unidades; estas divisiones pueden formarse en base a productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa.

d) La estructura de la compañía “holding”: En su forma más extrema, una compañía “holding” es en realidad una sociedad de inversión. Consiste simplemente en participaciones en diversos negocios de funcionamiento independiente, sobre los que se ejerce poco o ningún control.

e) La estructura matricial: Es una combinación de diversos órdenes. Normalmente asume forma de divisiones por productos

y geográficas, o de estructuras funcionales y divisionales actuando en tándem, Las estructuras matriciales se adoptan normalmente porque existe más de un factor en torno al cual se puede construir una estructura con lo que la pura estructura divisional sería inadecuada.

- f) Estructuras intermedias y variaciones estructurales:** La habilidad radica en acomodar la estructura a las circunstancias de la organización. Por ejemplo, una empresa puede pasar de una estructura funcional a otra divisional mediante una serie de cambios incrementales menores.

Según Fresco (1993, pp. 174-187) existen los siguientes tipos de estructuras organizacionales:

- a) La estructura simple:** Prepondera la acción de la cabeza estratégica con tendencia hacia la centralización y el mando único. Este tipo de estructura, tal como lo anuncia su nombre, no posee sofisticaciones en cuanto a su formalización.

En general hay poca definición en materia de división del trabajo, tamaño de las unidades de agrupamiento y jerarquías gerenciales.

- b) La máquina burocrática:** Se trata de una organización altamente especializada con tareas operativas de carácter rutinario y procedimientos muy formalizados.

De todas las configuraciones estructurales, la máquina burocrática es la que más fuertemente enfatiza en la división del trabajo y la diferenciación de las unidades responsables (áreas de responsabilidad), en todas sus formas (vertical, horizontal, línea staff, funcional, jerárquica y estatus).

- c) La forma divisionalizada:** La divisionalización encierra en sí misma el concepto de descentralización administrativa, alimentando en nuestros días, gracias al desarrollo tecnológico de

los sistemas de computación, que permiten la centralización de la información en la oficina madre.

d) La estructura matricial: Esta configuración estructural, permite reunir de manera positiva a expertos de diferentes temas para que funcionen coordinadamente e interactúen cooperando dentro de un equipo que lleve a cabo determinados proyectos.

2. Organigrama.

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Ese marco está constituido por la estructura orgánica que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objetivo de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. (Franklin, 2004, p.78).

Además (Franklin, 2004, pp. 79-84). Menciona, que los organigramas pueden clasificarse en cuatro grades grupos:

a) Por su naturaleza:

- i. Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- ii. Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- iii. Mesoadministrativos:** Consideran a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b) Por su ámbito:

- i. **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según magnitud y características.
- ii. **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

c) Por su contenido:

- i. **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- ii. **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- iii. **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d) Por su presentación:

- i. **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- ii. **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.
- iii. **Mixtos:** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- iv. **De bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Según Franklin y Gómez (2002, p.41) los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Un organigrama “indica la forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (Koontz y Weihrich, 2004, p.328).

3. Departamentalización.

Según Franklin (2004, p.267) implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.

Se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Como los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización.

La selección final depende del tipo de actividad desarrollada de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización. (Franklin y Gómez, 2002, p.33).

Según Chiavenato (2007, p.74) la división del trabajo en sentido horizontal, que garantiza la homogeneidad y el equilibrio, es la departamentalización, que se refiere a la especialización horizontal de una organización. En tanto que la especialización horizontal de una organización, según las actividades desarrolladas por la organización,

cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encargan de una actividad específica.

“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud”. (D’Ambrossio, 2009, p.6).

4. Jerarquización.

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba a abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de la autoridad. (Franklin, 2004, p.268).

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión. (D’Ambrossio, 2009, p.6).

5. Línea de mando.

Estas líneas se relacionan íntimamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas, ya que, representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos. (Franklin, 2004, p.269).

6. Unidad de mando.

“Es conveniente que una unidad administrativa tenga un solo titular”. (Franklin, 2004, p.269).

“Unidad de mando, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única”. (Chiavenato, 2004, p.72).

7. Autoridad.

“Es la facultad de dirigir las acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión”. (Franklin, 2004, p.270).

La autoridad “es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización”. (Koontz y Wehrich, 2004, p.298).

8. Responsabilidad.

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente”. (Franklin, 2004, p.270).

Según Chiavenato (2004, p.135) responsabilidad significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona.

Según Chiavenato (2004, p.135), la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta

prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria.

9. Tramo de control.

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior”. (Franklin, 2004, p.270).

(Koontz y Weihrich, 2004, pp. 244-245), afirman que la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de la administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera efectiva, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación.

Un tramo de control amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

10. Comunicación.

Es un proceso recíproco en el que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera efectiva.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera. (Franklin, 2004, p.272).

Chiavenato, (2004, p.110) afirma que la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un

mensaje o una información.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere de un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado.

La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de Internet.

11. Delegación.

Uno de los factores que deben considerarse en una dinámica de cambio organizacional es la delegación de autoridad, que se define como el acto de facultar y responsabilizar a su subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan. (Franklin, 2004, p.262).

Según Koontz y Weihrich (2004, p.305), el proceso de delegación implica:

- a) La determinación de los resultados esperados de un puesto.
- b) La asignación de tareas a ese puesto.
- c) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas.
- d) La responsabilización de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

12. Centralización.

La administración centralizada delega poco y conserva el máximo

control en los niveles de decisión; la administración descentralizada delega en mayor grado la facultada de decidir y en los niveles superiores conserva sólo los controles necesarios. (Franklin, 2004, p.273).

Franklin y Gómez, (2002, p.37), afirman que la centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Según Koontz y Weihrich (2004, p.305) la centralización tiene varios significados:

- a) **La centralización del departamental:** Se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento. El mantenimiento de una planta, por ejemplo, puede ser responsabilidad de un solo departamento.
- b) **La centralización como aspecto de la administración:** En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

13. Descentralización.

El concepto de descentralización varía notablemente en los sectores privado y público. En el primero se entiende como la tendencia a distribuir la autoridad para que una organización funcione normalmente; en el segundo se le concibe como la acción de crear o transferir facultades a organismos con personalidad jurídica y patrimonio propios. (Franklin, 2004, p.273).

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales. (Franklin y Gómez, 2002, p.37).

Según Koontz y Weihrich (2004, p.304) la descentralización es “la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada”.

14. Niveles administrativos.

Según Chiavenato (2004, p.134), la división del trabajo llevó a que la empresa se desdoblara en tres niveles administrativos que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones:

- a) Nivel institucional:** Compuesto por los dirigentes y directores de la organización.
- b) Nivel intermedio:** Conformado por los gerentes.
- c) Nivel operacional:** Formado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa.

Según Franklin (2004,pp.274-275),un elemento de decisión útil para desagregar funciones, evitar omisiones o duplicaciones y servir como guía técnica del cambio consiste en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

a) Funciones que caracterizan al nivel directivo:

- i. Definir el marco de actuación de la organización.
- ii. Establecer políticas y estrategias que sirvan como marco de referencia para tomar decisiones en todos los niveles de la organización.
- iii. Definir las prioridades de la organización en el corto, mediano y largo plazos.
- iv. Manejar la imagen de la organización.
- v. Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización.

- vi. Proveer el financiamiento de la organización.
- vii. Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los valores de la organización.
- viii. Mantener el rumbo de la organización conforme a los objetivos y prioridades establecidos.

b) Funciones que caracterizan al nivel superior:

- i. Elaborar y ejecutar programas mediante el establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- ii. Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones sustantivas o de apoyo.
- iii. Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
- iv. Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- v. Asumir la responsabilidad del desarrollo de procesos, funciones, programas o proyectos.
- vi. Orientar y aplicar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

c) Funciones que caracterizan al nivel operativo:

- i. Precisar las metas por alcanzar en sus áreas de trabajo.
- ii. Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- iii. Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- iv. Supervisar el desarrollo del personal a cargo,
- v. Atender el desarrollo del trabajo conforme a los criterios establecidos.
- vi. Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
- vii. Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores.

E. CULTURA ORGANIZACIONAL.

1. Definición.

En lo que respecta a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten, Se le puede inferir de lo que la gente dice hace y piensa en el contexto de una organización.

Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el “tono de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente. (Koontz y Wehrich, 2004, pp. 335-336).

Según Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p.14) se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por sus valores fundamentales, ideas, principios comerciales, tradiciones, conductas arraigadas prácticas de trabajo y estilos de operar.

“Es la colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos en una organización”. (Hill y Jones, 2006, p.446).

F. LIDERAZGO.

1. Definición.

Según Chiavenato (2004, pp. 104-105) el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones del administrador porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder.

El liderazgo como proceso en función dl líder, de los seguidores y de las variables de situación, es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación.

Koontz y Wehrich, (2004, pp. 532) definen el liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

2. Estilos de liderazgo.

Según Koontz y Wehrich (2004, pp.538-539) el liderazgo basado en la autoridad aplica tres estilos básicos:

- a) El líder autocrático:** Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos.
- b) El líder democrático o participativo:** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta a su participación.
- c) El líder liberal:** Hace un uso muy reducido de pode en caso de usarlo ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Además de estos, Chiavenato (2004, p.107) señala tres estilos de liderazgo:

- a) Liderazgo autocrático:** El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indica fuerte tensión, frustración y agresividad, por el otro, ausencia de espontaneidad de iniciativa y de grupos de amigos.

A pesar de que en apariencia les gustan las tareas, no

demuestran satisfacción frente a la situación. El trabajo solo se desarrolla cuando el líder está presente, en su ausencia las actividades se detienen y los grupos expresan sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

- b) Liderazgo liberal:** El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Esto genera que la actividad de los grupos sea intensa, la producción sea escasa. Las tareas se desarrollan al azar, con muchos altibajos, y se pierde mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo entre sí. En estos casos se nota fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.
- c) Liderazgo democrático:** El líder induce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Permite que se formen grupos de amigos. El líder y los subordinados desarrollan comunicación espontánea, franca y cordial.

El trabajo se realiza a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Hay un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

G. EMPRESA.

1. Definición.

El término empresa, se refiere a compañías comerciales, dependencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones. (Koontz y Weihrich, 2004, p.7).

2. Funciones básicas.

Las funciones básicas de toda organización son la mercadotecnia, la contabilidad y las finanzas, los recursos humanos y la producción.

Según David (2003, p.133) la mercadotécnica se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de mercadotécnica básicas:

- a) Análisis de clientes.
- b) Venta de productos y servicios.
- c) Planeación de productos y servicios.
- d) Establecimiento de precios.
- e) Distribución.
- f) Investigación de mercados.
- g) Análisis de oportunidades.

David (2003, p.138) citando a Van Horne, establece que las principales funciones financieras comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

“La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios”. (David, 2003, p. 143).

Según Hill y Jones (2006, p.93), la función de recursos humanos es que los empleados tengan capacitación, motivación, compensaciones adecuadas para desempeñar sus tareas.

H. ÉTICA.

1. Definición.

Koontz y Wehrich, (2004, p.58), mencionan que la ética es la disciplina relativa a lo bueno y lo malo y al deber y a la obligación moral.

Además mencionan que la ética empresarial tiene que ver con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad la competencia leal la publicidad, las relaciones públicas las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero.

Según Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p.11) los criterios ético y moral no se rigen por la legalidad, en cambio implican aspectos de lo correcto y lo incorrecto, así como el deber ser: lo que se debe hacer.

I. EMPRENDEDOR.

1. Definición.

Para conocer el significado de emprendedor, es necesario definir el concepto de emprendedor interno, el cual según Koontz y Weihrich (2004, p.251), es la persona que fija su atención en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o idea en un negocio redituable, operando dentro del ámbito organizacional.

A diferencia de ello, el emprendedor, es la persona que realiza cosas similares pero fuera del escenario organizacional. Los emprendedores poseen la capacidad de percibir una oportunidad y de obtener tanto el capital, trabajo y otros insumos necesarios como los conocimientos, para poner en marcha con éxito una operación. Están dispuestos a correr riesgos personales de éxito o fracaso.

J. PRODUCTO.

1. Definición.

Según Chiavenato (2004, p. 452) existen dos tipos de producto:

- a) **Producto concreto:** Es el producto que pueden ser descrito con precisión, identificado con especificidad, medido y evaluado. Es el producto palpable.
- b) **Producto abstracto:** No permite descripción exacta, tampoco identificación ni especificación notable. Es el producto no palpable.

Koontz y Wehrich, (2004, p.30) afirman que los productos suelen consistir en vienes, servicios, ganancias, satisfacción e integración de los objetivos de diversos demandantes de la empresa.

K. PRODUCTIVIDAD.

1. Definición.

“Productividad es la relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y la cantidad de factor necesario para producirla” (Chiavenato, 2004, p.63-64).

Las compañías de éxito generan superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, definámoslo como la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad. Esto puede expresarse de la siguiente manera:

Productividad= productos/ insumos (en un período específico y considerando la calidad).

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse ya sea:

- 1) incrementando el volumen de los productos con los mismos insumos,
- 2) reduciendo los insumos pero manteniendo el mismo volumen de productos,
- 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

Las compañías hacen uso de varios tipos de insumos, materiales y capital. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. (Koontz y Wehrich, 2004, pp. 13-14).

En cuanto a la productividad, existen varias formas de medirla. Según la forma, la productividad se puede clasificar en total, media y marginal. Se denomina productividad total de un factor de producción —sea la mano de obra, la técnica empleada, etc.— a la cantidad que se produce de un bien al variar dicho factor, mientras que los demás factores permanecen invariables. La productividad media es el resultado de dividir el total entre la cantidad del factor que se considere.

Se trata de la mano de obra, la productividad media resulta de dividir la productividad total entre la cantidad de horas de trabajo empleadas. La productividad marginal es la que resulta utilizando la última unidad del factor considerado. Se estima que la productividad marginal es muy difícil de medir y sus conceptos son útiles solamente en una economía estática. (Pérez, 2010, pp.72-73).

L. OFERTA/DEMANDA.

1. Demanda.

Según Parkin y Esquivel (2001, p. 57-58) la demanda se define por la

cantidad demandada de un bien o servicio lo cual es a su vez la cantidad que los consumidores planean comprar en un período dado a un precio en particular, y el precio de un bien y se ilustra a través de la curva de demanda, la cual muestra la relación entre los factores anteriormente mencionados.

La demanda generalmente expresa una relación entre el precio del mercado y la cantidad demandada, considerando que otros factores determinantes permanecen invariables. Constituye el conjunto de mercancías o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir a precios determinados durante determinado plazo de tiempo.

Los elementos de cantidad y precio, que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, vienen determinados también por una serie de factores. El precio influye en la demanda en sentido inverso, pues a menor precio, mayor demanda. La demanda de un producto influye en la demanda de los productos complementarios.

Si los precios de un sustitutivo son más altos o más bajos, esto afectará de distinta manera, según el caso, la demanda del producto principal u original. De igual manera, la publicidad, la moda, etc., influyen en la demanda de un producto o servicio. (Pérez, 2010, p.98).

2. Oferta

Según Parkin y Esquivel (2001, p. 62) el término de oferta se refiere a la relación completa entre la cantidad ofrecida, la cual es a su vez aquella que los productores planean vender durante un período dado, a un precio en particular y el precio de un bien, y la ilustra a través de la curva de oferta.

La oferta, por tanto, se puede definir como la afluencia de bienes y servicios que las entidades económicas están en capacidad de

suministrar, a unos precios determinados, considerando que otros factores determinantes no varíen en un plazo de tiempo establecido Para el vendedor que oferta, la situación más favorable es el monopolio, pues éste le permite controlar la información del mercado y extraer, como consecuencia, los mayores beneficios. (Pérez, 2010, pp.95-96).

M. GLOBALIZACIÓN.

1. Definición.

Chiavenato. (2004, p.204) define la globalización como la nueva economía global. Mundial y planetaria. Las organizaciones globales están en pauta. Negocios y conocimiento no conocen fronteras.

La globalización es un proceso de integración mundial de actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las decisiones estratégicas se toman con base en el impacto que ejercen la rentabilidad global de la empresa, más que en consideraciones domésticas o de algún otro país individual. Una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo (David, 2003, pp. 106-107).

En cuanto a la globalización de los mercados, se ha sostenido que el sistema económico mundial, se está moviendo de uno en que los mercados son entidades diferentes, aisladas unas de otras por barreras comerciales y barreras de distancia y la cultura, hacia un sistema en el que los mercados nacionales se fusionan en un enorme mercado global. Cada vez más, los clientes de todo el mundo exigen y utilizan las mismas ofertas básicas de productos. (Hill y Jones, 2006, p.69).

Según Bogantes (2009, p.4) la globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e

industriales), ha permitido que la economía mundial moderna (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, de los conflictos sociales y de los fenómenos político-culturales.

N. REGLAMENTO DE REGISTRO DE PRODUCTOS PELIGROSOS.

A continuación se presentan un extracto de la legislación bajo la cual deben operar todo tipo de organizaciones que traten con productos químicos de peligrosidad:

Alcance N° 74 a La Gaceta N° 194

Miércoles 6 de octubre de 1999

N° 28113-S

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA Y EL MINISTRO DE SALUD

En uso de las facultades que les confieren los artículos 140, incisos 3), 18) y 146 de la Constitución Política; 2, 4, 7, 37, 38, 39 , 239 , 240, 241, 243, 252, 337, 345, inciso 7, 347, 349, 355, 364 y 381 y concordantes de la ley número 5395 del 30 de Octubre del 1973 “Ley General de Salud”; 6° de la ley número 5412 del 8 de Noviembre de 1973 “Ley Orgánica del Ministerio de Salud”; 25 inciso 1) y 28 inciso b) de la ley número 6227 del 2 de Mayo de 1978 “Ley General de Administración Pública”; y 10 de la ley 5292 del 9 de Agosto de 1953.

CONSIDERANDO:

1°. - Que es función del Estado velar por la protección de la salud de la población.

2°. - Que corresponde al Ministerio de Salud, definir cuáles son sustancias,

productos u objetos peligrosos de carácter radiactivo, comburente, inflamable, corrosivo, irritante u otra naturaleza; y velar porque toda persona natural o jurídica que se ocupe de la importación, fabricación, manipulación, preparación, reenvase, almacenamiento, venta, distribución, transporte y suministro de estos , realicen estas operaciones en condiciones que permitan eliminar o minimizar el riesgo para la salud y seguridad de las personas y el medio ambiente, que queden expuestos a ellas con ocasión de su trabajo, tenencia, uso o consumo.

3º.- Que es función del Ministerio de Salud dictar las disposiciones reglamentarias pertinentes, en especial las que tengan relación con el registro de los productos mencionados en el considerando anterior; los permisos de ubicación y funcionamiento de los establecimientos que los manipulen; y las relativas a su etiquetado.

4º.- Que el Estado también tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar de los ciudadanos, sin que por ello se obstaculicen innecesariamente las condiciones de competitividad, para el desarrollo de la actividad económica del país.

5º. - Que la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, establece la obligación de la Administración Pública de revisar, analizar, simplificar y eliminar trámites, cuando corresponda, para proteger el ejercicio de la libertad de empresa y garantizar la defensa de la productividad.

6º. - Que es fundamental mantener un adecuado equilibrio entre aquellas regulaciones que como mínimo deben mantenerse para satisfacer el interés público, inmerso en los distintos procesos socioeconómicos, y las acciones aisladas por parte de la Administración, que lejos de satisfacer ese interés, lo perjudican.

7º.- Que es imperativo e incuestionable que en esta materia el país aunque esfuerzos, de manera que se produzcan resultados positivos y pronto, que permitan la atracción y consolidación de las inversiones en el país, sin menoscabo de la exigencia de los requerimientos necesarios para cumplir con

los mandatos constitucionales y legales, en las distintas áreas involucradas.

8º.- Que en virtud de todo lo anterior resulta necesario emitir la normativa a seguir, en materia de desregulación y simplificación de los trámites referentes al registro de productos peligrosos. Por tanto,

DECRETAN:

El siguiente,

REGLAMENTO PARA EL REGISTRO DE PRODUCTOS PELIGROSOS

Artículo 1. Objeto. El presente Reglamento tiene por objeto regular el registro de productos peligrosos, según criterios consignados en el anexo 1 (Guía para la Clasificación de Productos Peligrosos), u otros productos declarados como tales por el Ministerio, mediante decreto o resolución administrativa.

Artículo 2. Excepciones. El presente Reglamento no se aplicará a:

- a) Los medicamentos humanos y veterinarios.
- b) Los plaguicidas de uso industrial y doméstico.
- c) Las formulaciones de agroquímicos.
- d) Los estupefacientes y las sustancias psicotrópicas.
- e) Los productos químicos utilizados como aditivos alimentarios.
- f) Los productos o aparatos que emitan radiaciones.
- g) Sustancias químicas, biológicas o afines para uso agropecuario.
- h) Los reactivos de laboratorio.

Artículo 3. Definiciones. A efectos de la aplicación del presente Reglamento, se entenderá:

Dosis Letal Media (DL₅₀): Dosis de un agente químico, necesaria para producir la muerte del 50% de los animales de experimentación expuestos. Es

un cálculo estadístico del número de miligramos de un agente químico por kilogramo de peso corporal, necesarios para matar el 50% de una población de animales de experimentación expuesto.

Concentración Letal Media (CL₅₀): La concentración de una sustancia que causa el 50% de mortalidad en los animales de prueba, usualmente bajo exposición de un período determinado. Se expresa en partes por millón (ppm, mg/L o g/m³).

Etiqueta: Material impreso o inscripción gráfica, escrito en caracteres legibles, que identifica y describe el producto contenido en el envase que acompaña, de acuerdo a la normativa vigente.

Formulario: Formulario de Registro de productos Peligrosos (anexo 2).

Intoxicación: Efecto adverso debido al ingreso o a la exposición a una sustancia. El conjunto de efectos nocivos producidos por un agente químico.

Manejo de productos peligrosos: La fabricación, importación, almacenamiento, distribución, suministro, venta, uso o transporte de productos peligrosos de carácter tóxico, inflamable, irritante, comburente, corrosivo, consignados en la Guía para la Clasificación Productos Peligrosos (anexo 1), u otros declarados así por el Ministerio.

Marca comercial: Nombre con el cual la casa fabricante identifica un producto determinado para su comercialización, aprobado por el Registro de la propiedad.

Materia Prima: Todas las sustancias activas o inactivas que se emplean en un proceso de producción, tanto si permanecen inalteradas, como si experimentan modificación o son eliminadas durante el proceso de fabricación

Mezcla de composición definida: Mezcla de sustancias con ámbitos de

composición especificados, que puede estar hecha por un soluto y un disolvente (ejemplo: ácido clorhídrico concentrado o formalina) o por una mezcla de componentes similares (ejemplo: queroseno, cipermetrina).

Ministerio: Ministerio de Salud.

Muestra para análisis: Parte o porción extraída de un conjunto, por métodos que la hagan representativa del mismo.

Muestra sin valor comercial: Aquel producto sin valor comercial, de acuerdo al artículo 120 de la ley número 7557, Ley General de Aduanas.

Nombre genérico o común: Nombre común de una sustancia aprobado por algún organismo oficial de estandarización internacional.

Nombre químico: Designación científica para una sustancia, de acuerdo al sistema de nomenclatura desarrollado por la Unión Internacional de Química Pura y Aplicada (IUPAC, por sus siglas en inglés), o por las reglas de nomenclatura del CAS (Chemical Abstracts Service), o un nombre que indique claramente la sustancia, para permitir la evaluación de su riesgo.

Número CAS: Número de registro de la sustancia ante el Chemical Abstract Service, perteneciente a la Asociación Americana de Químicos (ACS por sus siglas en inglés).

Precursores: Sustancias o productos químicos, incluidos en el listado oficial de control definido por el Ministerio de Salud, que intervienen en el proceso de producción de drogas de uso ilícito, normalmente o sintéticas, y que se incorporan a la molécula del producto final, de manera que resultan indispensables para su elaboración.

Producto Peligroso: Todo producto, sustancia u objeto de carácter tóxico, combustible, comburente, inflamable, radioactivo, infeccioso, irritante, corrosivo, según criterios consignados en el anexo 1, u otro declarado como tal

por el Ministerio.

Químicos Esenciales: Sustancias o productos químicos, incluidos en el listado oficial de control definido por el Ministerio de Salud, que intervienen en una o más etapas del proceso de producción de drogas de uso ilícito, ya sean éstas naturales, semisintéticas o sintéticas, que por lo general no se incorporan a la molécula del producto final y pueden ser reemplazados por otros de naturaleza similar.

Artículo 4. Sólo será permitido el manejo de aquellos productos peligrosos debidamente registrados ante el Ministerio, siempre y cuando el establecimiento cuente con el permiso de funcionamiento vigente.

Artículo 5. Registro. Para registrar un producto peligroso se procederá de la siguiente forma:

1. Registro de productos peligrosos para venta al por mayor y por menor importados o producidos en el país:

a) Productos con número de CAS.

Para registrar productos puros con número de CAS, se deberá presentar el Formulario (anexo 2). Este grupo incluye productos puros, mezclas de composición definida o cualquier otro producto que cuente con número de CAS propio.

b) Productos sin número de CAS

Para el registro de cualquier producto sin número de CAS, se deberá presentar el Formulario (anexo 2) y la Hoja de Seguridad (anexo 3).

2. Uso de registro ya existente:

En el caso de productos peligrosos con características idénticas, es decir: marca comercial, nombre genérico o común, formulación, casa fabricante, a las de un producto ya registrado, el interesado podrá hacer uso del número de registro ya asignado. Para ello deberá notificar tal circunstancia en el

Formulario (anexo 2), demostrando con la información brindada de que se trata del mismo producto.

3. Materia prima:

Los productos peligrosos importados directamente por la industria nacional para ser utilizados exclusivamente en su proceso de producción no requerirán registro; únicamente, el interesado deberá notificar en el Formulario (anexo 2), por única vez, el producto a importar, y presentar la Hoja de Seguridad (anexo 3) para aquellos productos peligrosos sin número de CAS.

Presentada la información anterior, el Ministerio emitirá la resolución respectiva en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados a partir de la fecha de recepción de los documentos.

Artículo 7. Cancelación, denegación y revocatoria del registro o autorización. El Ministerio cancelará, denegará o revocará el registro o autorización de un producto o materia prima cuando:

- a) Se incumpla cualquiera de los requisitos exigidos por la normativa vigente.
- b) Se conozca nueva información técnica que señale riesgos para la salud de las personas, derivados del uso manejo de un producto peligroso, previa evaluación técnica del Ministerio.
- c) El manejo del producto haya sido prohibido por el Ministerio.

Por “nueva información técnica” deberá entenderse no sólo la emitida posterior al registro, sino, además aquella que, aunque existente antes de registrarse el producto, no fuera conocida por el Ministerio o por el interesado sino hasta después de ese hecho.

La revocatoria del registro o autorización se regirá por lo establecido en el artículo 154 de la Ley General de la Administración Pública.

Artículo 9. Etiquetado. Todos los productos peligrosos deberán ser

manipulados en envases con sus respectivas etiquetas en idioma español, adheridas o impresas en su envase, o en papelería adjunta, de acuerdo a las indicaciones establecidas en los anexos 4 y 5.

Artículo 10. Certificados de registro y venta en el país. El Ministerio emitirá certificados de registro y venta en el país, a toda persona física o jurídica que manipule productos peligrosos, cuando el producto esté registrado ante el Ministerio.

Artículo 11. Prohibiciones.

1- Se prohíbe la comercialización, transferencia o donación de aquellos productos peligrosos que hayan sido importados por una industria nacional sin haber realizado el registro correspondiente según artículo 5, inciso 1 ó 2, según corresponda.

2- Se prohíbe la participación en actividades que impliquen contacto con productos peligrosos a:

- a) Menores de 18 años, sin el debido permiso del ente competente.
- b) Personas no aptas para realizar actividades de manejo de este tipo de productos.
- c) Mujeres embarazadas o en período de lactancia, cuando se establezca en la etiqueta que el producto es peligroso para su salud o la del niño.

Artículo 12. Disposiciones finales.

- a) El Ministerio tendrá facultades para eximir al registrante de la presentación de la información técnica que esté disponible en sus bases de datos.
- b) Para el caso de precursores y químicos esenciales, además de lo estipulado en este reglamento regirá la normativa específica vigente en esta materia.

Artículo 14. Vigencia. Rige a partir a partir de su publicación.

O. DIRECCIÓN/ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Definición.

Johnson y Scholes (1997, p.13) definen la dirección estratégica como “el proceso consistente de tomar decisiones estratégicas”.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término de dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planificación estratégica.

Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planificación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. (David, 2003, p.5).

2. Etapas.

Según David (2003, p.5) las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

- a) Formulación de la estrategia:** Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y

debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

- b) La implementación de la estrategia:** Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

- c) La evaluación de la estrategia:** Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en

que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de decisiones correctivas.

Johnson y Scholes, (1997, pp.14-19) clasifican las etapas de la dirección estratégica de la siguiente manera:

- a) Análisis estratégico:** El objeto del análisis estratégico es, por tanto, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por tanto sobre la elección estratégica
- b) Elección estratégica:** El análisis estratégico proporciona las bases para la elección estratégica. Este aspecto está constituido por tres partes:
 - i. Generación de opciones estratégicas:** Existen varios cursos de acción posibles.
 - ii. La evaluación de las opciones estratégicas:** Examinar las estrategias en el contexto del análisis estratégico, para valorar sus ventajas relativas.
 - iii. Selección de la estrategia:** Este es el proceso para seleccionar las opciones estratégicas que la empresa deberá seguir.
- c) La implantación de la estrategia:** A la implantación concierne la puesta en práctica de la estrategia.

Thompson, Strickland III y Gamble, (2008, p.19), afirman que en el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia existen cinco fases sumamente importantes:

- a) Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
- b) Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa.

- c) Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- d) Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
- e) Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias, o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

3. La misión.

Según Thompson, Strickland III y Gamble, (2008, pp.23-24), las declaraciones de misión que aparecen en los informes anuales o en las páginas de internet de las empresas, por lo general proporcionan una breve perspectiva de su propósito comercial y razón de ser actuales, y en ocasiones su cobertura geográfica o su postura como líder en el mercado.

Pueden o no distinguir los productos/ servicios actuales, las necesidades del cliente que busca satisfacer, los grupos de clientes a los que se dirige o sus capacidades tecnológicas y comerciales.

La declaración de misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. (David, 2003, p.59).

La misión o propósito “identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta”. (Koontz y Weihrich, 2004, p.124).

4. La visión.

Una visión estratégica “describe el rumbo que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, p.20).

David (2003, p.55) cita a Keane quién afirma que “una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara”.

5. Valores.

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos, y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general”. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, p.27).

Los valores de una empresa, determinan la forma en que la gerencia y colaboradores deben conducirse, en cuanto a lo que deben hacer y el tipo de organización que deben estructurar para el cumplimiento de la misión organizacional. (Hill y Jones, 2006, p.15).

6. Objetivos.

Según Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p.27), los objetivos “son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

Además Thompson, Strickland III y Gamble, (2008, p.27), establecen la diferentes clases de objetivos. Aquellos que se definen como financieros, los cuales se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración y los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía

fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. ...Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros”. (David, 2003, p.11).

Según David (2003, p.12) existen los objetivos anuales, los cuales son metas a corto plazo para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2007, p.259) describe objetivos organizacionales, como aquellos que la organización en una situación deseada, intenta alcanzar. Es una imagen a futuro que la organización pretende. Si el objetivo se alcanza, deja de ser la imagen orientadora de la empresa para convertirse en algo real y actual.

P. ESTRATEGIA.

1. Definición.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, p.4).

Es la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la reasignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. (Koontz y Wehrich, 2004, p.156).

Según Chiavenato (2007, p.202) “La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues procura alcanzar objetivos organizacionales globales”.

Es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders” o involucrados. (Johnson y Scholes, 1997, p. 8).

“Es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización”. (Hill y Jones, 2006, p.5).

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. (David, 2003, p.11).

2. Tipos de estrategias.

Según Johnson y Scholes (1997, pp. 192-219), las estrategias se subdividen en tres grupos: Las estrategias genéricas, las cuales indican las bases de la estrategia, las orientaciones alternativas, la cual se refiere a la orientación de la estrategia y los métodos alternativos, que establecen el cómo alcanzar la estrategia.

Los tres grupos de estrategias, cuentan con una clasificación, las cuales se presentan a continuación:

a) Estrategias genéricas: Se basan en los razonamientos de Porter los cuales señalan tres vías por las cuales una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible:

i. Estrategia de liderazgo en costes: Por la que una empresa pretende llegar a ser el productor de menor coste

en su sector.

- ii. **Estrategia de diferenciación:** Que Porter define como la que pretende “ser la única en su sector en aquellas dimensiones que los compradores valoran comprar”. Su singularidad se ve premiada con un precio mayor.
- iii. **Estrategia de concentración:** Que se basa en la elección de un alcance competitivo restringido en un sector. Quién concentra, selecciona un segmento o grupo de segmentos en un sector y desarrolla su estrategia para servirlos, excluyendo otros.

Hay dos variables que son de capital importancia: la focalización en el coste, que es aquella por la que una empresa persigue ventajas de coste en su segmento objetivo, mientras que el enfoque de diferenciación persigue la diferenciación en su segmento objetivo.

b) Orientaciones alternativas para la formulación estratégica:

esta sección marca las orientaciones estratégicas que una organización puede tomar. El marco conceptual asume la forma de un conjunto de “elecciones producto/mercado”. Sin embargo, ha de reconocerse que ésta es una perspectiva esencialmente determinada por el entorno: y presupone que existen oportunidades de crecimiento en el entorno, de las que algunas organizaciones pueden sacar ventaja:

- i. **Retirada:** Esta es una opción que a menudo se pasa por alto, aunque hay muchas circunstancias en las que una retirada completa o parcial del mercado puede ser el curso de acción más recomendable.
- ii. **Consolidación:** Implica cambios en el modo de operar de la empresa, aunque la gama de productos y mercados pueda permanecer inalterada.

- iii. **Penetración de mercado:** Pueden existir oportunidades para ganar la cuota de mercado como estrategia deliberada.
- iv. **Desarrollo de productos:** Una empresa puede decidir si la consolidación en su producto/mercado actual no presenta las oportunidades adecuadas, y buscar alternativas en que se fundamenten las habilidades y conocimiento actual de la empresa.
- v. **Desarrollo de mercados:** En el caso de desarrollo de mercado, la organización ha de mantener la seguridad de sus productos actuales mientras se aventura en nuevas áreas de mercado. El desarrollo de mercado puede incluir la entrada en nuevos segmentos de mercado, explotar nuevos usos del producto o expansionarse en nuevas áreas geográficas.
- vi. **Diversificación:** La diversificación se subdivide en diversificación relacional, la cual se basa en el desarrollo de productos y mercados diferentes a los actuales, pero manteniéndose en el sector en el cual opera la compañía.

Y la diversificación no relacional, que consiste en el desarrollo del sector en productos/mercados que aparentemente no guardan relación con los actuales productos/ mercados.

c) Métodos alternativos para la formulación de la estrategia:

Para cada una de las orientaciones estratégicas, existen métodos de desarrollo potenciales, los cuales son:

- i. **Desarrollo interno:** Particularmente, con productos de alta tecnología en diseño o método de fabricación, las empresas elegirán desarrollar nuevos productos por ellos mismos, ya que, el proceso de desarrollo se ve como el

mejor camino para adquirir las habilidades y el conocimiento para explotar un producto y competir con éxito en el mercado.

- ii. **Fusiones y adquisiciones:** Una razón convincente para el desarrollo por adquisición, es la velocidad con que la empresa puede entrar en nuevas áreas de producto/mercado... las razones de las fusiones pueden ser parecidas a las de las adquisiciones.

Sin embargo, las fusiones resultan habitualmente del hecho de que hay empresas que integran voluntariamente, y esto sucede porque buscan activamente resultados sinérgicos, quizá como consecuencia del impacto común de un entorno cambiante en términos bien de oportunidades o de amenazas.

- iii. **Desarrollo conjunto y alianzas estratégicas:** Este tipo de método alternativo, se deriva del hecho de que las organizaciones no siempre pueden afrontar entornos de complejidad creciente utilizando exclusivamente recursos internos. Pueden verse en la necesidad de obtener materiales, habilidades “know-how”, financiación o acceso a mercados, y reconocer que éstos se alcancen fácilmente por cooperación por su propiedad.

Thompson, Strickland III y Gamble (2008, pp. 134-261), definen una serie de estrategias importantes, para efectos del presente proyecto, la atención se centrará en tres grupos importantes: estrategias competitivas genéricas, estrategias de complemento a la estrategia competitiva, y estrategias de adecuación según la situación de la empresa o industria.

- a) **Las cinco estrategias competitivas genéricas:** Según los autores mencionados dentro de la cita textual en cuestión, las

estrategias genéricas se plantean con el fin de determinar el rumbo adecuado de la estrategia en función de: si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y si su ventaja competitiva se basa en costos bajos o diferenciación de producto, a continuación dichas estrategias competitivas genéricas:

- i. **Estrategia de costos bajos:** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes, por lo general con precios menores que los ofrecidos por sus competidores.
 - ii. **Estrategia de diferenciación amplia:** Pretende diferenciar el producto de la empresa del producto de los rivales, de forma que abarque un espectro amplio de compradores.
 - iii. **Estrategia de menores costos:** Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que el dado por los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los competidores en la oferta de mercancías con atributos comparables.
 - iv. **Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos:** Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos, así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.
 - v. **Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación:** Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales.
- b) **Alternativas estratégicas complementarias:** una vez que la empresa decide qué tipo de estrategia genérica se adecua más a

sus objetivos puede optar por complementar con las siguientes opciones estratégicas:

- i. **Estrategias de cooperación:** Se basan básicamente en las alianzas estratégicas, las cuales definen como acuerdos de colaboración en donde varias empresas se unen para obtener resultados estratégicos mutuos.
- ii. **Estrategias de fusión y adquisición:** Consiste en la unión de dos o más empresas, ya sea mediante compra o mediante una unión para cumplir objetivos estratégicos similares, se ajustan bien cuando el producto de las alianzas estratégicas, no permite el acceso a los recursos y capacidades deseadas.
- iii. **Estrategias de integración vertical:** La integración vertical extiende el horizonte competitivo y operativo de una empresa en la misma industria. Implica expandir la diversidad de actividades de la compañía hacia etapas tempranas y/o posteriores del suministro, hacia los usuarios finales.
- iv. **Estrategia de subcontratación:** Implica asignar ciertas actividades de la cadena de valor a empresas externas, buscando que terceros las realicen ya sea a menor costo, de mejor forma y con más experiencia.
- v. **Estrategias de ofensiva:** Las estrategias de ofensiva, consisten en construir una ventaja competitiva y mejorar la posición en el mercado a través de acciones como:
 - Ofrecer un producto igualmente bueno o mejor con un precio menor.
 - Adelantarse a los competidores al ser el primero en adoptar tecnologías de nueva generación o entrar primero en el mercado con productos de nueva generación.

- Procurar la innovación continua del producto para ganar ventas y participación de mercado a expensas de rivales menos innovadores.
 - Adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas.
 - Atacar deliberadamente los segmentos de mercado en los que un rival importante tenga grandes ganancias.
 - Atacar debilidades competitivas de los rivales
 - Maniobrar en entorno a los competidores y concentrarse en captar territorio comercial desocupado o poco competido.
 - Usar tácticas de “atacar y retroceder” o de “guerra de guerrillas” para ganar ventas y participación de mercado de rivales complacientes y distraídos.
 - Lanzar un golpe preventivo para asegurar una posición de ventaja que los rivales no puedan o deseen imitar.
- vi. **Estrategias de defensiva:** Los propósitos de estrategias defensivas son reducir el riesgo de ser blanco de ataques debilitar el efecto de todo ataque que se reciba e influir en los contendientes para que dirijan sus energías a otros competidores.

c) Adecuación de la estrategia a la situación específica de una industria o empresa:

- i. **Compañías que compiten en industrias emergentes.**
- Tratar de perfeccionar la tecnología.
 - Pensar en una fusión o adquirir a otra empresa.
 - A medida que se disipa la incertidumbre tecnológica y surge una tecnología dominante, habría que adoptarla rápidamente para intentar obtener todas las ventajas del primer movedor.

- Adquirir o formalizar alianzas estratégicas con empresas de experiencia tecnológica relacionada o complementaria.
- Buscar nuevos grupos de clientes.
- Hacer que los productos sean baratos y accesibles para los primeros compradores.
- A medida que el producto se hace conocido, cambiar el enfoque publicitario para aumentar la frecuencia de uso y lealtad de marca.
- Rebajar precios para atraer al mercado a compradores sensibles al precio.
- Formalizar alianzas estratégicas con los principales proveedores.

ii. Compañías que compiten en mercados de crecimiento acelerado.

- Reducir los costos unitarios para poder bajar los precios y atraer a nuevos clientes
- Buscar una rápida innovación de productos para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas rivales y para incorporar atributos que atraigan a más clientes.
- Conseguir la entrada a otros canales de distribución y centros de ventas.
- Ampliar la cobertura geográfica de de la empresa.
- Extender la línea de productos añadiendo modelos o estilos que atraigan a más compradores.

iii. Compañías que compiten en industrias maduras.

- Recortar productos y modelos marginales.
- Mejorar la eficiencia de la cadena de valor.
- Recortar los costos.
- Aumentar las ventas de los clientes actuales.
- Comprar empresas rivales a precios bajos.
- Expandirse al extranjero.
- Construir capacidades nuevas o más flexibles.

iv. Compañías que compiten en industrias estancadas o en decadencia.

- Perseguir una estrategia enfocada en los segmentos del mercado de la industria que crecen más de prisa o que bajan más lentamente.
- Acentuar la diferenciación basada en mejoras de calidad e innovación de productos.
- Luchar para reducir costos y convertirse en el líder de costos bajos de la industria
- Estrategias de cierre de salida lenta: generar la mayor recaudación posible de efectivo del negocio durante el mayor tiempo posible,
- Estrategias de cierre de salida rápida: encontrar un comprador dispuesto a pagar un precio aceptable por los activos de la empresa

v. Compañías que compiten en mercados turbulentos y veloces.

- Invertir activamente en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia del know-how tecnológico.
- Lograr que los productos y servicios que la empresa ofrece se mantengan tan frescos y estimulantes que sobresalgan en medio de todos los cambios que se presentan,
- Adquirir la capacidad de responder rápidamente.
- Apoyarse en sociedades estratégicas con proveedores externos y empresas que hacen productos relacionados.
- Propiciar nuevas acciones cada pocos meses, no sólo cuando se necesita una respuesta competitiva.

vi. Compañías que compiten en industrias fragmentadas.

- Construir y operar instalaciones “con fórmula”
- Convertirse en operador de bajos costos.
- Especializarse por género de productos.

- Especializarse por tipo de cliente.
- Enfocarse en una región limitada.

vii. Compañías que tratan de sostener un crecimiento acelerado.

- Añadir nuevos artículos en la línea actual de productos de la empresa, expandirse a nuevas zonas donde todavía no tengan presencia y lanzar ofensivas para quitar participación de mercado a los rivales.
- Valerse de las capacidades y recursos actuales y entrar a nuevos negocios con potencial de crecimiento.
- Plantar las ´semillas de empresas en negocios que todavía no existen.

viii. Compañías en posiciones de liderazgo en la industria.

- Mantenerse a la ofensiva
- Fortificar y defender
- Demostración de fuerza.

ix. Compañías en posición de seguidores.

- Estrategias ofensivas para reforzar la participación de mercado.
- Estrategia del nicho vacante: consiste en enfocarse en grupos particulares de clientes.
- Estrategia del especialista: perfeccionar sus empeños competitivos de tecnología, productos usuario final o segmento de mercado.
- Estrategia del producto superior. Aplicar una estrategia de diferenciación articulada a un producto de calidad superior o atributos únicos.
- Estrategia de la imagen distintiva: utilizar los medios para crear una imagen distintiva.
- Estrategia del seguidor contento: evitar emprender iniciativas que marquen tendencias así como robar clientes a los líderes.

x. Compañías en posición competitiva débil, afectada por las condiciones de crisis.

- Estrategias de cambio total.
- Estrategias de cosecha: consiste en generar el mayor flujo de efectivo posible de las operaciones cuanto más tiempo se pueda.
- Liquidación.

Q. VENTAJA COMPETITIVA.

1. Definición.

“Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor a la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria” (Hill y Jones, 2006, p.6).

Además (Hill y Jones, 2006, p.6) afirman que una ventaja competitiva sostenida significa que una empresa es capaz de mantener su rentabilidad por encima del promedio durante varios años.

Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p, 6) afirman que una ventaja competitiva “sustentable” es cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera.

2. Las habilidades distintivas.

(Hill y Jones, 2006, pp.84-86) afirman que para poder contar con una ventaja competitiva, las organizaciones deben desarrollar habilidades distintivas. Las habilidades distintivas son fortalezas específicas de una firma que le permiten diferenciar sus productos y/o lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello obtener una

ventaja competitiva.

a) Recursos: Los recursos son el capital de las asignaciones de factores financieros, físico. Social o humano, tecnológico y organizacional que le permiten a una compañía crear valor para sus clientes. Los recursos de una compañía pueden dividirse en dos tipos:

- i. **Tangibles:** Son bienes físicos, como la tierra, los edificios, la planta, el equipo, el inventario y el dinero.
- ii. **Intangibles:** Son entidades no físicas que fueron creadas por la compañía y sus empleados, como los nombres de las marcas, la reputación de la empresa, el conocimiento que los empleados han obtenido a través de la experiencia, y la propiedad intelectual de la compañía, la cual comprende patentes, derechos reservados y marcas registradas.

b) Habilidades: Las habilidades según los autores en mención, se refieren a la capacidad que tienen las organizaciones para coordinar los recursos y colocarlos en un uso productivo. Residen en las reglas, rutinas y procedimientos de la organización, esto es, el estilo o manera a través del cual toma decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar objetivos organizacionales.

Es más común que las habilidades de una empresa se deriven de la estructura, procesos y sistemas de control de la organización. Especifican cómo y dónde se toman las decisiones dentro de una empresa, la clase de comportamientos que una empresa recompensa y los valores y normas culturales de esta.

Los autores mencionan, que es importante diferenciar entre los recursos y las habilidades para poder determinar el origen de una habilidad distintiva. Afirman que una empresa puede tener recursos

valiosos y específicos de ella misma, pero a menos que tenga la capacidad de utilizarlos en forma eficiente, no podrá crear una habilidad distintiva.

En resumen, para que una empresa tenga habilidades distintivas como mínimo debe tener o bien (1) un recurso valioso y específico de ella y las capacidades necesarias para aprovecharlo o bien (2) una habilidad específica para administrar recursos. La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando cuenta con ambas cosas.

La ventaja competitiva lleva a una rentabilidad (rendimiento del capital invertido) superior. En el nivel más básico, que tan rentable sea una compañía depende de tres factores:

- a) La cantidad de valor (es algo que los clientes asignan a un producto), que los clientes colocan en los productos de la compañía.
- b) El precio que ésta les pone.
- c) Los costos de crear ese valor.

3. Los bloques constructivos genéricos.

(Hill y Jones, 2006, pp.94-99) definen textualmente cuatro factores que conforman y sostienen la ventaja competitiva, éstos se derivan de las habilidades distintivas de la empresa. A su vez, les permite a las empresas, en primer lugar diferenciar su oferta de productos y con ello crear un mayor valor percibido ante el cliente y por otra parte reducir su estructura de costos.

Específicamente, los cuatro bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva son:

- a) Eficiencia:** En cierto sentido, un negocio constituye únicamente un dispositivo para transformar factores básicos de producción,

tales como la mano de obra, la tierra, el capital, la administración y los conocimientos tecnológicos.

Los productos son los bienes y servicios que produce el negocio. La medida más sencilla de la eficiencia, es la cantidad de entradas de material que necesita para producir un artículo dado, es decir, la eficiencia= productos/ entradas de material. Mientras más eficiente sea una empresa, menos entradas de material necesitará para producir un producto.

Dos de los componentes más importantes de la eficiencia para muchas empresas son la productividad de los empleados y la productividad de capital. La productividad de los empleados se mide generalmente por la producción por empleado y la productividad de capital por la producción por unidad de capital invertido.

Si todo lo demás permanece constante, la empresa con la mayor productividad de mano de obra y capital en una industria generalmente tendrá la menor estructura de costos y, por lo tanto, una ventaja competitiva basada en los costos.

b) Calidad: Se dice que un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para los productos de la competencia, entre los diversos atributos de los productos, uno en particular ha adquirido importancia especial en las últimas dos décadas: la confiabilidad,

Se puede afirmar que un producto es confiable cuando consistentemente desempeña el trabajo para el cual se diseñó, cuando lo hace bien y, cuando rara vez, si es que acaso alguna, se descompone.

El impacto de una alta calidad en el producto sobre la ventaja competitiva tiene dos caras. En primer lugar, el suministro de productos de alta calidad aumenta el valor de esos productos a los ojos de los clientes. Esta percepción mejorada del valor le da a la empresa la opción de pedir un precio superior por sus productos.

El segundo efecto de la alta calidad sobre la ventaja competitiva procede de la mayor eficiencia y de los menores costos por unidad que se derivan de un producto confiable.

Cuando los productos son confiables, se desperdicia menor tiempo del empleado en fabricar productos defectuosos o en proporcionar servicios de calidad inferior, y se dedica menos tiempo a corregir errores, lo que se traduce en mayor productividad de los empleados y en menores costos unitarios.

De esta manera, una alta calidad del producto no solamente le permite a una empresa diferenciar su producto del de sus rivales, pero si el producto es confiable, también baja costos.

c) Innovación: Se refiere al acto de crear nuevos productos y procesos. Existen dos tipos principales de innovación:

- i. **Del producto:** Consiste en el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los existentes.
- i. **Del proceso:** Es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y para llevárselos a los clientes.

A la larga, la innovación de productos y procesos constituye quizás el bloque constructor más importante de la ventaja competitiva. La competencia se puede considerar como un proceso al que impulsan las innovaciones. Si bien no todas las

innovaciones tienen éxito, las que si lo tienen pueden significar una fuente importante de ventaja competitiva porque por definición, le dan a la empresa algo único: algo de lo que sus competidores carecen (al menos hasta que imitan la innovación).

d) Actitud de respuesta a los clientes: Para poder alcanzar una actitud superior de respuesta ante los clientes, una empresa debe ser capaz de hacer un mejor trabajo que sus competidores en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Entonces los clientes le darán más valor a sus productos, y crearán una diferenciación con base en una ventaja competitiva.

R. CADENA DE VALOR.

1. Definición.

Para Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p. 110) La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

David (2003, p.177) cita a Porter, quién afirma que “el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor en la que los ingresos totales, menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor”.

“El término cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren”. (Hill y Jones, 2006, p.90).

2. Actividades de la cadena de valor.

Thompson, Strickland III y Gamble (2008, p. 111) afirman que la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías e actividades:

a) Las actividades primarias: crean valor para los clientes, tales como:

- i. Manejo de la cadena de abastecimiento:** Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos de consumibles de los vendedores; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores, inspección y manejo de inventarios.
- ii. Operaciones:** Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, verificación de calidad, protección ambiental).
- iii. Distribución:** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecer y mantener una red de distribuidores).
- iv. Ventas y marketing:** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y

soporte para los distribuidores.

- v. **Servicio:** Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, dudas de los compradores y quejas.

b) Actividades de soporte: son aquellas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias:

- i. **Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:** Actividades, costos y activos relacionados con la investigación y desarrollo del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, proyecto de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería en computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.
- ii. **Manejo de recursos humanos:** Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de persona; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias básicas.
- iii. **Administración general:** Actividades, costos y activos relacionados con el control general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, manejo de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter general.

Por otra parte, Hill y Jones, (2006, pp.90-93), mencionan que la cadena de valor se compone de actividades fundamentales o primarias y actividades de apoyo que le añaden valor al producto:

a) Actividades primarias: Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa que se le dé.

- i. **Investigación y desarrollo:** La investigación y desarrollo se ocupa del diseño de los productos y de los procesos de producción. Con un diseño superior de productos, la investigación y el desarrollo pueden aumentar la funcionalidad de los productos, lo que los hace más atractivos para los consumidores al aumentar el valor.
- ii. **Producción:** La producción se ocupa de la creación de un bien o de un servicio. Para los productos físicos, cuando se habla de producción, generalmente se hace referencia a la manufactura. Al desempeñar sus funciones de manera eficiente, la función de producción de una empresa ayuda a reducir su estructura de costos.

La función de producción también puede realizar sus actividades en forma tal que sea consistente con la calidad del producto, lo que lleva a una diferenciación (y a un valor superior) y a menores costos.

- iii. **Comercialización y ventas:** Existen diversas maneras en que las funciones de comercialización y ventas de una compañía pueden contribuir a crear valor. A través del posicionamiento de la marca y la publicidad, la función de comercialización puede aumentar el valor que los clientes perciben está contenido en el producto de una compañía. En cuanto éstos ayuden a crear una impresión favorable del producto de la empresa en las mentes de los consumidores, aumentan el valor.

La comercialización y las ventas también pueden crear valor al descubrir las necesidades de los clientes y volvérselas a comunicar a la función de investigación y

desarrollo de la empresa la cual puede entonces diseñar productos que se adapten mejor a esas necesidades.

iv. Servicio al cliente: El papel de la función de servicio de una empresa consiste en proporcionar servicio y apoyo posventa. Esta función puede crear una percepción de valor superior en las mentes de los consumidores al resolver problemas de los clientes y apoyarles después de que han comprado el producto.

b) Actividades de apoyo: las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se descomponen en cuatro funciones:

- i. Manejo de materiales:** La función del manejo de materiales (o logística) controla la transmisión de los materiales físicos a través de la cadena de valor, desde su obtención hasta su producción y distribución. La eficiencia con la cual esto se lleva a cabo, puede reducir los costos de manera significativa y con ello crear mayor valor.
- ii. Recursos humanos.** Existen diversas formas en que la función de recursos humanos puede ayudar a una empresa a crear más valor. Esta función asegura que la compañía tenga la mezcla adecuada de personal capacitado para desempeñar sus actividades de creación de valor en forma eficiente.
- iii. Sistemas de información:** Los sistemas de información se refieren a los sistemas en mayor parte electrónicos para administrar inventarios rastrear ventas, fijar precios para los productos, venderlos, atender las solicitudes de servicio de los clientes y así sucesivamente.

Los sistemas de información, cuando se conjugan con las características de comunicación de Internet, ofrecen la

promesa de poder mejorar la eficiencia y eficacia con las que una empresa administra sus otras actividades de creación de valor.

- iv. **Infraestructura de la compañía:** Es el contexto que abarca a toda la organización dentro del cual se dan todas las demás actividades de creación de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de empresa.

S. AMBIENTE EXTERNO.

1. Macroambiente.

Todas las empresas operan en un “macroambiente” moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y área competitiva en que opera la empresa.

En estricto sentido, el macroambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía; con “pertinentes” nos referimos a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo comercial.

Las influencias estratégicamente pertinentes provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones tienen un fuerte efecto en el rumbo, objetivos y estrategia de la compañía. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, pp.49-50).

(David, 2003, pp. 80-94) menciona que existen cinco fuerzas externas de suma importancia en el macroambiente, las cuales son: las fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;

fuerzas políticas gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas.

Para Hill y Jones (2006, pp.64-68) el macroambiente se compone de las siguientes fuerzas del ambiente externo:

a) Las fuerzas económicas: Las fuerzas económicas afectan la salud y el bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias de ganarse una tasa de utilidades adecuada.

Los cuatro factores más importantes del macroambiente son: la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio del circulante y los índices de inflación (o deflación).

b) Fuerzas tecnológicas: Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos de la noche a la mañana a los productos establecidos y crear simultáneamente innumerables posibilidades para nuevos productos. De esta manera, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, una oportunidad, pero también una amenaza.

David, (2003, p. 93), menciona que los adelantes tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, competidores, distribuidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas.

Los adelantes tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen

escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de gerentes y clientes.

- a) Fuerzas demográficas:** Las fuerzas demográficas resultan de los en las características de una población, como lo son la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social. Pueden crear oportunidades y amenazas con lo cual pueden tener implicaciones para las empresas.

Por ejemplo, el envejecimiento de las poblaciones en países industrializados presentan una oportunidad para las empresas cuyo segmento meta son las personas de mayor edad, pero una amenaza para las empresas con productos dirigidos a niños y jóvenes.

- b) Las fuerzas sociales:** Se refieren a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria. Implican amenazas y oportunidades para las empresas. Por ejemplo, existen tendencias en los últimos tiempos hacia la salud, lo que ha creado amenazas para industrias como la tabacalera.
- c) Las fuerzas políticas y legales:** Son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y a sus organizaciones.

Los procesos políticos moldean las leyes de una sociedad, las cuales limitan las operaciones de las organizaciones y de los gerentes y con ello crean tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, en muchos países se han estado presentando desregulaciones hacía cierto tipo de industrias, lo que permite a nuevas organizaciones ingresar en la competencia de dicho sector industrial ya sea en el mercado nacional o internacional.

2. Ambiente industrial y competitivo inmediato.

Según Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, (pp.51-90). Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio la tarea es mucho más definida: pensar estratégicamente en el ambiente industrial y competitivo implica el uso de algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas:

a) ¿Cuáles son las características económicas predominantes de la industria?

Debido a que las industrias difieren tanto, el análisis del ambiente industrial y competitivo comienza por identificar las características económicas predominantes de la industria y formarse una idea del panorama industrial. Las principales características que se deben considerar al identificar las características económicas predominantes de una industria son:

- i. Tamaño del mercado y tasa de crecimiento.
- ii. Cantidad de rivales.
- iii. Alcance de la rivalidad competitiva.
- iv. Cantidad de compradores.
- v. Grado de diferenciación del producto.
- vi. Innovación del producto.
- vii. Condiciones de oferta y demanda del producto.
- viii. Ritmo del cambio tecnológico en la industria.
- ix. Integración vertical.
- x. Economías de escala.
- xi. Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.

Trabajar con las características económicas distintivas en una industria no solo prepara el camino para el análisis subsiguiente, sino

que también promueve la comprensión de las clases de movimientos estratégicos que quizá emplee los miembros de ésta industria.

b) ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?

El carácter, mezcla y sutilezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencias de cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta que permite diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

El modelo menciona que el estado de competencia en una industria es un complejo de presiones competitivas que se desarrollan dentro de cinco áreas del mercado en general:

i. Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, presentes entre vendedores rivales en la industria.

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio.

En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde nunca termina la carrera por el favor del comprador. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” comercial para mejorar sus posiciones en el mercado con compradores y obtener ganancias.

El reto es idear una estrategia competitiva que, al menos

permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente produzca una ventaja competitiva sobre sus rivales; sin embargo, las competencias son constantes y dinámicas.

Cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos, al desplazar su acento estratégico de una combinación de atributos del producto, tácticas de marketing y capacidades a otras.

Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crean ganadores y perdedores.

ii. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado.

Varios factores determinan si la amenaza de nuevas empresas que entren en el mercado plantea una presión significativamente competitiva. Un factor se relaciona con el número de probables candidatos para entrar y los recursos con que cuenten.

Por regla general, mientras mayor sea el número de candidatos, será mayor la amenaza de su posible entrada. Esto es cierto en especial cuando alguno de los candidatos cuenta con amplios recursos y la capacidad de convertirse en un contendiente formidable para el liderazgo del mercado.

Con frecuencia, las mayores presiones competitivas asociadas a la entrada potencial provienen no de los ajenos si

no de participantes actuales en la industria en busca de oportunidades de crecimiento. Los miembros en la industria a menudo son fuertes candidatos para entrar en segmentos de mercado o áreas geográficas donde hasta ese momento no tenían presencia comercial.

iii. Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada, siempre que los compradores consideren los productos de ambas industrias buenos sustitutos. ... La intensidad de las presiones competitivas provenientes de los vendedores de productos sustitutos depende de tres factores:

- Si los sustitutos está disponibles con facilidad y con precios atractivos.
- Si los compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a los sustitutos son altos o bajos.

iv. Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor.

Si las relaciones proveedor-vendedor representan una fuerza competitiva débil o fuerte depende de 1) si los proveedores principales ejercen un poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor, y 2) la naturaleza y medida de la colaboración proveedor-vendedor en la industria.

Los factores que determinan si alguno de los proveedores de una industria está en posición de ejercer un poder de negociación sustancial son muy definidos:

- Si el artículo que provee está disponible con muchos proveedores al precio de mercado.
- Si unos cuantos proveedores grandes son los principales abastecedores de un artículo particular.
- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro o cambiar a insumos sustitutos atractivos.
- Si hay poca oferta de algunos insumos necesarios.
- Si algunos proveedores ofrecen un insumo diferenciado que aumenta el desempeño o calidad del producto de la industria.
- Si algunos proveedores proporcionan equipo o servicios que generan mejoras al eficientar el ahorro de costos en los procesos de producción de los miembros de la industria.
- Si los proveedores ofrecen un artículo que representa una fracción considerable de los costos del producto de la industria.
- Si los miembros de la industria son clientes importantes de los proveedores.
- Si es prudente económicamente para los miembros de la industria integrar los artículos que han comprado a los proveedores desde fases tempranas de la producción y fabricarlos ellos mismos.

Por otra parte, se mencionan cómo crean presiones competitivas las sociedades vendedor-proveedor. Con lo cual se dice que en cada vez más industrias, los vendedores establecen sociedades estratégicas con proveedores selectos con el fin de:

- Reducir el inventario y los costos de logística.
- Acelerar la disponibilidad de componentes de vanguardia.
- Aumentar la calidad de las partes y componentes que se adquieren y reducir las tasas de defectos.
- Aprovechar importantes ahorros de costos tanto para sí como para sus proveedores.

v. Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor-comprador.

Si las relaciones vendedor-comprador representan una fuerza competitiva débil o fuerte depende de:

- Si algunos o muchos compradores tienen suficientemente poder de negociación para obtener concesiones de precios y otros términos y condiciones de venta favorables.
- El grado de importancia competitiva de las sociedades estratégicas vendedor-comprador en la industria.

El poder de negociación del comprador es mayor cuando:

- Los costos de cambiar a otras marcas o a productos sustitutos son bajos para el comprador.
- Los compradores son grandes y pueden exigir concesiones al adquirir grandes cantidades.
- Las adquisiciones de grandes volúmenes por parte de los compradores son importantes para los vendedores.
- La demanda de compra es débil o está en declive.
- Hay pocos compradores, por lo que cada uno es

importante para los vendedores.

- La identidad del comprador añade prestigio a la lista de clientes del vendedor.
- Mejora la cantidad y la calidad de información disponible para el comprador.
- Los compradores tienen la capacidad de posponer sus adquisiciones si no les agradan las condiciones actuales que ofrecen los vendedores.
- Algunos compradores significan una amenaza de integrarse a las primeras etapas de la producción de los vendedores y convertirse en competidores importantes.

El poder de negociación del comprador es menor cuando:

- Los compradores adquieren el artículo con poca frecuencia en pequeñas cantidades.
- Los costos de cambiar a otras marcas son altos para el comprador.
- Hay un aumento en la demanda de compra que crea un “mercado de vendedores”.
- La reputación de la marca de un vendedor es importante para un comprador.
- El producto de un vendedor particular añade calidad desempeño muy importante para el comprador y no lo consigue con otras marcas.
- La colaboración o asociación del comprador con vendedores selectos ofrece oportunidades atractivas para ambas partes.

La forma de emplear el modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada es elaborar una ilustración de la competencia en tres etapas:

- i. **Etapa 1:** Identificar las presiones competitivas específicas asociadas a cada una de las cinco fuerzas.
- ii. **Etapa 2:** Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, intensa, de moderada a normal, débil).
- iii. **Etapa 3:** Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.

c) ¿Qué factores promueven el cambio en la industria y que efectos tendrán?

Todas las industrias se caracterizan por tendencias y avances que poco a poco, o con rapidez, producen cambios lo bastante importantes para requerir una respuesta estratégica de las empresas participantes.

Una hipótesis popular establece que las industrias atraviesan un ciclo de vital. Esta hipótesis contribuye a explicar el cambio en la industria pero está lejos de ser completa. Si bien es cierto la parte del ciclo vital, tiene más valor analítico identificar los demás factores que puedan ser impulsores incluso más fuertes del cambio competitivo en la industria.

Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria.

Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna.

El análisis de las fuerzas impulsoras consta de tres pasos:

- i. **Identificar las fuerzas impulsoras:** Muchos avances afectan de modo considerable una industria lo bastante para denominarlos fuerzas impulsoras.

Algunos impulsores del cambio son únicos y específicos de la situación particular de la industria, pero la mayoría de sus impulsores y el cambio competitivo se clasifican en una de las siguientes categorías:

- Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
- Globalización creciente.
- Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
- Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo.
- Innovación del producto.
- Cambio tecnológico e innovación en el proceso de fabricación.
- Innovación en el marketing.
- Entrada o salida del mercado de empresas importantes.
- Difusión de técnicas en empresas y países.
- Cambios de costos y eficiencia.
- Preferencias crecientes del comprador por productos diferenciados en lugar de estandarizados (o por productos más estandarizados en lugar de diferenciados).
- Reducciones de la incertidumbre y del riesgo comercial.
- Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.
- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida

cambiantes de la sociedad.

ii. **Evaluar el efecto de las fuerzas impulsoras:** No es suficiente identificar las fuerzas impulsoras, el segundo paso, y más importante, del análisis de las fuerzas impulsoras es identificar si las prevalecientes actúan en su conjunto para hacer el ambiente de la industria más o menos atractivo. Para ello necesitan respuestas a tres preguntas:

- ¿Las fuerzas impulsoras actúan de forma colectiva para que la demanda del producto de la industria aumente o disminuya?
- ¿Las fuerzas impulsoras actúan para que la competencia sea más o menos intensa?
- ¿Los efectos combinados de las fuerzas impulsoras generan una rentabilidad de la industria mayor o menor?

iii. **Desarrollar una estrategia que tome en cuenta los efectos de las fuerzas impulsoras:** El tercer paso es que los gerentes lleguen a algunas conclusiones sobre los ajustes necesarios para que la estrategia aborde los efectos de las fuerzas impulsoras.

d) ¿Qué posiciones ocupan los rivales en el mercado? ¿Quién ocupa una buena posición y quién no?

Las empresas por lo general compiten con diferentes productos y precios, además de calidad, utilizan diferentes canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc. es razonable suponer que algunas gozan de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras.

La mejor técnica para averiguar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria es el mapeo de grupos estratégicos. El mapeo de grupos estratégicos es una técnica para exhibir las posiciones en el mercado o competitivas que ocupan las empresas rivales en la industria. Un grupo estratégico es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes.

Los mapas de grupos estratégicos revelan que empresas son competidoras cercanas y cuales lejanas. Los pasos para realizar un mapeo de grupos estratégicos son los siguientes:

- i. Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables comunes son: el precio y la calidad (alta, mediana, baja), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, completa) variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), uso de canales de distribución (uno, algunos, todos), y grado de servicios que ofrecen (Ninguno limitado completo).
- ii. Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- iii. Asignar a las empresas en el mismo grupo estratégico.
- iv. Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

e) ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?

La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, sus fortalezas y debilidades en cuanto a recursos, sus esfuerzos para

mejorar su posición y su forma de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos son aspectos valiosos para predecir o anticipar los movimientos estratégicos que quizá emprendan los competidores en el mercado.

Con buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales básicos, permiten que una compañía prepare acciones defensivas, idee con sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras comerciales que pueden esperarse de los rivales y explotar toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Al investigar sobre los competidores, es prudente que los estrategas efectúen tres evaluaciones:

- i. ¿Qué competidor tiene la mejor estrategia? ¿Qué competidores parecen tener estrategias deficientes o débiles?
- ii. ¿Qué competidores ocupan una posición para ganar participación de mercado y cuáles parecen destinadas a perder terreno?
- iii. ¿Qué competidores es probable que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen estrategias contundentes y las suficientes capacidades de recursos para vencer al actual líder de la industria?

Por otra parte, el análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores en sus estrategias y recursos, permite obtener un insumo para intentar predecir los movimientos de los rivales. Predecir los movimientos rivales, también se apoyan en las declaraciones de las visiones organizacionales, pues definen el

rumbo futuro de la empresa y las acciones a tomar.

Otras consideraciones para predecir los movimientos estratégicos probables de los rivales son los siguientes:

- i. ¿Qué rivales necesitan aumentar con desesperación sus ventas de unidades y su participación en el mercado?
¿Qué opciones estratégicas es más probable que adopten: bajar precios, añadir nuevos modelos y estilos, expandir sus redes de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, aumentar su publicidad para crear una mejor conciencia de marca, adquirir a un competidor más débil o dedicarse más a las ventas directas mediante su sitio en internet?
- ii. ¿Qué rivales tienen un fuerte incentivo, además de los recursos, para emprender cambios estratégicos importantes, quizá desplazarse a otra posición en el mapa de grupos estratégicos? ¿Qué rivales es probable que se dediquen a la misma estrategia básica con solo ajustes menores?
- iii. ¿Qué rivales son buenos candidatos para adquirirlos?
¿Qué rivales pueden considerar hacer una adquisición y tienen las posibilidades financieras para hacerlo?
- iv. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos?
- v. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para expandir su oferta de productos y entrar en nuevos segmentos donde en el momento no tienen presencia?

Para predecir los movimientos de un competidor, los estrategas necesitan tener una buena panorámica de la situación rival, saber cómo piensan sus ejecutivos y cuáles son sus mejores opciones estratégicas.

f) ¿Cuáles son los factores principales de un futuro éxito competitivo?

Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y, en ocasiones entre pérdida y ganancia.

Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben poner gran atención a ellos, o se arriesgan a quedar rezagados.

Los FPE de una industria por lo general se deducen de lo que se sabe a partir de los análisis antes descritos sobre la industria y su ambiente competitivo.

Los factores más importantes para el futuro éxito competitivo se derivan directamente de las características predominantes de la industria, del aspecto de la competencia, de los efectos de las fuerzas impulsoras, las posiciones comparativas en el mercado de los miembros de dicha industria y de los movimientos probables de los rivales importantes.

Además, las respuestas a tres preguntas contribuyen a identificar los factores principales de éxito:

- i. ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿Cuáles son los atributos fundamentales del producto?
- ii. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las

fuerzas competitivas en el mercado, ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en la competitividad?

- iii. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

Pocas veces hay más de cinco o seis factores de éxito para el futuro triunfo competitivo; incluso entre ellos, por lo general dos o tres destacan por su importancia. Algunos tipos comunes de factores de éxito principales son:

- i. FPE relacionados con la tecnología.
- ii. FPE relacionados con la fabricación.
- iii. FPE relacionados con la distribución.
- iv. FPE relacionados con el marketing.
- v. FPE relacionados con habilidades y capacidades.
- vi. Otros tipos de FPE.

g) ¿Las perspectivas de la industria representan una oportunidad atractiva para la empresa?

El paso final de la evaluación del ambiente competitivo y de la industria es emplear el análisis precedente para decidir si las perspectivas de la industria representan una oportunidad comercial lo bastante atractiva para la empresa. Los factores importantes en los cuales basar esta conclusión son:

- i. El potencial de crecimiento de la industria.
- ii. Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio y si la competencia parece fortalecerse o debilitarse.
- iii. Si la rentabilidad de la industria se verá o no favorecida por las fuerzas impulsoras prevalecientes.
- iv. Los grados de riesgo e incertidumbre de la industria.

- v. Si la industria en su conjunto enfrenta problemas graves como cuestiones regulatorias o ambientales, estancamiento de demanda, saturación de capacidad, competencia creciente, etcétera.
- vi. La posición competitiva de la empresa en la industria respecto de los rivales. (Ser un líder consolidado o un contendiente bien ubicado en una industria apagada puede representar una buena oportunidad de ganancias aceptables; sin embargo, tener que pelear duro contra rivales mucho más fuertes quizá no sea lo más prometedor para obtener un éxito comercial futuro o buenos rendimientos sobre la inversión de los interesados, aunque el ambiente de la industria sea atractivo).
- vii. El potencial de la empresa de capitalizar las vulnerabilidades de los rivales más débiles, tal vez al convertir la situación de una industria relativamente poco atractiva en una oportunidad en potencia gratificante para la empresa.
- viii. Si la empresa tiene la fortaleza competitiva suficiente para defenderse o contrarrestar los factores que restan atractivo a la industria.
- ix. Si la participación continúa en ésta industria añade una capacidad importante a la empresa para tener éxito en otras en las que tenga intereses comerciales.

Como proposición general, si las perspectivas generales de rentabilidad de una industria superan al promedio, el ambiente de esa industria es básicamente atractivo; si son inferiores al promedio, las condiciones no son atractivas.

T. AMBIENTE INTERNO.

1. Evaluación de los recursos y la posición competitiva de una empresa.

Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, (pp.95-126) definen un modelo de 5 preguntas, las cuales son utilizadas como una herramienta de análisis interno de la organización.

Dichas preguntas se muestran a continuación, sin profundizar en la pregunta 2 la cual respecta al análisis FODA, el cual se describe con mayor profundidad en los siguientes apartados, pues es una herramienta fundamental en el desarrollo del presente estudio.

a) ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?

Se dice que el administrador, debe evaluar el funcionamiento de la estrategia actual de la organización, con el fin de determinar si existen cambios necesarios en ella. Mencionan los autores que la evaluación cualitativa de la estrategia es importante en términos de su lógica y coherencia interna, sin embargo, es de suma importancia la prueba cuantitativa, que determina si una estrategia ha funcionado, si es que se cumplen los objetivos financieros y estratégicos y si la empresa es un actor superior al promedio de la industria.

Las deficiencias persistentes en el logro de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales, son señales de advertencias confiables de que la compañía padece de una elaboración o ejecución deficientes de la estrategia o ambas.

b) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas?

Se dice que el análisis de estas variables, es una herramienta

sencilla pero poderosa para determinar las capacidades y deficiencias de la organización, y para definir cursos de acción para afrontar amenazas y explotar las oportunidades.

La descripción del análisis FODA, merece por su importancia un apartado dentro del presente marco teórico, pues como se mencionó anteriormente es sumamente relevante en el planteamiento del plan estratégico propuesto.

c) ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?

Las comparaciones de precio-costo son en especial críticas en una industria de mercancía-producto, donde el valor que se da a los compradores es el mismo de vendedor a vendedor; la competencia de precios suele ser la principal fuerza comercial y las empresas con los menores costos tienen ventaja.

Pero incluso en industrias donde los productos estén diferenciados y la competencia se centre tanto en los distintos atributos de las marcas competidoras como el precio, las empresas rivales tienen que mantener sus costos alineados y asegurarse de que todo costo adicional en el que incurran, y todo precio extra que carguen, crea un amplio valor, por el cual los compradores están dispuestos a pagar más.

Existen dos herramientas analíticas en particular útiles para determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos:

- i. El análisis de la cadena de valor:** Determinar los costos en los cuales se incurre dentro de las diversas actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.
- ii. El benchmarking:** Es una poderosa herramienta para saber cuáles son las mejores empresas en el desempeño

de actividades particulares y después usar sus técnicas (o mejores prácticas) para mejorar los costos y efectividad de sus actividades internas.

d) Competitivamente ¿La empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?

Debe efectuarse una evaluación más cabal de la fortaleza competitiva general de la compañía. Las respuestas a dos preguntas son de particular interés:

- i. ¿Donde se ubica la empresa en relación con sus competidores en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito comercial?
- ii. ¿La empresa tiene alguna ventaja o desventaja competitiva en relación con sus principales competidores?

Un método sencillo para responder a dichas preguntas es elaborar una serie de clasificaciones de fortalezas cuantitativas para la empresa y sus competidores fundamentales en cada factor de éxito de la industria y en cada capacidad de recursos competitivamente básica.

El primer paso es enlistar los factores básicos de éxito de la industria y las mediciones más ilustrativas de la fortaleza o debilidad competitiva.

El segundo es clasificar a la empresa y a sus rivales en cada factor mediante escalas numéricas de calificación. El tercer paso es la suma de todas las calificaciones de fortalezas para obtener una medida general de fortaleza competitiva de cada empresa.

El cuarto paso es emplear clasificaciones de fortaleza para sacar conclusiones sobre las dimensiones y grado de ventaja o desventaja competitiva de la empresa y tomar nota específica de las áreas de fortaleza y debilidad.

e) ¿Qué aspectos y problemas merecen la mayor atención por parte de la directiva?

El paso analítico final y más importante es centrarse en los problemas estratégicos exactos que debe abordar y resolver la directiva para que la empresa tenga más éxito financiero y competitivo en los siguientes años.

Este paso implica recurrir a resultados de los análisis tanto de la industria como competitivos y las evaluaciones de la propia competitividad de la empresa. La tarea es conocer con certeza los retos estratégicos y competitivos que enfrenta la empresa, las deficiencias competitivas que necesitan compostura, los obstáculos en el camino de la mejoría de la posición competitiva de la compañía en el mercado y los problemas específicos que merecen mayor atención de la administración.

2. FODA.

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas, lo cual se conoce como análisis FODA, que proporciona un buen panorama de la salud general de la compañía.

De igual importancia un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, p.97).

Según, Thompson, Strickland III y Gamble (2008, pp.97-109), el análisis FODA consiste en:

a) Identificar las fortalezas de los recursos de la empresa y sus capacidades competitivas.

Una fortaleza competitiva es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de los recursos adoptan varias formas:

- i. Una habilidad, experiencia especializada competitivamente importante:** Las habilidades en operaciones de bajos costos, experiencia tecnológica o experiencia en fabricación sin defectos, capacidades demostradas en el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores etc. son algunos de los ejemplos de fortalezas.
- ii. Activos fijos valiosos:** Planta y equipo de vanguardia, ubicaciones físicas atractivas, instalaciones de distribución en todo el mundo, etc.
- iii. Activos humanos y capital intelectual valiosos:** Una fuerza de trabajo experimentada y capaz, empleados talentosos, etc.
- iv. Activos organizacionales valiosos:** Sistemas probados de control de calidad, propiedad de tecnología, patentes fundamentales, sistemas de vanguardia para comerciar por internet, etc.
- v. Activos intangibles valiosos:** Una marca llamativa o reconocida, la reputación de liderazgo tecnológico o sólida lealtad y buena disposición del comprador.
- vi. Un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja comercial:** Bajos costos generales en relación con los competidores, liderazgo en la participación de mercado, un producto superior, etc.
- vii. Alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosos:** Asociaciones fructíferas con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y

desempeño del producto, alianzas o empresas en coinversión (joint ventures) que permitan el acceso a tecnologías valiosas, técnicas especializadas o mercados geográficos.

Un aspecto importante que mencionan los autores, es la necesidad de evaluar las competencias y capacidades de una empresa dentro de la cadena de valor. Las competencias pueden variar según el grado de eficiencia con el cual lo lleve a cabo la empresa.

Las competencias pueden ser:

- i. **Una competencia:** Es una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien.
- ii. **Una competencia básica:** Es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas.
- iii. **Una competencia distintiva:** Es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa una fortaleza de recursos competitivamente superior.

También se señala la necesidad de determinar el poder competitivo de una fortaleza de recursos. Textualmente los autores explican que, no basta sólo con realizar la lista de fortalezas y capacidades competitivas, lo más importante de una fortaleza es conocer su poder en el mercado.

El poder competitivo de una fortaleza de recursos se puede medir porque aprueba la mayoría de las siguientes preguntas:

- i. ¿Es difícil copiar la fortaleza de recursos?
- ii. ¿Es durable la fortaleza de recursos? ¿tiene poder

duradero?

- iii. ¿Es de verdad competitivamente superior el recurso?
- iv. ¿Puede la fortaleza de recursos vencer las fortalezas de recursos y capacidades competitivas de sus rivales?

b) Identificar las debilidades de recursos y deficiencias competitivas de una empresa.

Una debilidad de recursos o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades de una empresa se relacionan con:

- i. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.
- ii. Deficiencias de activos físicos organizacionales o intangibles competitivamente importantes.
- iii. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales,

Por tanto, las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan pasivos competitivos.

c) Identificar las oportunidades comerciales de una empresa.

La oportunidad comercial, es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. Los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento potencial de ganancias que implica cada una.

Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

d) Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa.

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento:

- i. Tecnologías más baratas o mejores.
- ii. El lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales.
- iii. Vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés,
- iv. Posibilidad de una compra hostil.
- v. cambios demográficos desfavorables.
- vi. Cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras,
- vii. Desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sea tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía.

El análisis FODA, implica más que la elaboración de cuatro listas. Las dos partes más importantes del análisis, son llegar a las conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la

empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.

3. Análisis MECA.

(Martínez y Milla, 2005, p.113) plantean que el análisis Meca tiene como objetivo mantener las fortalezas que posee la organización, corregir debilidades, explotar las oportunidades y afrontar las amenazas del entorno. Las debilidades y fortalezas se encuentran ligadas a aspectos organizacionales, mientras que las amenazas y oportunidades son aspectos meramente externos, relacionados al entorno.

4. Análisis de las 7'S.

Mintzberg, Brian y Voyer, (1997, pp.150-157), definen el análisis de 7's como los elementos que se deben compilarse para que la empresa pueda realizar una estrategia exitosa. Los siete factores que se relacionan entre sí son:

- a) La estructura (Structure):** Se dice que el principal problema de la estructuración es definir cuál es la división ideal de las tareas.

Es necesario determinar qué tipo de coordinación debe existir para que todo funcione de la mejor forma. Esto implica desarrollar la habilidad para centrarse en los tipos de estructuras organizacionales que en ciertos momentos van a ser importantes para la evolución de la empresa y estar preparados para realizar los cambios en el momento indicado.

- b) Los sistemas, (Systems):** Son todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año con año: sistemas de presupuestos de inversiones de capital, sistemas de capacitación, procedimientos contables para los

costos, sistemas presupuestales, etc.

- c) La estrategia, (Strategy):** La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia, los cambios en el entorno y los consumidores.
- d) El estilo estilo (Style):** Un administrador debe determinar de qué manera distribuir el tiempo para ser buscar la eficiencia y eficacia.
- e) Las habilidades, (Skills):** Son los atributos particulares de una empresa o capacidades extraordinarias.
- f) Las metas superiores, (Superordinate Goal):** Son ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio. Además de esto se menciona que son los planteamientos futuros que desean realizarse. Estas transmiten significados a las personas, lo cual es una función importante del liderazgo.
- g) El personal, (Staff):** Se debe considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.

U. BALANCE SCORECARD.

1. Definición.

Según Kaplan y Norton (1997, p.21) mencionan que el cuadro de mando integral o Balance Scorecard es un sistema de información para determinar los indicadores financieros y no financieros para todos los empleados de la organización en todos sus niveles para toma del control.

Así, los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y

la estrategia de la unidad de negocio.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados pasados y los inductores que impulsan la futura actuación. Y el cuadro de mando integral está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de actuación de los resultados.

El cuadro de mando integral, es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

El proceso del cuadro de mando, consiste en la definición de los objetivos estratégicos, que deben abarcar dimensiones financieras, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento organizacional, así como sus indicadores de medición.

2. Perspectivas del Balance Scorecard.

El balance scorecard, está formado por una serie de objetivos estratégicos planteados desde diferentes perspectivas:

- a) **Perspectiva financiera:** Se dice que en la construcción de un cuadro de mando integral, se debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral.
- b) **Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

- c) **Perspectiva del proceso interno:** Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán a los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

- d) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la

organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen objetivos ambiciosos en las tres restantes perspectivas.

V. MAPA ESTRATÉGICO.

Según Kaplan y Norton (2004, pp.59-61) el mapa estratégico del cuadro integral de mando proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y coste por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.

Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera entregan el mayor impacto sobre la estrategia. ...La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados y agrupados con los procesos internos críticos.

W. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación de iniciativas estratégicas, son factores críticos de éxito de la dirección estratégica.

La cultura corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad delineada por sus valores fundamentales, ideas, principios comerciales, tradiciones, conductas arraigadas, prácticas de trabajo y estilos de operar.

La cultura corporativa de una empresa se refleja en el carácter o “personalidad” de su ambiente de trabajo: los factores que explican como la compañía intenta realizar sus negocios y qué conductas se tienen en mayor estima. Entre los principales aspectos que hay que buscar se encuentran los siguientes:

- a) Los valores, principios comerciales y normas éticas que la administración declara y práctica.
- b) El enfoque de la empresa en la administración de recursos humanos y las políticas.

- c) El espíritu y carácter que impregnan el ambiente de trabajo.
- d) ¿Cómo interactúan y se relacionan gerentes y empleados?
- e) La intensidad de la presión de los compañeros para hacer las cosas de determinada manera y adherirse a las normas esperadas.
- f) Las tradiciones reverenciadas y las anécdotas que se repiten en la empresa.
- g) La manera en que la empresa trata con terceros.

Se describen ciertas características en las culturas corporativas según sea su tipo, en específico:

a) Culturas fuertes o débiles: Las empresas de culturas fuertes se caracterizan por que las conductas y formas de actuar aprobadas se fomentan, en tanto que los comportamientos y prácticas laborales que se reprobaban se eliminan. En una empresa de cultura fuerte, los valores y normas culturales son como árboles: tienen raíces profundas y es difícil desarraigarlas.

En contraste, en empresas con una cultura débil carecen de valores y principios que se difundan constantemente o que sean muy compartidos. ...Por consiguiente la empresa tiene pocas tradiciones respetadas y en las prácticas operativas se dejan ver pocas normas culturales.

b) Culturas perjudiciales: La característica distintiva de una cultura perjudicial es la presencia de rasgos culturales contraproducentes, los cuales tienen un efecto negativo en el ambiente de trabajo y el desempeño de la empresa. Los cuatro elementos siguientes son particularmente nocivos:

- i. Un ambiente interno muy politizadas en el que se resuelven muchos problemas y se toman muchas decisiones en relación con cuales individuos o grupos tienen más peso político para empujar sus intereses.
- ii. La hostilidad al cambio y un desgaste general de la gente

que abandera las formas nuevas de hacer las cosas.

- iii. Una mentalidad aislacionista, refractaria, que vuelve a los empleados adversos a mirar afuera en busca de prácticas mejores, métodos de gestión nuevos e ideas innovadoras.
- iv. Desdén por los criterios éticos elevados y búsqueda irrestricta de la riqueza y el estatus por parte de los principales ejecutivos.

c) Culturas de alto desempeño: Algunas empresas tienen culturas de alto rendimiento, en las que las características culturales más destacadas son un espíritu de realización, orgullo por hacer las cosas correctas, responsabilidad sin excusas y un clima de trabajo general orientado a los resultados, en el que los empleados ponen un esfuerzo adicional por alcanzar o superar objetivos grandes.

d) Culturas adaptables: En las culturas adaptables, hay un espíritu de hacer lo necesario para garantizar el éxito duradero de la organización, siempre que las conductas nuevas y prácticas operativas que pide la administración se consideren legítimas y congruentes con los valores básicos y los principios comerciales que sustentan la cultura.

Cuanto mejor concuerden la cultura y la estrategia, la cultura impulsa más al personal de la empresa a manifestar conductas y adoptar prácticas operativas que promuevan la buena ejecución de la estrategia. El mayor interés de los administradores es dedicar esfuerzos considerables a instilar una cultura corporativa que fomente las conductas y las prácticas laborales que lleven una buena ejecución de la estrategia, porque una buena correspondencia entre la cultura y estrategia impulsa automáticamente las conductas que se aprueban en la cultura y suprime las que se desaprueban.

En cuanto al liderazgo, ejercer el mismo debe asumir la responsabilidad de ser un “incitador”, marcar el ritmo de las cosas y alcanzar los resultados, arroja al gerente a diversos papeles de liderazgo al gestionar el proceso de

ejecución estratégica: adquiere y asignan recursos, forma capacidades, motiva, traza políticas, impone las políticas, primer promotor, solucionador de crisis, tomador de decisiones y capataz, por mencionar algunas.

Hay ocasiones en que dirigir el proceso de ejecución de estrategias entraña ser firme y autoritario; otras, en que es mejor ser un buen escucha y tomar decisiones de compromiso, o es mejor delegar las cuestiones a quienes están más cerca de la acción, o cuando lo apropiado es actuar como mentor o tutor.

En general, encabezar el impulso por la buena ejecución estratégica, y la excelencia operativa necesita que el gerente a cargo, emprenda cinco acciones:

- a) Estar al tanto de lo que ocurre, vigilar estrechamente el progreso, resolver las dificultades y averiguar que obstáculos están en el camino de la buena ejecución.
- b) Poner una presión constructiva a la organización para alcanzar buenos resultados y la excelencia operativa.
- c) Dirigir el desarrollo de competencias básicas y capacidades competitivas más fuertes.
- d) Desplegar la integridad ética y dirigir las iniciativas de responsabilidad social.
- e) Imponer las acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y alcanzar los resultados previstos. (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, pp.415-439).

X. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATÉGIA.

Según Thompson, Strickland III y Gamble (2008, pp.388-12) existen cinco acciones gerenciales que promueven el éxito de los esfuerzos de ejecución de la estrategia de la compañía:

a) Ordenar los recursos detrás del impulso por ejecutar bien la estrategia.

Al comienzo del proceso de implantar y ejecutar una estrategia nueva o diferente, los gerentes tienen que determinar qué recursos necesitan, y luego, considerar si los presupuestos actuales de las unidades organizacionales son apropiados.

Dicho llanamente, las unidades organizacionales deben tener los presupuestos y los recursos para ejecutar su parte del plan estratégico con eficacia y eficiencia. Para elaborar un presupuesto que impulse la estrategia es necesario que la alta gerencia determine que fondos se requieren para ejecutar nuevas iniciativas estratégicas y para reforzar o modificar las competencias y las capacidades de la compañía.

Aquí se debe incluir una selección de las solicitudes de más y más personal, o de mejores instalaciones o equipos, aprobar las que prometan hacer una contribución costeable a la ejecución de la estrategia y desechar las otras. Si los flujos internos de efectivo resultan ineficientes para financiar las iniciativas estratégicas planeadas, la administración tiene que conseguir más fondos mediante préstamos o la venta de más acciones a inversionistas interesados.

b) Establecer políticas y procedimientos para facilitar la ejecución de la estrategia.

Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de estrategias, lo más aconsejable es que los gerentes emprendan una revisión cuidadosa de las políticas y los procedimientos, para

examinar o descartar los que ya no funcionen. Un cambio de estrategia o un impulso para mejorar la ejecución requiere, en general, cambios en las prácticas de trabajo y en el comportamiento de los empleados de la compañía.

Una manera de favorecer estos cambios consiste en establecer un grupo selecto a cargo de las nuevas políticas y los procedimientos a fin de causar los actos y el comportamiento del personal de la compañía en la dirección que mejor se preste para una buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa

Ordenar nuevas políticas y procedimientos de operaciones facilita la ejecución de la estrategia de tres maneras:

- i. Establecer nuevas políticas y procedimientos ofrece una guía sobre como analizar ciertas actividades.
- ii. Las políticas y los procedimientos refuerzan la necesaria congruencia de la ejecución de determinadas actividades cruciales para la estrategia en unidades operativas distribuidas geográficamente.
- iii. Las políticas y los procedimientos bien concebidos promueven la creación de un ambiente de trabajo que facilita la buena ejecución de las estrategias.

c) Adoptar las mejores prácticas y buscar la mejora continua en la realización de las actividades de la cadena de valor.

Los gerentes de las compañías pueden impulsar de manera significativa la ejecución competente de las estrategias si llevan a las unidades de la organización y a los empleados de la compañía a identificar y adoptar las mejores prácticas para realizar las actividades de cadena de valor y, más aun, insistir en la mejora continua de las operaciones internas; una de las herramientas más útiles y eficaces para determinar que tan bien una compañía ejecuta

los componentes de su estrategia, consiste en comparar su desempeño en ciertas actividades y procesos comerciales con los mejores en la industria y los mejores del mundo.

También puede ser útil observar a quienes mejor desempeñan una actividad dentro de la compañía, si esta tiene muchas unidades organizacionales que desempeñan las mismas funciones en diversos lugares.

Identificar, analizar y entender como realizan las mejores compañías e individuos determinadas actividades de la cadena de valor y procesos comerciales proporcionan parámetro útiles para juzgar la eficacia y la eficiencia de las operaciones internas, así como para fijar criterios de desempeño para que las unidades organizacionales las cumplan o las superen.

d) Instalar sistemas de información y operación para que el personal de la compañía desempeñe con eficiencia sus funciones estratégicas.

Las estrategias de una compañía no se implantan ni se ejecutan bien sin varios sistemas de apoyo que se ocupen de la operación de la empresa. Los sistemas de apoyo de alta tecnología y bien pensados no solo facilitan la mejor ejecución de la estrategia, sino que también refuerzan las capacidades de la organización, lo bastante para dar una ventaja sobre los competidores. La información en tiempo real y los sistemas de control colaboran también a la causa de la buena ejecución de la estrategia.

e) Asociar la asignación de premios e incentivos al logro de los objetivos estratégicos y financieros y a la buena ejecución de la estrategia.

Es importante que unidades organizacionales y equipos se

comprometan con entusiasmo a la ejecución de la estrategia ya alcanzar los objetivos de desempeño. Por lo común, los gerentes se valen de diversas recompensas y técnicas de motivación para ganarse la dedicación de toda la compañía para ejecutar el plan estratégico. Un gerente tiene que hacer más que hablar con todos acerca de lo importantes que son las nuevas prácticas estratégicas y metas de desempeño para el bienestar de la organización.

Por inspiradoras que sean, las pláticas raras vez incitan por mucho tiempo, los mayores esfuerzos de la gente. Para conseguir la motivación enérgica y sostenida de los empleados, la administración tiene que ser ingeniosa para diseñar y hacer incentivos motivacionales monetarios y de otra clase.

Cuando mejor entienda un gerente, qué motiva a los subordinados y cuanto más dependa de esos incentivos motivacionales como herramienta para alcanzar los resultados estratégicos y financieros señalados, mayor será el compromiso de los empleados con la ejecución cotidiana de la estrategia y la consecución de los objetivos de desempeño.

Y. CONTROL ESTRATÉGICO.

1. Definición.

(Hill y Jones, 2006, pp.439-440) afirman que los sistemas de control estratégicos son herramientas que permiten a los gerentes monitorear y evaluar si, en realidad, sus estrategia y su estructura están funcionando como se pretende, cómo se les puede mejorar y cómo se les debe modificar si no funcionan.

El control estratégico no se refiere solo a supervisar qué tan bien se desempeñan una organización y sus miembros en la actualidad o qué

tan bien utiliza sus recursos existentes. También se ocupa de crear incentivos que mantengan motivados a los empleados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se pueda enfrentar en el futuro para que trabajen juntos para encontrar soluciones que le puedan ayudar a la organización a tener un mejor desempeño con el paso del tiempo.

Los sistemas de control estratégico son los sistemas formales para establecer objetivos, para hacer mediciones y para obtener retroalimentación que le permiten a los gerentes estratégicos evaluar si una empresa ha logrado niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente, así como si ha puesto su estrategia en práctica de manera exitosa.

Un sistema eficaz de control debe tener tres características. Debe ser lo suficientemente flexible para permitirles a los gerentes responder como sea necesario a eventos inesperados; debe proporcionar información precisa al dar una imagen verdadera del desempeño de la organización; y les debe proporcionar a los gerentes la información en forma oportuna porque tomar decisiones en base a datos no actualizados es una receta para el fracaso.

2. Pasos para el control estratégico.

Según Hill y Jones (2006, p.441) para el diseño de un sistema eficaz de control estratégico, se requieren cuatro pasos:

- a) Establecimiento de los estándares y los objetivos contra los cuales se han de evaluar el desempeño:** Los estándares generales de desempeño, a menudo se derivan de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación, y respuesta a los clientes. Los objetivos específicos de desempeño se derivan de la estrategia que sigue la compañía.
- b) Crear los sistemas de medición y supervisión que indican si**

se están alcanzando los estándares y los objetivos: La empresa establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En algunos casos, la medición del desempeño es bastante directa.

- c) Comparara el desempeño actual contra las metas establecidas:** Los gerentes evalúan si y hasta qué punto, el desempeño se desvía de los estándares y objetivos que se desarrollaron en el paso 1.

Si el desempeño es superior, la administración puede decidir que ha fijado los estándares a niveles demasiado bajos y quizá los eleva para el siguiente período. Si el desempeño es demasiado deficiente, los gerentes deben decidir si toman medidas correctivas.

- d) Iniciar acciones correctivas cuando se decida que no se están alcanzando los estándares y los objetivos:** La acción correctiva puede significar modificar cualquier aspecto de la estrategia o de la estructura que se ha analizado en esta obra. Por ejemplo, los gerentes pueden invertir más recursos en mejorar la investigación y el desarrollo o diversificarse, incluso decidir si modifican su estructura organizacional.

3. Tipos de sistemas de control estratégico.

(Hill y Jones, 2006, pp. 442-443), afirman que existen tres tipos de sistemas de control estratégico:

- a) Control de personal:** Es el deseo de moldear e influir en el comportamiento de una persona en una interacción cara a cara en la búsqueda de las metas de una compañía. El tipo más obvio de control personal, es la supervisión directa de un gerente más arriba en la jerarquía.
- b) Control de la producción:** Se trata de un sistema en el cual los gerentes estratégicos calculan o pronostican metas adecuadas de

desempeño para cada división, departamento y empleado y luego miden el desempeño real en relación a tales metas.

- c) **Control del comportamiento:** El control del comportamiento es el que se lleva a cabo a través del establecimiento de un sistema amplio de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamientos de las divisiones, funciones e individuos.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.

Dentro del presente capítulo, se presentarán los aspectos metodológicos utilizados para el desarrollo del plan estratégico. El marco metodológico contiene los tipos de investigaciones utilizadas, las fuentes y sujetos de información, técnicas de la investigación, además de la forma en que se analizaron y procesaron los datos.

A. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

El conocimiento de los tipos de investigación utilizados en el presente proyecto, es de suma importancia, ya que definen la línea metodológica bajo la cual se desarrolla el planteamiento del plan estratégico. A continuación la descripción de los que fueron utilizados:

1. Investigación Exploratoria.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.79) los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la teoría reveló que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios exploratorios, sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.

Para llevar a cabo el planteamiento del plan estratégico, se realizó previamente un examen de la situación actual, debido a que antes no se habían realizado ningún tipo de investigaciones para Distribuidora Rocal WM S.A. sobre los posibles cursos de acción que debían implementar para el mejoramiento de la competitividad.

2. Investigación Descriptiva.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas.

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto, o situación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80).

Este tipo de investigación es utilizado, en cuanto en el plan estratégico, el planteamiento de la dirección estratégica a implementar, se basa en un previo análisis del ambiente interno y externo, en las cuales se describen una serie de características y elementos propios para la competitividad, rentabilidad y aumento de la participación de mercado del negocio.

B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

1. Sujetos de información.

Los sujetos de información, son sumamente relevantes en cuanto a la recopilación de la información, de manera tal que contribuyan al desarrollo de la investigación.

En el caso del presente estudio, básicamente se componen de los trabajadores de Distribuidora Rocal WM S.A. los cuales colaboraron ampliamente en el suministro de la información a través de las técnicas seleccionadas, para cada uno de los diferentes objetivos del planteamiento del plan estratégico.

2. Fuentes de información.

Según Gómez (2008, pp. 30-32) existen dos tipos de fuentes en cuanto a la recolección de la información. Menciona que algunas fuentes publican o suministran datos recogidos únicamente por ellas mismas, las cuales se denominan fuentes primarias.

Como ejemplo, destaca los censos, informes trimestrales emitidos por el Banco Central y la “Encuesta de hogares” realizada por la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo y el Instituto de Estadísticas y Censos. También es importante mencionar que los datos primarios son recolectados por la misma persona u organismo que los va a utilizar para su análisis.

Por otra parte, menciona el segundo tipo de fuente de información, el cual se denomina fuente secundaria, en las cuales se toman y publican datos recogidos originalmente por otro. Se resalta la necesidad de destacar que cada fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente. Los datos que son recogidos por alguien y luego son tomados por otra persona o institución para hacer un análisis son datos secundarios.

Para el planteamiento del presente plan estratégico, se utilizaron fuentes primarias a través de la recolección de los datos mediante las

técnicas que se mencionan posteriormente, además de fuentes secundarias, las cuales suministran datos de apoyo y validación de los criterios planteados dentro de la investigación, basados en Internet, periódicos e información de organizaciones de interés.

C. TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

Gómez (2008, pp. 33-34) afirma que, cuando los datos no existen, el interesado debe enfrentarse con la tarea de obtenerlos utilizando las técnicas específicas de recolección de datos para tal efecto las cuales se mencionan a continuación:

1. Observación.

Como su nombre lo indica, los datos son recogidos por el investigador observando lo que le interesa y utilizando algún procedimiento para recopilar observaciones.

2. Entrevista o enumeración.

Esta técnica es muy conocida. Un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene de ella a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario o boleta en la cual se anotan las respuestas.

Este es el procedimiento que tradicionalmente se utiliza en los censo y en las encuestas de carácter demográfico y sociológico. Bien utilizado produce información de muy buena calidad y, en ciertos casos, es el único medio factible para lograr el propósito del estudio.

3. Entrevista telefónica.

En su afán de reducir los costos y acortar el tiempo que lleva la localización y visita de las personas en las encuestas domiciliarias, en

los últimos años se ha difundido mucho, en los países industrializados, el uso de la entrevista telefónica, especialmente en estudios de opinión pública y preferencias políticas y en las investigaciones de mercado.

4. Correo.

Consiste en enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo lleven y lo devuelvan.

Estas cuatro técnicas de recolección de datos, fueron utilizadas en el período durante el cual se realizó el planteamiento del plan estratégico, debido a que la recolección de la información fue una constante. Dicho proceso se realizó durante el período del 1 de Agosto del 2010 al 31 de Octubre del mismo año.

La técnica de observación, fue aplicada con el fin de visualizar aspectos de interés en cuanto a la manera en la cual desarrolla sus actividades Distribuidora Rocal WM S.A. además de aspectos de cultura organizacional.

También utilizada para validar información suministrada por los trabajadores y determinar el grado de cumplimiento y veracidad de la misma. Dicha técnica fue fundamental para trazar las debidas mejoras contenidas dentro de la presente investigación, cabe destacar que fue aplicada dentro de toda la organización.

Las técnicas de entrevista (Entrevista personal y telefónica) fueron aplicadas durante el período anteriormente mencionado. Se aplico al gerente general de la empresa William Román Calderón, con el fin de extraer información de carácter del ambiente interno y externo de la organización, basado en la experiencia del mismo.

La entrevista no cuenta con preguntas predefinidas, se plantean según el tiempo en que se requiera la información de acuerdo con la

etapa en que se encuentra la investigación.

En cuanto a la técnica de correo, se utilizó de forma electrónica, con el fin de mantener contacto constantemente con el gerente general de la organización, de manera tal que se informara sobre los avances de la propuesta y se extrajera otra información que por su naturaleza y por las ventajas tecnológicas de rapidez y comodidad, facilitaban la comunicación. Dicha técnica se utilizó en el mismo período que las demás formas de recolección de datos.

D. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Tomando en cuenta el tamaño de la organización, la etapa de procesamiento y análisis de datos, cuenta con una metodología sencilla, la cual consiste básicamente en la utilización de diferentes tipos de información, para su posterior procesamiento con herramientas de análisis estratégico.

1. Análisis de Datos.

Para el análisis de los datos se utilizaron los siguientes métodos:

a) Análisis FODA.

A través de las diferentes entrevistas realizadas a los dueños de la empresa, se logra determinar un panorama claro de las principales fortalezas que posee la organización, además, se conocen las características actuales del mercado que muestran oportunidades y amenazas dentro del mercado para la organización, así como las áreas de mejora basados en las debilidades diagnosticadas. De esta forma, se crea un cuadro que reúne dichas situaciones empresariales, con el fin de realizar las recomendaciones

correspondientes en cuanto a los cursos de acción convenientes.

b) Análisis 7's.

De igual manera, mediante la información recolectada por medio de los dueños de la organización y a través de la observación, se logra describir la situación actual en cuanto al análisis en cuestión, descrito anteriormente en el capítulo II del presente proyecto.

c) Análisis MECA.

El análisis MECA, se desarrollo basado en el análisis FODA, mediante el cual se describe dentro de un cuadro los principales puntos para mantener las fortalezas organizacionales encontradas, explotar aquellas oportunidades que presenta el mercado en el cual desenvuelve sus actividades, corregir las debilidades de manera tal que se aumente la capacidad competitiva y afrontar las amenazas del ambiente externo, que pueden influir de forma drástica en la competitividad y por ende en la participación de mercado.

d) Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Con el fin de evaluar el microambiente en el cual se desenvuelve la organización, se procedió a la recolección de información de interés en cuanto a proveedores, compradores, competidores, posibles competidores y productos sustitutos, mediante medios como el Internet, de manera tal que se planteará un panorama claro para los cursos de acción que forman parte de las estrategias.

e) Mapa Estratégico.

El mapa estratégico, es una de las herramientas de mayor importancia, ya que, mediante los análisis previos, permite delimitar los objetivos estratégicos y visualizar los cursos de acción para el

cumplimiento de la misma, dentro de las perspectivas descritas de dicho método, contenidas en el capítulo II de la presente propuesta.

f) Balance Scorecard.

El cuadro de mando integral o balance scorecard, permite definir mediante los objetivos estratégicos, como se debe diagnosticar el cumplimiento de los objetivos, estableciendo metas e indicadores de logro, los cursos de acción necesarios para el éxito de los mismos y las personas responsables de velar por realizar dichas actividades. De esta forma, los colaboradores y gerentes cuentan con un panorama claro de sus deberes y responsabilidades.

g) Actividades de control.

Posterior a los análisis internos y externos del ambiente de la organización y del planteamiento de la estrategia, se proponen medidas de control para el cumplimiento y efectividad de la estrategia, así como los intervalos de tiempo necesarios para llevarlos a cabo y criterios para determinar el cumplimiento de la misma.

2. Procesamiento de datos.

En relación con el procesamiento de los datos, los mismos se utilizaron en diversos cuadros y matrices diseñadas en los programas computacionales Microsoft Word y Excel 2007.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.

El presente capítulo, define los principales aspectos de interés en cuanto a la situación actual de la empresa objeto de estudio. Basado en el planteamiento de los objetivos de la investigación, se desarrollarán los siguientes puntos:

- A. Evaluación del ambiente externo de la empresa.
- B. Análisis competitivo bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- C. Análisis de la situación actual de la industria.
- D. Análisis de la situación interna de la organización.
- E. Descripción de la cultura empresarial.
- F. Los factores críticos de éxito para la competitividad.
- G. Elaborar un análisis FODA.

Sobre los resultados de cada uno de los puntos anteriormente mencionados, se define el plan estratégico que permite a la Distribuidora Rocal WM S.A. obtener mayor capacidad competitiva, en cuanto tenga definidos los cursos de acción necesarios para responder a los diferentes cambios que presenta el entorno de manera proactiva.

A. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.

Dentro de la evaluación del ambiente externo, se describen una serie de factores basados en el marco conceptual del capítulo II del presente trabajo. Dicha descripción es importante pues define los parámetros necesarios

para determinar qué rodea a la organización y como debe responder a los factores que de una u otra forma afectan la manera de operar de la organización. Los gerentes de Distribuidora Rocal WM S.A. deben considerar los siguientes aspectos del ambiente externo:

1. Legislación y regulaciones.

Actualmente la organización debe cumplir con las siguientes regulaciones en las cuales está involucrada directamente como empresa productora:

- a) Debe regirse bajo las regulaciones del Código de Trabajo de Costa Rica, en cuanto deben cumplirse todas aquellas normativas referentes a las relaciones obrero-patronales, deberes y obligaciones de las partes y disposiciones que establezca dicha legislación.
- b) Al funcionar como una Sociedad Anónima debidamente inscrita en el Registro Público, debe ampararse y basar sus actividades mercantiles bajo las regulaciones especificadas en el Código de Comercio de Costa Rica.
- c) Como empresa productora de productos químicos, debe cumplir con cada una de las normativas establecidas en la Ley Nº 28113-S De Registro de Productos Peligrosos.
- d) Ley 5935. Ley General de la Salud, en cuanto cumpla con los permisos necesarios para realizar su actividad organizacional bajo los requisitos mínimos que garanticen la salud de las personas.
- e) Ley 6727. Ley sobre Riesgos del Trabajo. En cuanto exista protección al trabajador, teniendo en cuenta el tipo de actividad que realizan, los materiales y herramientas involucrados en su actividad y los posibles riesgos en los que se encuentran inmersos.
- f) Ley Nº. 8839, Ley para la Gestión Integral de Residuos. Con el fin de mantener un compromiso con el ambiente y ser una

organización responsable en sus actividades, en cuanto se dé el debido tratamiento a todo tipo de desechos producto de las actividades normales de la empresa.

- g) Ley N°. 7092 Ley del impuesto Sobre la Renta, en cuanto se reporte en los períodos establecidos y se realice el pago de los tributos al estado costarricense.
- h) Ley N° 7472. Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Especialmente en el artículo 34 de dicha legislación, la cual establece la necesidad de un etiquetado claro, con todas las especificaciones necesarias para el consumidor.

Distribuidora Rocal WM S.A. cuenta con los permisos municipales necesarios para realizar su actividad industrial y comercial en el sector geográfico descrito dentro de la reseña empresarial. Cabe destacar que está debidamente inscrita en el registro público como sociedad anónima y cumple cabalmente con las normativas que le conciernen como actor mercantil. (Ver anexo 6).

Existen áreas de mejora en cuanto a la relación obrero-patronal, especialmente en el tema de salarios y la protección al trabajador en cuanto a los riesgos en sus labores. De igual manera, en cuanto a aspectos sanitarios deben realizarse mejoras en el espacio físico donde se desempeñan, así mismo en el manejo de los desechos producto de la actividad. (Ver anexo 5).

La organización ha presentado de forma debida el reporte de sus ventas ante la Dirección de Tributación, de las cuáles existe evidencia suministrada por los dueños de la organización. (Ver anexos 1 y 2).

Se deben implementar mejoras en cuanto el etiquetado de productos que no cumplen de manera total con las especificaciones incluidas dentro de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del consumidor.

El cumplimiento de las regulaciones anteriormente mencionadas, inciden directamente en la competitividad, desempeño y participación de mercado que la empresa pretende obtener, ya que, el incumplimiento de las mismas o de alguna de ellas en específico, puede causar problemas judiciales que dañen de forma considerable la imagen de la organización, por ende, sus actividades y relaciones dentro de la cadena de valor y clientes, causando disminución en los ingresos y de la capacidad de reacción ante las exigencias del mercado.

2. Condiciones económicas generales.

Actualmente la economía mundial está pasando por un proceso de ordenamiento que ha influido en la economía de Costa Rica, y esto ha implicado una reducción del poder adquisitivo de muchos costarricenses, por lo que éstos se han visto en la necesidad de presupuestar aún mejor sus ingresos y priorizar los desembolsos en los que tengan que incurrir, de manera que las necesidades más importantes se suplan.

Por esta razón es importante que Distribuidora Rocal WM S.A. incluya dentro de su estrategia la manera de ofrecer un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades de los usuarios por un precio cómodo, que además brinde facilidades de pago para los clientes que así lo requieran y que despierte el interés de las personas por invertir en las diferentes líneas de producto que ofrece la empresa.

Distribuidora Rocal WM S.A. opera bajo las siguientes condiciones económicas generales actuales, las cuales influyen directamente en sus actividades y relaciones de negocios. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):

- a) El índice de precios al consumidor (IPC) el cual muestra el cambio porcentual en el precio que corresponde a los bienes más importantes para el consumo de las personas, fue para el

mes de julio del 2010 de 140 275 mientras que para el mes de Agosto fue de 140 557 lo que representa un aumento porcentual del 0,20% con respecto al mes anterior.

- b) El salario mínimo promedio fijado por el Ministerio de Trabajo es de ¢214 699 correspondiente a 30 días de pago, según decreto de salarios mínimos n° 35665-mtss. publicado en la gaceta oficial no.2 del 5 de enero del 2010.
- c) El precio de la canasta básica de alimentos per cápita para el mes de julio del 2010 aumento un 1,08% respecto al mes de junio, con lo cual el gasto mensual por persona corresponde a ¢33 003,69 mensual.

Esta información estadística, es realmente importante, en cuanto se muestra un aumento en el precio de los bienes. Si bien es cierto existe un salario mínimo promedio que cubre los costos de la canasta básica, es necesario hacer la relación con el número de personas promedio por hogar a nivel nacional (Según datos del INEC al 2010) es de 3,6 personas, con lo cual el consumo mensual ronda los ¢130 00.

Con esta información es necesario señalar que la determinación del segmento de mercado al cual debe dirigirse la organización con sus productos, varía según el tipo de bienes, por ejemplo, una familia promedio costarricense que cuente con 4 miembros cuyo ingreso mensual sea el salario mínimo establecido por ley, recortará ciertos productos no imprescindibles y destinará dichos ingresos al consumo básico.

Con esto se vería afectada la demanda de productos no esenciales como por ejemplo el champú para carro, si se utilizan estrategias promocionales que pretendan cubrir todo el mercado y se podría incurrir en una falla del mismo, ya que, dichos sectores de la población no cuentan con el poder adquisitivo para utilizar bienes complementarios.

De igual manera, es necesario destacar otros indicadores de interés a

nivel económico. Según el Fondo Internacional de las Naciones Unidas de Auxilio a la Infancia, por sus siglas en inglés UNICEF, la tasa media anual de la inflación de 1990 a 2008 fue de un 1.3% mientras que el producto nacional bruto en su crecimiento anual promedio fue del 0,7%. Indicadores que en su crecimiento influyen directamente en la demanda de los productos debido al aumento en los precios de los bienes y servicios (inflación) y de la productividad a nivel nacional que influye directamente en la definición de salarios a los empleados, afectando de igual manera la demanda como consecuencia del poder adquisitivo del consumidor final.

Por otra parte, es necesario describir aspectos de comercio exterior, pues son de real importancia en cuanto se puedan integrar nuevos actores a la cadena de valor foráneos y tener un panorama claro para determinar las posibilidades de crecimiento e inserción de los productos de la empresa fuera de las fronteras costarricenses.

Según el INEC, para el año 2009, los principales indicadores de comercio exterior y los que interesan para la descripción del ambiente externo en el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio, son los siguientes:

- a) Para el año 2009 las exportaciones disminuyeron un -8,01% y las importaciones un -24,43% respecto al año anterior.
- b) La balanza comercial (Exportaciones-Importaciones) para los productos de manufactura fue positiva pues se exportaron \$839 041 595 mientras que se importaron \$484 023 776, para una balanza positiva de \$355 017 819.
- c) En cuanto a productos de la industria química la balanza comercial fue negativa, pues se importó más de lo exportado. El total de importaciones fue de \$1 413 540 857, mientras que las exportaciones fueron de \$588 767 202, para una balanza comercial negativa de -\$824 773 655.
- d) El país al que más se exporta es Estados Unidos con un total

de \$3 041 667 109, seguido de China y Holanda con \$765 505 287 y \$619 239 590. Sin embargo, en la lista de los 10 países de países de destino de productos nacionales, se encuentra Panamá en 4to lugar, Nicaragua en 6to lugar, Guatemala y Honduras en 8vo y 9no lugar, mientras que México ocupa el 10mo lugar.

- e) En cuanto a las importaciones, los productos estadounidenses son los que incursionan en mayor cantidad al mercado costarricense con un total de \$5 261 029 439, seguido de México con \$750 073 735 y China con \$699 564 041 en importaciones. Dentro de los países centroamericanos se encuentra Guatemala en 6to lugar y Panamá en 9no lugar.

Estos datos generan un criterio importante en cuanto a la capacidad de producción y promoción en segmentos de mercado internacional para Distribuidora Rocal WM S.A. Sin embargo, bajo su situación actual es importante más que una posible incursión en los mercados extranjeros, determinar de qué manera afecta esta condición económica en las expectativas de venta de la empresa.

Al presentarse una balanza negativa en cuanto a las exportaciones, no es recomendable trazar objetivos de crecimiento internacional, teniendo en cuenta además que se importan más productos de características químicas de las que se exportan.

Esto además, genera una posible amenaza de mercado, pues ingresan competidores al mercado costarricense proveniente de países desarrollados que cuentan con tecnologías de avanzada, los cuales podrían brindar una mayor calidad en los productos ofrecidos a los clientes.

De esta forma, es necesario incluir en la estrategia a plantear, estos factores de competencia, ya que tanto, empresas nacionales como internacionales buscan satisfacer las necesidades de los clientes, que se

pretende, sean parte de la cartera que demande los productos de Distribuidora Rocal WM S.A.

Otro aspecto importante en cuanto a las características económicas generales, es el tipo de cambio que reporta el Banco Central de Costa Rica, el cual para el año 2010 ha presentado fluctuaciones importantes dentro del sistema de bandas, lo cual puede afectar las transacciones que se generen con los actores de la cadena de valor cuyas obligaciones sean en divisas.

Para el 11 de septiembre de 2010 el tipo de cambio en dólares fue de ¢ 501 para cada dólar en cuanto a la compra, mientras que en la venta ¢511.53 por dólar. Esto como se mencionó anteriormente, afecta la cadena de valor de manera positiva en cuanto elementos como materias primas y créditos otorgados por entidades bancarias pueden disminuir los costos si se transan en dólares.

Mientras que en el caso de clientes que realicen pago de las órdenes de compra en dólares pueden llegar a disminuir los ingresos de la organización, con lo cual se deben ajustar los términos de negociación.

De igual forma, los ingresos pueden verse disminuidos, si ciertos productos de catálogo que ofrece Distribuidora Rocal WM S.A. están dirigidos a personas que reciben sus remuneraciones en dólares, con lo cual, dichas personas podrían disminuir la demanda de los productos, inflando los inventarios y creando un faltante de demanda de mercado, con lo cual se estaría compitiendo por precios, lo que obliga a un reajuste en la estructura de costos de la organización, así como un replanteamiento de su estrategia de mercadotecnia.

3. Demografía.

La demografía es un punto de gran relevancia, pues según las características donde se desempeña la organización, se delimitan los

segmentos de mercado a los cuales es conveniente incursionar, y posibles nichos de mercado que pueden explotarse, de manera tal que se defina en donde puede ser competitiva la empresa y de qué forma debe actuar para ganar mayor participación en el mercado con base en una estrategia previamente definida.

Tomando como referencia, indicadores publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo en su página de Internet, se encontraron los siguientes indicadores de interés para el planteamiento del plan estratégico para Distribuidora Rocal WM S.A.:

- a) La población costarricense al mes de julio del 2010 estaba compuesta por 4 563 538 habitantes.
- b) El total de personas que se encontraban trabajando para julio del 2009 era un total de 2 121 451 personas, de los cuales 1 314 981 eran hombres y 806 470 mujeres, distribuidos en los diversos sectores institucionales.
- c) Para el 2009, la cantidad de hombres en el territorio nacional era de 2 287 000. Por otra parte, la cantidad estimada de mujeres era de 2 222 000 en total.
- d) Del total de hombres mencionados en el punto anterior, un total de 168 347 se encuentran trabajando en el sector de manufactura, siendo la tercera actividad a la que mayormente se dedican los hombres.
- e) Del total de mujeres mencionadas en el punto c, 83 984 se encuentran trabajando en la industria manufacturera, siendo, de igual forma, la tercera actividad a la cual se dedican en su mayoría las costarricenses.
- f) La mayor cantidad de habitantes se encuentra en el sector central del país, con un total de 2 953 739 habitantes, seguido de la región Huetar Atlántica con un total de 477 454 y la región Chorotega con un total de 348 304 habitantes.
- g) El ingreso promedio mensual por habitante para julio del 2009, es mayor en la región central del país con un total de ¢393

093, seguido de la región Chorotega con un total de ¢273 078 y de la región Huetar Norte con ¢272 790, mientras que el sector de ingresos más bajos a nivel nacional es la región Brunca con un total de ¢239 381 mensuales por persona remunerada.

- h) La esperanza de vida al nacer es de 76,8 años en hombres y de 81,8 años en las mujeres.
- i) Una cantidad de 469 895 habitantes, tienen 60 años o más.

Basados en los datos anteriores, es importante destacar los sectores de mayor ingreso, en los cuales la organización debe centralizar según el tipo de estrategia, sus esfuerzos, por el tipo de poder adquisitivo con el cual cuentan las personas. Esto debe determinarse según la estructura de costos que maneje la organización, pues basada en ella se definirá si puede buscar una ventaja competitiva por precios bajos y de esta manera poder abarcar los sectores de la población con ingresos más bajos.

De igual manera, en cuanto a planes de crecimiento en la estructura organizacional, se cuenta con una ventaja referente al reclutamiento de personal, pues la actividad manufacturera es la tercera de mayor cantidad de personas, las cuales se dedican a este sector laboral. De esta manera si se abren oportunidades de empleo, las personas desempleadas incursionaran especialmente en las tres principales actividades a las cuales se dedican los costarricenses en la actualidad.

4. Valores Sociales y Estilos de Vida.

Los valores y el estilo de vida del costarricense, influyen de gran manera en el establecimiento de la estrategia de cualquier empresa nacional o internacional que incursione en el mercado nacional. Tomar o no en consideración la forma de vivir de los habitantes nacionales, puede ser el punto de partida para una competitividad exitosa o una salida rápida del mercado.

La sociedad costarricense se caracteriza por ser tradicionalista, con valores culturales muy arraigados, como por ejemplo la unión familiar y el sentido de solidaridad en cuanto a valores sociales se refiere. Las costumbres de igual manera se encuentran muy cimentadas y se visualizan por ejemplo en días festivos.

Administrativa y estratégicamente hablando, los estilos de vida son importantes pues varían dependiendo de la raza, comunidades o sectores geográficos en todo el nivel nacional, con lo cual la segmentación del mercado es sumamente importante para definir aquellas oportunidades de negocio en las cuales Distribuidora Rocal WM S.A. centrara sus esfuerzos de comercialización.

En cuanto a los productos, los costarricenses son abiertos a probar ciertas líneas siempre que exista un equilibrio entre la calidad y precio del producto, y en primera instancia la imagen le genere confianza al consumidor.

5. Tecnología.

Uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa, es contar con herramientas tecnológicas que permitan incrementar el desempeño en cada una de las actividades que realiza. En un mundo globalizado la competencia es cada día más fuerte, por esta razón la eficiencia y tiempos de respuesta son consecuencias de una buena base tecnológica que crean una ventaja competitiva sustentable.

Acortar distancias con los proveedores, aligerando el tiempo en las requisiciones de materia prima, realizar transacciones seguras y rápidas, comunicarse con los empleados a cualquier hora del día desde cualquier parte del territorio nacional, y comercializar los productos mediante tendencias actuales como redes sociales y página de Internet, favorecen el crecimiento y la capacidad competitiva de la empresa,

Al ser la empresa objeto de estudio un pequeño negocio, pero con gran cantidad de líneas de producto y de excelente calidad, la inversión en tecnología puede potenciar un crecimiento importante en la participación de mercado a través de la promoción inmediata de los productos. Por otra parte, ayuda a mejorar las prácticas administrativas en las áreas funcionales y por supuesto mejorar la estructura de costos, además de la calidad del producto.

La tendencia en la actualidad en cuanto a la tecnología, es la utilización del Internet para realizar ventas y promocionar los productos en redes sociales como Facebook y Twitter en los cuales pueden comunicarse de forma rápida con el cliente, recibir retroalimentación referente a mejoras en los productos para satisfacer las necesidades del mismo, así mismo la comunicación con los minoristas para definir los principales términos en la negociación con los mismos y con distribuidores.

B. ANÁLISIS COMPETITIVO BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta a la hora de planear una estrategia que permita incrementar la capacidad competitiva en el mercado, es tener información bajo la cual se argumenta parte de la creación de los cursos de acción a implementar.

Dicha información se define bajo el análisis de los movimientos de la competencia, el comportamiento de compradores, los posibles productos sustitutos de los productos que ofrece Distribuidora Rocal WM S.A., el poder de negociación de los proveedores y la nueva competencia que puede ingresar en el mercado. Todos estos factores se conocen como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales se desarrollan a continuación:

1. Competidores.

En el aspecto de competencia, según el dueño de la organización, el cual cuenta con amplia experiencia en el mercado de fabricación y venta de derivados químicos, Distribuidora Rocal WM S.A. se encuentra entre los tres principales competidores, los cuales a su vez se reparten la mayor parte de participación en el mercado.

La empresa líder en el mercado se denomina Laboratorios Químicos Arvi, en segundo lugar se encuentra Iloquímicas, y por último Distribuidora Rocal WM. S.A. Estos tres actores de mercado, tienen la particularidad de contar con gran diversificación de productos, se dedican a realizar fabricaciones de productos con diferentes segmentos de mercado.

En el caso de Distribuidora Rocal WM S.A. cuenta con diversas líneas de producto, lo que le genera mayor cantidad de competidores, por ejemplo en productos como el detergente, el cual tiene como gran competidor a Irex de Costa Rica, en jabón líquido para manos a Bactex, en jabón para platos a marcas como Axión, que están muy posicionadas en el mercado.

Delimitando el campo de acción de la competencia por participación de mercado, las tres empresas realizan sus esfuerzos para colocar la mayor cantidad de productos y ventas en derivados químicos comunes en puntos de venta como por ejemplo ferreterías y en otros casos supermercados, por ejemplo tapagoteras, potasa, destaqueadores, etc.

Describiendo lo que sucede entre los competidores, se puede mencionar que existen mayores capacidades por parte del principal competidor de tener ventajas estratégicas distintivas. Ejemplo de ello, es que su presupuesto permite realizar mayores grados de publicidad a los cuales los seguidores no podrán responder. Sin embargo, no existe una estrategia clara ni acciones establecidas por ninguno de los dos grandes

competidores, lo que indica una oportunidad de realizar acciones estratégicas por parte de Distribuidora Rocal WM S.A. y adelantarse de esta manera a la competencia.

Los productos son muy similares unos de otros en cuanto a calidad y funcionalidad, los precios de igual forma son bastante similares, los tres competidores tienen variedad de modelos y estilos, pero difieren en cuanto a la capacidad de redes de distribución, capacidades de servicio al cliente e imagen, puesto que la empresa objeto de estudio carece de ellas, sin embargo, tiene una gran capacidad competitiva si se establecen los cursos de acción precisos.

La rivalidad en este caso no es intensa, basándose en el marco teórico, se caracteriza por ser una competencia moderada, puesto que cada uno de los actores se ha concentrado en atender su cartera de clientes y no se realizan movimientos agresivos para ganar mayor porcentaje de la demanda del mercado.

2. Proveedores.

Distribuidora Rocal WM S.A. cuenta actualmente con 63 proveedores (Ver anexo 9) que dan soporte en la cadena de valor para todo el proceso de fabricación, comercialización y distribución de los productos de la empresa.

Existe la gran particularidad de que entre sus proveedores se encuentra el principal competidor el cual se denomina Laboratorios Arvi. Se hallan grandes presiones en ciertos proveedores, sin embargo, no es en todos los casos. Entre las principales presiones por parte de proveedores, es que muchos de ellos ofrecen suministros únicos en calidad en el mercado costarricense, ejemplo de ello Irex de Costa Rica en cuanto a detergentes.

Por esta razón, el poder de negociación de la empresa es muy bajo,

tomando en cuenta que necesita de esos suministros para poder brindarle al cliente productos de calidad estándar, y por otra parte, porque las cantidades para la producción no son masivas o en cantidades como las que pueda realizar una empresa de capacidades de fabricación diferentes como las compañías transnacionales.

De esta manera, la organización se encuentra ante proveedores con el poder de fijar los precios, siendo conocedores de su imagen, calidad en las materias primas que suministran, la cantidad de bienes que puede comprar la distribuidora, y siendo conscientes que son productos claves en el proceso de fabricación.

En cuanto a proveedores en los cuales no existen grandes presiones para la negociación de los suministros, se pueden mencionar empresas de impresión como “Impresos La Carpintera S.A.” la cual se encarga de la fabricación de las etiquetas de productos de la empresa, y por otra parte, proveedores de plásticos, diesel y canfín, los cuales se compran de forma exclusiva a negocios como Global Plastic, que si bien es cierto ofrecen materiales de calidad, existen otros fabricantes en el mercado, por ejemplo Plascon S.A.

De manera tal, que se cuenta con ciertos tipos de proveedores en los cuales existen presiones de negociación y en otros casos lo contrario puesto que hay un sin número de proveedores del mismo producto, donde se da una relación de ganar-ganar entre fabricante-proveedor, y los costos de cambiar de un producto a otro son bajos.

3. Nuevos actores.

El mercado en productos químicos para venta en ferreterías o supermercados, es bastante atractivo, si bien es cierto, existen tres competidores que tienen la mayor participación de mercado, no existen barreras establecidas para la nueva competencia.

Esto se argumenta en el hecho de que uno de los principales competidores es la microempresa Distribuidora Rocal WM S.A., siendo una organización pequeña, ha sabido responder ante sus competidores en teoría más fuertes, por la razón de que los mismos no tienen estrategias establecidas y agresivas para ganar participación de mercado, y se limitan a atender su cartera de clientes.

Existe un status quo entre los competidores, que se asemeja a una estructura de mercado de competencia oligopólica, donde los competidores son muy similares entre sí y llevan a cabo actividades necesarias para realizar sus ventas, con el fin de atender a ciertos segmentos de mercado que les son convenientes.

De modo tal, que existen grandes posibilidades de encontrarse con nuevos competidores, tomando en cuenta los pocos obstáculos de entrada al mercado, los efectos de la globalización y la visión de las empresas transnacionales de acaparar la mayor parte del mercado a nivel mundial y la situación de poco movimiento para atacar la competencia en el mercado nacional.

4. Compradores.

La organización cuenta con una cartera actual de 635 clientes (Ver anexo 7). En el caso de los compradores, existen presiones de negociación por parte de los mismos, debido a que la mayor parte de los clientes de la empresa son minoristas que ofrecen los productos al consumidor final.

En este caso, la distribuidora, al no tener una imagen de marca sólida que le permita contar con una lealtad por parte del consumidor final para sus productos, y por la similitud en la funcionalidad y precios de los productos de la empresa con los de la competencia, es probable que los minoristas puedan mantener sus márgenes de ganancias ofreciendo productos únicamente de la competencia.

Existen compradores como el Lagar S.A. o Grupo Nación, que tienen gran poder de negociación y establecimiento de precios y cantidades, de los cuales la empresa debe generar un trato especial por ser compradores de grandes cantidades de productos.

De manera tal, que la empresa debe cumplir con las expectativas de calidad que demandan los compradores finales y ofrecer márgenes de ganancia atractivos para los minoristas, y de esta forma, tener acceso a la promoción de productos y conocimiento de la marca hacia el consumidor final, y así aportar al crecimiento de las ventas.

La estructura de costos para poder realizar esta acción debe mejorar considerablemente especialmente en la determinación clara de los mismos con el fin de identificar en que se debe y en que se puede mejorar.

5. Productos sustitutos.

En cuanto a los productos sustitutos, el grado de determinación de los mismos, se conoce en base a un estudio específico de cada producto. Identificar los productos sustitutos de los 300 productos que ofrece Distribuidora Rocal WM S.A. al mercado, es una tarea ardua. Sin embargo, la mayoría de ellos son líneas de productos que se comercializan especialmente en ferreterías, por lo tanto el grado de productos sustitutos es prácticamente nulo en algunos casos.

Dichos productos tienen una funcionalidad específica y especial por ejemplo las tapagoteras, que de igual forma se puede pensar para este caso como producto sustituto una lámina de zinc o plástico nueva para evitar las goteras, sin embargo, existe un costo de oportunidad entre la reparación a un menor precio o sustituir el bien a un mayor precio, lo cual es una variable en el pensamiento de cada comprador el cual es difícil de medir.

Para otros productos en específico, si existen productos sustitutos, por ejemplo el jabón líquido para manos. Muchos consumidores utilizan jabones de textura sólida para tocador, el mismo caso para el jabón líquido para platos. En estos casos los productos tienen funcionalidades iguales, los precios varían muy poco entre unos y otros, y los costos de cambiar de productos son bajos.

Como se mencionó anteriormente, depende de la percepción del consumidor del mercado, para lo cual es necesario realizar investigaciones de mercado que permitan conocer los grados de preferencia entre el tipo de producto que brinda la empresa y los posibles productos sustitutos.

C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.

Para el análisis de la industria existen factores determinantes por analizar:

1. El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento.

Dentro de los puntos importantes a describir en el análisis de la industria, están el tamaño de mercado y de crecimiento en el cual opera la organización.

El mercado costarricense de productos es un mercado que posee una gran cantidad de minoristas a lo largo y ancho de su territorio, con lo cual la empresa tienen grandes posibilidades de crecimiento colocando de manera oportuna sus productos en los puntos de venta en los cuales pueda comercializar al segmento de mercado seleccionado, los productos que se fabrican y de esta manera ganar participación en el mercado de manera paralela a la implementación de la estrategia.

El panorama en cuanto a la cantidad de minoristas a los cuales distribuir el producto para la posterior compra por parte del consumidor

final es alentador, sin embargo, el mercado de consumidores finales se reduce a la PEA que se compone por menos de la mitad de la población nacional, de esta forma, la estrategia para incentivar el consumo de los productos de la organización, tomando en cuenta la diversificación de productos y por ende de segmentos de mercado al cual se dirigen, debe abarcar las necesidades de crecimiento en cuanto a participación de mercado en los diferentes sectores económicos.

Hay que tener en cuenta, que además de la interacción entre el minorista y consumidor final en cuanto a ventas, también existe el nicho de mercado de ventas corporativas, las cuales se deben explotar en gran medida por la cantidad de producto que pueden llegar a demandar las posibles empresas clientes, para lo cual se debe contar con una planta de producción que pueda responder a la misma.

2. Cantidad de rivales.

La cantidad de rivales en el mercado se reduce a dos grandes competidores, los cuales se mencionaron dentro del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Existen grandes posibilidades de incrementar la participación de mercado implementando de manera efectiva una estrategia que permita crear una ventaja competitiva sustentable para la organización, y explotando las capacidades con las que actualmente cuenta, como por ejemplo, la amplia experiencia y conocimiento del mercado por parte de sus dueños, además de la capacidad de innovación en los productos.

3. Alcance de la rivalidad competitiva.

La rivalidad entre los principales competidores es moderada, no existen movimientos estratégicos que produzcan efectos cambiantes en cuanto a la participación de mercado de cada uno de los actores. Las tres empresas tienen tamaños diferentes, sin embargo, la competencia

se caracteriza por no ser agresiva, cada organización se concentra en atender a su cartera de clientes.

El mercado está anuente a la entrada de nuevos actores, especialmente mediante la inversión extranjera directa, producto de tratados comerciales como el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo cual incentivará la entrada de nuevos productos mediante importaciones y establecimiento de plantas de producción y distribución en nuestro país, para lo cual se debe implementar la mejor estrategia que funcione de manera proactiva a los cambios del mercado.

4. Cantidad de compradores.

Los productos de Distribuidora Rocal WM S.A. se dividen principalmente en: minoristas como ferreterías y supermercados (potencialmente, después de introducir el sistema de códigos de barras) que comercializan los productos en los sus puntos de venta, los consumidores individuales que compran los productos como por ejemplo el champú para vehículo y las diferentes empresas industriales y comerciales que adquieren los productos por ejemplo en el mantenimiento de instalaciones, para fabricación de productos, etc.

Como se mencionó anteriormente, cuenta en la actualidad con una cartera de 635 clientes, los cuales consumen los diferentes productos de Distribuidora Rocal WM S.A. distribuidos entre ferreterías, distribuidoras, empresas industriales y comerciales, etc.

5. Grado de diferenciación de los productos.

En cuanto a la diferenciación de los productos, los clientes podrán encontrar en las empresas competidoras, productos similares en cuanto a su funcionalidad de los que produce Distribuida Rocal, sin embargo, la empresa procura mantener altos estándares de calidad para satisfacer de manera oportuna las necesidades de sus clientes.

Esto se persigue bajo la premisa de mantener los proveedores que suministran los mejores materiales para su fabricación, con lo cual la materia prima de los productos terminados se compone de suministros altamente confiables. Por otra parte, el proceso de fabricación de los productos, se intenta realizar de la manera más efectiva y eficiente posible, con el fin de responder a los requerimientos de los clientes en el momento que necesiten los productos.

6. Innovación del producto.

En cuanto a la innovación de los productos, como se ha venido mencionando a través de la propuesta, son muy similares con respecto a la competencia, y se han mantenido trabajando bajo el mismo catálogo en los últimos años, sin embargo, responden de manera eficiente a los pedidos y necesidades de sus clientes.

En aspectos de presentación del producto, se han intentado esfuerzos por cambiar el etiquetado, dándole una presentación renovada y llamativa a los productos, con empaques de calidad y que se ajusten a la comodidad de los clientes.

Ejemplo de ello son las etiquetas que se utilizan en productos como destaqueadores, los cuales con el derramamiento del material, normalmente pierden sus características, lo que dificulta a las personas visualizar las precauciones e instrucciones de uso, situación que no sucede con las etiquetas de los productos de la distribuidora por su calidad y su diferenciación a los de la competencia.

7. Condiciones de la oferta/demanda.

Como se ha mencionado anteriormente, la demanda la de productos la componen los pedidos que realizan diversas empresas a la distribuidora con fines varios, además de los minoristas como ferreterías,

los cuales son los principales puntos de venta y las personas que compran de forma individual.

La principal oferta de productos químicos de línea ferretera, la satisfacen principalmente los competidores que se han mencionado, con precios similares en los productos de los mismos.

8. Ritmo del cambio tecnológico.

Actualmente, los avances tecnológicos han revolucionado las actividades funcionales de las organizaciones, siendo las mismas más eficientes y competitivas en cuanto introducen a sus procesos herramientas de alta tecnología.

Además de la introducción de la tecnología para mejorar los procesos de fabricación de productos y aumentar la productividad, se ha incrementado su uso especialmente en el trato con los clientes, con el fin de determinar su grado de satisfacción con los productos, determinar nuevas características y funcionalidades que desean en los mismos, así como promociones.

Las organizaciones que se quedan atrás en la utilización de la tecnología, tienen una seria desventaja competitiva en comparación con sus competidores, puesto que la misma potencializa e incrementa el desarrollo en los segmentos de mercado que se atienden y abren las puertas para competir en mercados diferentes a los actuales.

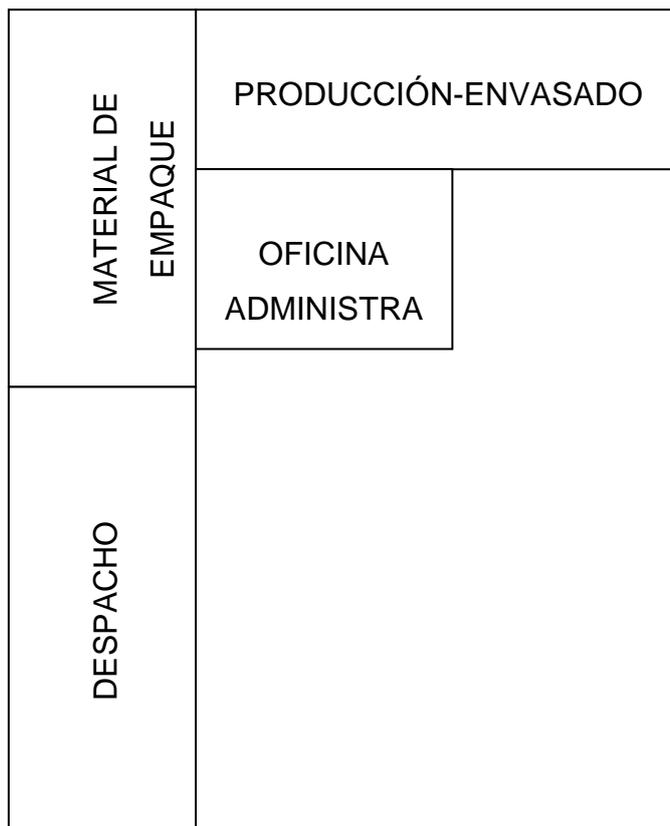
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.

En el presente apartado, se describen las principales características internas de la empresa, incluyendo los aspectos importantes en el análisis de las 7's descrito en el marco conceptual:

1. Espacio Físico.

Las instalaciones están ubicadas en Tres Ríos como se mencionó en la reseña empresarial, cuenta con 180m² de espacio, los cuales se distribuyen en: un despacho de 100m² donde se encuentra el producto terminado y los suministros de producción, un espacio de 20m² en el cual se encuentra el material de empaque, 30m² para la zona de producción y envasado y una oficina administrativa de 30m².

Figura N° 2
INSTALACIONES FÍSICAS DE DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
SEPTIEMBRE, 2010.



El espacio físico representa un tamaño adecuado para la situación actual de la empresa, sin embargo, se requiere mantenimiento en las mismas ya que se encuentran muy deterioradas, lo que incide en la motivación para desarrollar las tareas por parte de los trabajadores y la imagen que refleja para los clientes.

De igual forma, ante un posible crecimiento en la producción, se debe buscar un lugar más amplio, en el cual poder redistribuir el espacio físico donde se tengan los requerimientos suficientes de espacio para maquinaria, herramientas y facilidad de movilidad por parte de los colaboradores, con el fin de ser más eficientes en la respuesta a la demanda de productos.

Aunado a lo anterior, se deben posicionar el inventario y productos terminados en lugares diferentes dentro del despacho, con el fin de mantener un orden, evitar confusiones y contar con rapidez a la hora de identificar entre suministros y producto final.

Actualmente, la distribución de la planta tiene una lógica aceptable, según los diferentes pasos en el proceso productivo, en el cual se reciben los pedidos en la oficina administrativa, se informa a producción, se fabrica y envasa el producto, se etiqueta, y se empaca como producto terminado. Tomando en cuenta que existe una persona encargada de producción, el cual vigila todo el proceso, la cercanía de la parte administrativa en cuanto espacio físico y la parte de producción es importante para la comunicación entre el gerente y el encargado de producción.

2. Productos.

Actualmente la empresa cuenta con 300 productos que se dividen principalmente en productos químicos para ferreterías como tapagoteras, cemento, ácido muriático, masilla, ocre, crema quita grasa, removedor de concreto, preservante para madera etc. Productos automotrices como revestimiento para vehículos, limpiadores de llantas y champú. Por otra parte productos para el hogar como limpiador de pisos, limpiador de vidrios, detergente, jabón para manos líquido, papel higiénico, etc.

Como se ha mencionado, cuenta con una amplia gama de productos que puede comercializar en los diferentes nichos de mercado según la naturaleza de los mismos. La lista completa de los productos de Distribuidora Rocal WM S.A, se encuentra en el anexo 8.

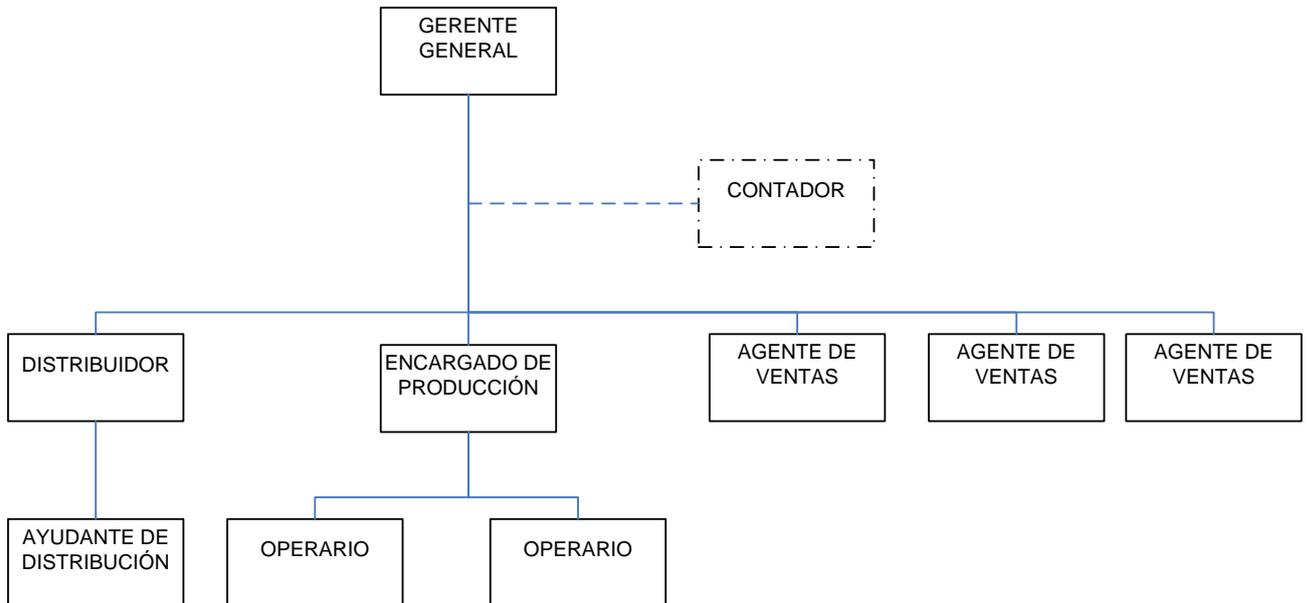
Dichos productos tienen el estilo personal de la empresa, con etiquetas diseños propios los cuales cuentan con marcas como DR y ROCAL que se encuentran debidamente registradas en el Registro de la Propiedad Industrial, poseen empaques seguros y etiquetas llamativas, cuentan con buena calidad producto del proceso estricto de fabricación y la materia prima con que se producen.

3. Tecnología.

La tecnología de la organización es escasa, cuentan con herramientas rudimentarias de fabricación, elaboradas por los mismos empleados, las cuales llaman “mezcladoras hechizas” y “llenadoras hechizas” hechas a mano para realizar las mezclas de químicos. Solo se utiliza una computadora en la oficina administrativa e impresoras antiguas las cuales deben ser renovadas pues disminuyen la rapidez en el flujo de trabajo y en las capacidades competitivas de la organización.

4. Estructura.

Figura N° 1
ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
AGOSTO, 2010



Es importante destacar, que las actividades de supervisión y toma de decisiones, se centralizan únicamente en William Román Calderón, como se mencionó anteriormente, es uno de los dos dueños de la organización.

Otra de las características a tomar en cuenta, es que todas las tareas se coordinan con el gerente general. Existen pocas regulaciones y políticas que permitan un panorama claro a los empleados sobre los límites, responsabilidades y deberes dentro de la organización.

Se tiene una estructura informal y en términos administrativos plana, con pocas unidades de mando, en el cual el crecimiento personal de los empleados se ve ampliamente limitado.

5. Servicio al cliente.

El servicio al cliente lo lleva a cabo el dueño de la empresa, debido a que dicha persona se encarga de atender las consultas y relaciones de negocio con los proveedores y clientes. Por otra parte, los agentes de ventas no cumplen una función de servicio al cliente post-venta, por lo que esta actividad organizacional está centralizada.

La incursión de la tecnología posiblemente agilice y ayude a mejorar la atención al cliente, utilizando la Internet, por medio de redes sociales, correo electrónico, etc. El requerimiento de nuevo personal es una realidad, sin embargo, depende de los resultados financieros que se deriven de la implementación de la estrategia para poder reclutar personas que se encarguen de dicha tarea, de manera tal que se dé un valor agregado a los consumidores atendiendo sus consultas y sugerencias.

6. Mercadeo.

La función de mercadeo es sumamente importante para el desarrollo de la empresa, pues una mezcla de mercadeo planificada y adecuada, permite el crecimiento de ventas, participación de mercado, y la comunicación integral de marca.

Actualmente no existe procedimientos que reflejen actividades planificadas de mercadeo, no obstante, se realizan esfuerzos válidos, como por ejemplo, la creación de afiches, despleables y tarjetas de presentación que se reparten principalmente por los agentes de ventas, quienes cuentan a su vez con imágenes de los productos, los cuales muestran a los clientes potenciales. Esto en cuanto a promoción.

En cuanto a la plaza, se colocan los productos principalmente en ferreterías, pues sus productos son en su mayoría para este tipo de industria. Los precios de los productos se definen tomando en cuenta los

costos de los materiales más un margen de utilidad, sin embargo, no se toman en cuenta todos los costos de la organización.

7. Precios y costos.

Los precios de Distribuidora Rocal en precios desde los ¢296 630 por un estañon de asfalto R10, ebonol para madera en estañon de ¢267 000 hasta productos como 1/8 de súper potasa con precio de ¢450 o 1/16 de pasta tapagoteras con un precio de ¢425. Los precios dependen del producto y de sus presentaciones los cuales varían según su tamaño por ejemplo en la crema quita grasa que tiene su presentación en 1/26 de kilo, 1/4, 1/8, 1/6 cubo, galón.

Al ser una gran cantidad de productos en diferentes presentaciones, la lista de precios completa se encuentra en el anexo 8 del presente trabajo. En cuanto a los costos, no se han definido pues no se ha realizado un análisis de los costos fijos y variables en que incurre la organización, con el fin de añadirlos a los precios de los productos más el margen de utilidad.

Por el contrario, se utiliza un sistema en el cual el precio cubre el total de los gastos de materia prima al producir dicho producto, más un margen de 1,5% sobre el total del gasto del mismo. Este método no cubre costos fijos como servicios públicos o arrendamiento de las instalaciones, ni costos variables como materia prima, mano de obra, envases y etiquetas, los cuales deben incluirse en el precio de venta para poder cubrirlos.

8. Competencias distintivas.

Dentro de las principales competencias distintivas que tiene la organización es la gran diversificación relacional de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, además de la creatividad con la cual cuenta la gerencia para dar diseños innovadores en la imagen de

los mismos. Tiene la ventaja de poder competir por diferenciación introduciendo nuevos productos con diferentes características y funcionalidades basados en el gran conocimiento de productos químicos con la que cuenta el dueño de la organización.

9. Comunicación.

Cuentan con una buena comunicación entre la gerencia, operadores y el área de producción pues el tipo de funciones y el tamaño de la organización lo amerita en un grado mayor por el nivel de dependencia y relaciones que hay entre todos los puestos. De igual forma, la comunicación especialmente entre el encargado de producción y el gerente de la empresa es de alta importancia, ya que, se debe mantener una información constante al área administrativa del estado de los procesos de producción para la toma oportuna de decisiones

10. Habilidades y destrezas.

Las habilidades y destrezas se encuentran principalmente en el área de producción por la naturaleza de los puestos los cuales son operativos y repetitivos, por lo que los colaboradores desarrollan con gran eficiencia sus labores. Sin embargo, se deben desarrollar planes de capacitación que complementen dichas habilidades, con conocimientos por ejemplo de cómo evitar desperdicios de materiales y crear esa consciencia en los mismos, al igual, implementar programas de desarrollo con el fin de que se retribuyan esos conocimientos adquiridos a la organización.

De igual manera, el conocimiento de la gerencia en materia de administración es sumamente importante para poder implementar de manera exitosa la estrategia y los cursos de acción que la misma conlleva, así como las modificaciones respectivas producto de los cambios en el mercado.

11. Necesidades del empleado.

El empleado dentro de Distribuidora Rocal WM S.A. es sumamente importante pues cuentan con amplio conocimiento del negocio y tienen experiencia en cada uno de sus puestos. Es necesario, que se le brinde un lugar de trabajo con instalaciones que le brinden motivación y le aseguren un nivel bajo en riesgos de trabajo.

Generalmente se necesitan de instalaciones cómodas, que cumplan con todos los requisitos necesarios como por ejemplo un lugar limpio donde puedan ingerir sus alimentos. Por otra parte, en el área de producción, se deben brindar herramientas de calidad y equipo de protección para disminuir la probabilidad de daños producto de un accidente laboral.

Los agentes de ventas deben contar con los recursos necesarios para realizar la debida promoción de los productos, con uniformes que los identifiquen con la organización, además de vehículos disponibles para realizar sus rutas y establecer nuevos negocios, al igual que el chofer y ayudante del mismo, deben estar identificados y contar con vehículo y herramientas necesarias para distribuir los productos de la organización.

La gerencia requiere de capacitaciones en el área de administración, con el fin de complementar la amplia experiencia, la gran capacidad y visión de negocios de sus dueños además de su creatividad, de esta forma, tendrán un mejor criterio para manejar el rumbo de la empresa.

Se deben pagar los salarios mínimos en los niveles operativos, contar con incentivos que motiven al empleado como tiempo libre, actividades de motivación, y ajustes en las remuneraciones tomando en cuenta factores macroeconómicos como la inflación, con el fin de que los mismos puedan contar con un poder adquisitivo aceptable y por ende un mejor nivel de vida.

12. Gerencia.

La gerencia, como se ha mencionado anteriormente, se caracteriza por tener una amplia experiencia en el mercado de los productos químicos. Su gerente general William Román Calderón tiene vastos conocimientos en química que le permite a la empresa desarrollar productos con la funcionalidad para la cual se diseñaron.

La creatividad para desarrollar un negocio con capacidades de crecimiento como Distribuidora Rocal, son producto del esfuerzo y emprendedurismo de sus dueños. Existe una gran motivación por ser aún más competitivos e introducir ideas innovadoras en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, es necesario, para incrementar la competitividad en el mercado, que la administración a lo interno de la organización pueda capacitarse con el fin de desarrollar nuevas habilidades de organización, control, dirección y delegación.

13. Estrategia actual.

La empresa no cuenta con una estrategia definida, pues no existe un panorama claro para trazar una planificación adecuada, ya que, no se ha podido contar con capacitaciones que permitan implementar técnicas administrativas para el mejoramiento de la empresa.

Sin embargo, su gerente en una entrevista personal, refleja sus deseos de superación en cuanto menciona que desea que la empresa sea “el líder del mercado con productos nuevos” introducir un sistema de código de barras para poder comercializar a más clientes en supermercados y ciertas ferreterías que lo solicitan, además de contar con una bodega propia y crecer internamente para exportar a mercados

internacionales.

Para ello es de suma importancia que se complemente el deseo de superación con ciertos conocimientos administrativos además de asesorías con personas que conozcan de la materia y permitan explotar las capacidades de la empresa.

Se deben definir objetivos claros, una visión organizacional y una debida planificación, además de liderazgo con el fin de enlazar las áreas funcionales de la empresa y crear una premisa bajo la cual trabajen todos los colaboradores de la empresa.

14. Finanzas.

No cuentan con un departamento financiero específico sino que cuentan únicamente con un servicio de contabilidad subcontratado que se encarga de las funciones básicas contables como la elaboración de estados financieros, sin embargo, muestra deficiencias en el control del flujo de caja, además la empresa no cuenta con una caja chica para hacerle frente a las pequeñas necesidades diarias de efectivo.

En los últimos meses la empresa se ha enfrentado con pocos recursos económicos, ésta cuenta con poca liquidez y préstamos pendientes, por lo que se han reducido las posibilidades de realizar nuevas inversiones para el desarrollo empresarial a nivel de promoción, inversiones en tecnología, recursos humanos, etc.

Aunado a lo anterior, cabe destacar que no se realizan presupuestos para administrar de manera efectiva los ingresos de la organización, lo que limita a dar valor agregado a los clientes con compras a crédito como descuentos por pronto pago, debido a que no existe la solvencia necesaria para implementar este beneficio.

No sea realizan aprovisionamientos para hacer frente al endeudamiento de la organización. Esto se debe a que la gerencia limita la atención de la información financiera a las posibles utilidades de los períodos, dejando de lado aspectos importantes como el manejo efectivo y estratégico de los pasivos de la organización.

Como dato interesante para determinar la capacidad monetaria de la empresa, para el 12 de diciembre del 2009 la Declaración Jurada del Impuesto sobre las Ventas registro un total de ventas gravadas de ¢7 905 230 (Ver Anexo 2) lo cual indica con una planilla de ¢2 000 000 que cuenta con poca liquidez para invertir en nuevos proyectos puesto que existen también pasivos a los cuales se les debe hacer frente.

15. Compensaciones.

La empresa no otorga compensaciones económicas a los empleados más que su salario normal por las tareas desarrolladas dentro de la jornada de trabajo la cual la cumplen sin excepciones de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. y sábados de 7:30 a 12:00 p.m. Estas es una de las debilidades de la organización, pues no cuenta con un paquete de incentivos que motiven a los trabajadores.

Su planilla mensual asciende a los ¢ 2 000 000, los cuales se dividen en ¢300 000 para cada uno de los tres vendedores, ¢200 000 para los 4 puestos operativos y ¢240 000 para el puesto de chofer, además de ¢60 000 por concepto de servicios subcontratados de contabilidad. Cabe resaltar que 4 de los empleados están por debajo del salario mínimo decretado por el ministerio de trabajo que es de ¢214 699 correspondiente a 30 días de pago, según decreto de salarios mínimos nº 35665-mtss publicado en la gaceta oficial no.2 del 5 de enero del 2010.

Esto se debe al tamaño de la organización, pues no cuenta con los ingresos necesarios para definir compensaciones por desempeño, pues

existen por el momento prioridades de inversión, la cuales deben hacerse atender a los empleados, con el fin de mejorar la situación actual de la empresa, y poder realizar dichas compensaciones al momento del crecimiento en el mercado.

Sin embargo, la gerencia puede otorgar otro tipo de incentivos que motiven a los empleados, como realizar actividades internas para unir la fuerza laboral en sus relaciones, otorgar mayor tiempo libre, proponer un plan de carrera cuando la empresa tenga la capacidad financiero para implementarlo.

16. Cadena de valor.

La cadena de valor de la empresa se compone por los proveedores a los cuales se les comunican las requisiciones de materia prima necesaria para desarrollar los productos que ya se han establecido dentro del catálogo. El diseño de los mismos se lleva a cabo por parte del gerente de la organización el cual cuenta con conocimientos químicos y experiencia en la industria.

Posteriormente se realiza el debido proceso de producción según los pedidos de los clientes, derivadas de los esfuerzos de ventas que realizan los agentes visitando los puntos de venta potenciales para la comercialización de los productos de la empresa, los cuales se componen de entrega de información, desplegables, muestras del catálogo de productos y muestras físicas de los mismos. Se realiza la debida distribución de los productos en el camión que posee la organización, este es otra de las etapas de la cadena de valor.

Se concluye con la entrega de los productos en los puntos de venta que realizaron un pedido a la organización. No existe un servicio post-venta que sirva como fuente de información para determinar el grado de satisfacción del cliente, lo cual debe convertirse en una actividad fundamental y constante, de manera tal, que se le entregue un valor

agregado a los clientes y se retroalimenten los procesos organizacionales.

17. La empresa y sus rivales en aspectos competitivos.

Los rivales de la empresa en cuestión, poseen ventajas competitivas en cuanto a la forma de administración, las capacidades financieras que permiten realizar inversiones, y una cartera más amplia de clientes, debido a las relaciones de negocio que se han cimentado con el tiempo.

En cuanto a tecnología, los competidores son más fuertes, tienen mejores estructuras de costos que permiten manejar diferentes márgenes de ganancia en los precios de los productos. No obstante, Distribuidora Rocal, cuenta con una amplia gama de productos, la cual puede significar una ventaja competitiva en cuanto a la diferenciación y diversificación de productos.

18. Aspectos y problemas que requieren más atención por parte de la gerencia.

La gerencia de la organización, debe cuidar ciertos aspectos que aún no han sido tomados en cuenta en la forma de administrar el negocio. Es importante que se realice un análisis de la estructura de costos, de manera tal que se puedan determinar de manera efectiva los costos fijos y variables de la empresa, de manera tal que se defina un margen de ganancia esperado para cada venta de los productos, determinando el precio de venta para el consumidor.

Por otra parte, es importante mencionar, que la ubicación geográfica de la planta de fabricación podría establecerse en un lugar más céntrico, con el fin de satisfacer de forma más efectiva a los clientes actuales, ganar clientes potenciales mediante la mayor facilidad para comercializar los productos, y reducir costos de fabricación y suministro de materias primas, teniendo en cuenta las ubicaciones de proveedores y clientes,

los cuales se encuentran en zonas más cercanas a San José.

Además de la ubicación, es necesario que las instalaciones permitan reflejar una buena imagen a clientes y proveedores que visiten a la organización, y de esta forma crear confianza en las relaciones de negocio. Lo anterior, permite de igual manera, crear un ambiente de motivación para los empleados, al contar con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades laborales.

Por otra parte, la gerencia debe adquirir conocimientos administrativos que le permitan tener un panorama más claro de los movimientos del mercado, de manera tal que se pueda implementar de forma adecuada la estrategia propuesta y las posibles modificaciones de forma proactiva. El conocimiento de aspectos básicos contables, de mercadeo, recursos humanos, economía y finanzas, facilitaran la toma de decisiones por parte de la administración.

Lo anterior se logra mediante capacitaciones, al igual que contar con especialistas en el tema, los cuales pueden apoyar la labor de toma de decisiones y establecimiento de cursos de acción necesarios para el crecimiento de la organización, a través del aumento de la capacidad competitiva.

Estimular la promoción de los productos, mediante una mezcla de mercadeo adecuada, es necesario para potencializar el crecimiento en ventas y ganancia de participación de mercado a través del aumento de la cartera de clientes. Crear una imagen corporativa sólida, que se asocie con la confianza, calidad y buen desempeño de los productos que fabrica la compañía, es la labor de mercadeo que se visualiza más débil, seguido del establecimiento del precio de los productos.

No existe una estrategia establecida en la organización, la cual debe basarse principalmente en definir un segmento de mercado al cual atender, y por otra parte analizar los movimientos normales de la

competencia, de esta forma determinar las debilidades de la misma y atacarlas.

Los sistemas de información, son una de las herramientas importantes en la implementación de una estrategia exitosa, la cual es débil internamente, pues son sistemas que no están actualizados, muy deficientes en sus opciones de uso, lo cual perjudica la administración adecuada en cuanto a toma de decisiones, a falta de la disponibilidad de la información con una interfaz de usuario entendible.

Además de esto, el uso de la tecnología en los procesos de fabricación y promoción de los productos, son herramientas que no se utilizan de gran forma por los competidores, para lo cual, se pueden desarrollar esas capacidades competitivas, mediante la debida inversión de equipo que permita llevarlo a cabo.

E. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

La cultura empresarial es muy importante para la implementación de una estrategia, ya que la misma, puede contribuir al éxito o a un intento fallido de la dirección estratégica. El ambiente de trabajo se caracteriza por ser un ambiente de respeto mutuo, existe una relación de amistad entre los colaboradores y la gerencia, y un sentido amplio de ayuda entre los mismos, debido al deseo de crecimiento de sus integrantes.

Según el marco conceptual, la cultura organizacional es adaptable, abierta a cambios que permita implementar acciones que aseguren el éxito y el desarrollo de la organización siempre y cuando sean coherentes con los valores organizacionales. Estos últimos se componen por el respeto, la solidaridad, disciplina y calidad en el trabajo realizado.

De esta forma, la propuesta del plan estratégico, se verá apoyado en gran medida por el deseo de ser la mejor empresa en el mercado, la cual el

gerente de la empresa ha inculcado en los trabajadores, con el fin de motivar al grupo a dar lo mejor de sí en el día a día para beneficio de todos y cada uno de los colaboradores.

F. LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD.

Dentro de los factores críticos para el éxito en la dirección estratégica, como bien se menciona dentro del marco conceptual, se encuentra una cultura que sea flexible a los cambios en las políticas, procedimientos y costumbres que se llevan a cabo dentro de la organización, con el fin de alinear dichos factores a los cursos de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este caso Distribuidora Rocal WM S.A. cuenta con colaboradores anuentes a cambios que permitan mejorar y desarrollar la organización, ya que esta situación trae como consecuencia un crecimiento a nivel personal. Otro factor importante es el liderazgo que debe ejercer el gerente de la organización, con el fin unir a toda la empresa a realizar las actividades que permiten la implementación efectiva de la estrategia, tener la capacidad de resolución de conflictos y de realizar cambios en la estrategia de forma proactiva según lo amerite la situación del mercado.

Para determinar los factores críticos de éxito, se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las bases con que los clientes de los productos de la industria de productos químicos elige entre la competencia existente?, es decir, ¿Cuáles con los atributos fundamentales del producto?

- a) Precios accesibles.
- b) Calidad en el producto.
- c) Eficiencia en la funcionalidad del producto.

- d) Empaque que sea le permita identificar la marca del producto de manera rápida al cliente.
- e) Entrega rápida y eficiente de los productos.
- f) Diversificación y diferenciación del producto.

2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa fabricante de productos químicos para tener éxito en la competitividad?

- a) Servicio post venta, en el cual se realicen preguntas de satisfacción del cliente y se evacuen las consultas planteadas.
- b) Instalaciones cómodas y agradables.
- c) Software que permitan tener control a tiempo real de los clientes (datos personales, pedidos, ubicación).
- d) Sitio web y correo electrónico para mantener mayor comunicación con el cliente externo e interno.
- e) Maquinaria de alta tecnología.
- f) Descuentos por pronto pago.
- g) Promociones de ventas que estimulen el consumo del producto.
- h) Personal capacitado.
- i) Una adecuada estructura de costos.
- j) Solvencia y liquidez para hacer frente a los pasivos y realizar inversiones.
- k) Una cadena de distribución eficiente.
- l) Fuerza de ventas que impulsen el incremento de las mismas.
- m) Proveedores que suministren materia prima de calidad.
- n) Contar con poder de negociación con clientes y compradores.
- o) Políticas de recuperación de cuentas por cobrar.

3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa productora de químicos en una desventaja competitiva significativa?

- a) Precios excesivamente elevados.
- b) Deficiencias en la calidad del producto.
- c) Atrasos tecnológicos.
- d) Poco poder de negociación con compradores y proveedores.
- e) Materia prima de baja calidad.
- f) Personal poco capacitado.
- g) Organización poco clara dentro de la empresa.
- h) Poca solvencia y liquidez para realizar inversiones.
- i) Instalaciones que afecten la imagen de la empresa y desmotiven a los empleados.
- j) Falta de liderazgo y cultura corporativa conflictiva.
- k) Retrasos en la producción y distribución del producto.
- l) Estructura de costos deficiente.

G. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es una de las principales herramientas para determinar la situación interna de la organización en cuanto identifica las fortalezas de la organización y las debilidades, las cuales deben corregirse con el fin de lograr mayor competitividad.

De igual manera, el análisis permite definir aspectos del ambiente externo que influyen de manera directa en el ambiente interno de la organización. Estos factores se conocen como las oportunidades que brinda el mercado en su estado actual a la organización para su desarrollo y amenazas que pueden afectar si no se realizan las mediadas necesarias para afrontarlas.

Se muestran a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Distribuidora Rocal WM S.A.

1. Fortalezas

- a) Conocimiento por parte del dueño en la elaboración de

componentes químicos.

- b) Experiencia en el mercado de fabricación de productos químicos.
- c) Diversificación de productos.
- d) Posee una buena relación con los proveedores.
- e) Existe un buen nivel de comunicación a nivel interno.
- f) Alto nivel de compromiso y deseos de superación por parte de todos los empleados de la organización.
- g) Cuenta con una marca registrada que le permite desarrollar una campaña de promoción adecuada.
- h) Los empleados de la organización son altamente eficientes en el proceso de producción en cuanto se responde a la demanda de productos de manera efectiva.

2. Oportunidades.

- a) Aumentar la cartera de clientes en relación a la que posee actualmente.
- b) Crear alianzas estratégicas con proveedores.
- c) Aumentar el alcance de mercado geográfico a nivel nacional.
- d) Incentivar el consumo de productos de Distribuidora Rocal WM S.A.

3. Debilidades.

- a) No cuenta con tecnología reciente para mejorar los procesos internos de la empresa.
- b) No tienen valores organizacionales definidos.
- c) Nombre o marca poco conocida.
- d) Estructura organizacional no establecida.
- e) Deficiencias en la toma de decisiones.
- f) Ausencia de políticas y lineamientos internos.
- g) Prácticas arcaicas de producción.
- h) No existe planificación en las áreas funcionales de la

organización.

- i) No se brindan compensaciones a los empleados.
- j) Poca experiencia en servicio al cliente.
- k) No se brinda un servicio post venta al cliente.
- l) Poco poder de negociación ante proveedores.
- m) No cuenta con visión ni misión organizacional definida.
- n) La ubicación geográfica no es estratégicamente adecuada.
- o) No presenta una estructura de costos definida.
- p) La toma de decisiones está centralizada y se limita el empowerment.

4. Amenazas.

- a) Nuevas herramientas tecnológicas que se conviertan en productos sustitutos y disminuyan la demanda de ciertos productos.
- b) Posible entrada de nuevos competidores foráneos.
- c) Acciones estratégicas agresivas por parte de la competencia a nivel nacional.
- d) Respuesta lenta de la demanda a las acciones promocionales que pueda efectuar la empresa.
- e) Desaparición de pequeños minoritas que colocan los productos en sectores geográficos de mercado importantes, producto del ingreso de competencia para los mismos.
- f) Crecimiento importante de la demanda al cual la empresa no pueda atender de forma adecuada.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.

Las organizaciones hoy en día están inmersas en un ambiente de competencia global bastante fuerte al cual deben de responder con una planificación adecuada, con cursos de acción basados en objetivos previamente establecidos, con el fin de incrementar las capacidades competitivas para la empresa y de esta forma aumentar el desarrollo organizacional a través de un mejor posicionamiento en el mercado.

El siguiente capítulo define un plan estratégico de gran relevancia para Distribuidora Rocal WM S.A. a raíz del análisis de la situación interna de la empresa descrita en el capítulo IV de la presente investigación, para su implementación y control, en la búsqueda de mayores capacidades competitivas y un mejor posicionamiento de mercado.

Las propuestas se componen de los siguientes puntos:

- A. Elaboración del análisis MECA de la organización.
- B. Diseño de misión, visión y estructura organizacional
- C. Definición de la estrategia genérica de Porter a seguir.
- D. Crear objetivos estratégicos.
- E. Extracción del ADN Visión-Misión.
- F. Definir el mapa estratégico de la organización así como su cuadro de mando integral.
- G. Determinar las medidas de control para la implementación de la estratégica.
- H. Elementos clave para la implementación exitosa de la estrategia.

A. ANÁLISIS MECA

Tomando en cuenta, los elementos que se señalaron en el análisis FODA de la organización, se realiza a continuación el análisis MECA, el cual tiene como objetivo, determinar la manera de mantener y mejorar las fortalezas de la empresa, explotar aquellas oportunidades que presenta el mercado de productos, corregir las debilidades y afrontar las amenazas del ambiente externo.

La dinámica que se muestra a continuación, muestra cada uno de los puntos que forman parte de los cuatro factores del análisis FODA, con el fin de aplicar la técnica correspondiente a cada una de ellas:

FORTALEZAS	MEJORAR
Conocimientos en la elaboración de productos químicos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizando inversiones en capacitaciones que permitan incrementar el conocimiento de productos químicos.▪ Capacitando internamente a los empleados con el fin de mejorar el proceso de producción al tener un conocimiento más amplio de los insumos con los que trabajan.▪ Aplicando dichos conocimientos en la elaboración de productos novedosos.
Experiencia en el mercado de productos químicos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicando la experiencia en el mejoramiento de los procesos internos de la organización.▪ Realizando constantemente con un asesor, monitoreo del comportamiento del mercado con el fin de determinar los cursos de acción necesarios para responder al mismo complementando la experiencia.

FORTALEZAS	MEJORAR
Buena relación con proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborando con los proveedores en relación mutua, con el fin de encontrar nuevas prácticas que permitan la eficiencia en procesos y reducción de costos. ▪ Creando alianzas estratégicas con proveedores que permitan aumentar la capacidad competitiva de la organización. ▪ Manteniendo una relación de confianza y lealtad con proveedores que brindan servicios e insumos de calidad para la organización.
Buena comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservando e incentivando las buenas relaciones entre todos los empleados de la organización. ▪ Estableciendo políticas de coordinación entre puestos que exijan un grado alto de comunicación.
Compromiso y deseos de superación en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivando el incremento del compromiso organizacional a través de objetivos que permitan el crecimiento personal de cada uno de los empleados. ▪ Mejorando las condiciones laborales.
Cuenta con dos marcas registradas en diferentes presentaciones “Rocal” y “DR”.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando programas promocionales que permitan una comunicación integral de marca dentro del mercado de productos químicos. ▪ Definiendo una sola marca para la organización, con el fin de posicionarla en la mente del consumidor de los segmentos de mercado de productos definido. ▪ Monitorear periódicamente mediante investigaciones de mercado el posicionamiento de la marca para medidas a realizar.

OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Aumentar la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando promociones que resalten los beneficios de los productos de la empresa. ▪ Ofreciendo servicios post venta que generen confiabilidad y compromiso para satisfacer las necesidades del cliente. ▪ Mejorando la cadena de valor en su etapa de diseño de nuevos productos que satisfagan necesidades de mejor forma. ▪ Ofreciendo valor agregado a los productos como descuentos por pronto pago.
Crear alianzas estratégicas con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivando la colaboración mutua en el mejoramiento de procesos que permitan una reducción considerable de costos en la cadena de valor. ▪ Realizando alianzas de mercadotecnia que permitan incrementar el nivel de ventas de forma conjunta. ▪ Intercambiando conocimientos y experiencia. ▪ Creando relaciones de largo plazo basados en la confianza y colaboración.
Aumentar el alcance geográfico para atender de manera amplia el segmento de mercado de productos químicos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiendo las zonas que representan potenciales puntos para establecer relaciones de negocio. ▪ Mejorando la eficiencia de la cadena de valor. ▪ Estableciendo una adecuada estructura de costos.

OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
<p>Incentivar el consumo de productos químicos de Distribuidora Rocal WM S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo y planificando de manera adecuada una mezcla de marketing que cuente con una campaña intensiva promocional a nivel publicitario, acompañado de promoción de ventas que permitan introducir el producto a los segmentos de venta potenciales y estimular los actuales. ▪ Resaltando las principales características y beneficios para el cliente de los productos que se ofrecen para posicionar y diferenciarlos de la competencia adelantándose a las acciones que los mismos puedan llevar a cabo.

DEBILIDADES	CORREGIR
<p>Retrasos tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la medida de lo posible, innovando en el equipo necesario para mejorar la eficiencia y calidad en los productos ▪ Elaborando planes presupuestales para programar la renovación de equipo en un periodo determinado.
<p>No existen valores organizacionales definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los dueños del negocio deben definir el rumbo deseado para la organización, y definir las actitudes, prácticas y demás elementos necesarios para cumplir los objetivos. Creando un compromiso, y alineando todos los procesos hacia un fin común y claro, se definirá una cultura que se adecue a la empresa.

DEBILIDADES	CORREGIR
Estructura organizacional no establecida con deficiencias en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiendo claramente la estructura organizacional, con los roles y responsabilidades específicas para cada puesto así como líneas de coordinación y mando, con el fin mejorar los procesos.
Ausencia de políticas y lineamientos internos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creando una normativa interna que defina los comportamientos básicos para cada uno de los empleados dentro de la organización. ▪ Definiendo y estableciendo prácticas las cuales deben ser de acatamiento general en las actividades funcionales de la organización.
Prácticas arcaicas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduciendo la tecnología dentro del proceso de producción. ▪ Capacitando a los colaboradores en prácticas de producción que permitan mejorar la eficiencia y la reducción de costos disminuyendo de manera efectiva el material de desecho mejorando la productividad.
Ausencia de compensaciones monetarias para los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindando otro tipo de incentivos, por ejemplo días de vacaciones o días libre, tomando en cuenta que los fondos de la organización no sustentan una política de compensaciones monetarias bajo la situación actual. ▪ Creando consciencia en los empleados de la necesidad de trabajar bajo el cumplimiento de objetivos estratégicos que permitan la mejora financiera de la empresa y por ende la posibilidad de establecer dicha práctica.

DEBILIDADES	CORREGIR
Ausencia de servicio post venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviando un correo electrónico al cliente con el fin de conocer su satisfacción y nuevas necesidades que surjan, también efectuando una llamada telefónica. Esto no generaría altos costos y permite conocer la perspectiva del cliente hacia los productos de la empresa y obtener retroalimentación.
Poco poder de negociación con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando estudios exhaustivos para conocer todos los posibles proveedores que podría utilizar la empresa, para no depender totalmente de unos pocos. ▪ Realizando en la medida de lo posible la mayor cantidad de pedidos a un único proveedor, para poder establecerse como un comprador importante ante ese proveedor, con el fin de buscar un poder de negociación en el establecimiento de precios. ▪ Analizar la posibilidad en cuanto a costo-beneficio de importar directamente los productos necesarios.
No cuenta con una misión ni visión organizacional definida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo objetivos organizacionales que permitan identificar los mismos. ▪ Definiendo la misión y visión y facilitar su comprensión, de forma tal que clientes y colaboradores se identifiquen con la misma.
La ubicación geográfica no es estratégicamente adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiendo una ubicación geográfica que permita mantener un mayor contacto con el cliente y proveedores, incrementando la eficiencia en la cadena de valor y distribución, obteniendo reducción de costos.

DEBILIDADES	CORREGIR
<p>La toma de decisiones está centralizada limitando el empowerment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo una política que dicte los requisitos mínimos que debe tener el personal que trabaje en la empresa, de manera que se asegure la contratación de personal con buenas referencias, con capacidades profesionales y éticas que permita el empowerment. ▪ Incrementando la capacidad de los empleados en la toma de decisiones, resolución de conflictos, así como generación de ideas, mediante capacitaciones.
<p>La toma de decisiones está centralizada limitando el empowerment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementando la calidad del talento humano, capacitándole en otras áreas, con el fin de que sean empleados multifuncionales y en caso de que se requiera, realicen tareas diferentes a las de sus puestos naturales. ▪ Transmitiendo conocimientos de la gerencia a los colaboradores con el fin de complementar sus capacidades y tener un panorama administrativo de la empresa.
<p>No existe planificación para las áreas funcionales de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo los objetivos estratégicos y alineándolos con los financieros, de manera tal que se vean obligados a efectuar una intensa planificación de los recursos. ▪ Efectuar presupuestos mensualmente y realizar sus respectivas revisiones. ▪ Realizar un estadístico presupuestario para determinar cuáles son las necesidades mensuales que se han requerido a través de los años. ▪ Planificando objetivos de mercadotecnia que permitan el establecimiento de una mezcla de marketing efectiva. ▪ Definiendo objetivos de producción en cuanto a nuevas prácticas que permitan el incremento de la eficiencia de la misma y de respuesta a la demanda de los clientes.

DEBILIDADES	CORREGIR
<p>No existe planificación para las áreas funcionales de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinando las necesidades de recurso humano y las competencias básicas del mismo a nivel interno para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

AMENAZAS	AFRONTAR
<p>Nuevas herramientas tecnológicas que se conviertan en productos sustitutos y disminuyan la demanda de ciertos productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manteniendo una constante innovación con el fin de no perder clientes por otro tipo de productos que puedan llegar a ser más eficientes y generar lealtad por parte de estos.
<p>Posible entrada de competidores foráneos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explotando la fortaleza de ser una empresa nacional que conoce bastante bien el mercado, creando relaciones de lealtad con los clientes y adelantándose a las acciones estratégicas de la competencia.
<p>Acciones estratégicas agresivas por parte de los competidores nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando acciones estratégicas efectivas que permitan adelantarse a las estrategias de los competidores en el segmento de mercado que se desea atender. ▪ Explotando las capacidades competitivas de la organización para diferenciarse de la competencia creando preferencia por parte de los clientes.

AMENAZAS	AFRONTAR
Respuesta lenta de la demanda a las acciones promocionales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorando utilizar medios de comunicación de mayor alcance a nivel nacional para promocionar los productos. ▪ Realizar acciones de promociones de ventas con descuentos y bandeo de productos. ▪ Crear alianzas estratégicas para fomentar la demanda de bienes complementarios que permitan estimular la demanda de bienes de la organización.
Desaparición de pequeños minoristas que colocan productos en sectores geográficos importantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando alianzas con minoristas más sólidos dentro de los sectores geográficos que permita mantener presencia dentro de dichos sectores.
Crecimiento importante de la demanda a la cual la empresa no pueda satisfacer.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creando alianzas estratégicas con otros pequeños productores que permita responder a la demanda de dichos productos, de manera tal que no se pierdan clientes. ▪ Valorando la posibilidad de ampliar la capacidad productiva de la organización a través de inversiones.

B. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de los aspectos importantes para la determinación de la estrategia de la organización, se encuentra la definición de la misión, visión y estructura organizacional.

La visión, va a determinar el rumbo a seguir de la organización, para lo cual los gerentes desarrollaran una planificación adecuada, derivando objetivos para el cumplimiento de ese escenario futuro en el cual se espera la organización este.

Por otra parte la misión identifica la razón de ser de la empresa lo cual es un punto de suma importancia para determinar objetivos estratégicos que se adecuen a la capacidad organizacional según las actividades de la misma.

De igual manera, el establecimiento de una estructura organizacional adecuada, permite que los colaboradores tengan en cuenta cuáles son sus roles dentro de la empresa y la importancia de los mismos dentro del cumplimiento de la estrategia. Además de ello, una estructura organizacional definida, con líneas de mando y coordinación además de la delimitación de las tareas, permite conducir a la organización hacia la competitividad, teniendo en cuenta que con el establecimiento de lo previamente mencionado, se podrá actuar de manera proactiva a las exigencias del mercado en cuanto a la estrategia.

De esta manera, la propuesta de dichos factores, se presenta a continuación:

Visión

Destacarnos en el mercado costarricense de productos químicos de ferretería y automotrices bajo la premisa de calidad e innovación, a través de la introducción de herramientas tecnológicas en nuestra organización, que permitan satisfacer de manera efectiva las necesidades de nuestros clientes.

El objetivo de la visión, radica en establecer el rumbo futuro e imagen que se espera de la organización. Se requiere de un alto nivel de compromiso de todos los colaboradores para lograrla.

Basado en las características principales de una visión, esta es direccional, pues mira hacia delante, indicando lo que esperamos de la organización, viable porque lo que se espera lograr se encuentra dentro de las posibilidades, fácil de comunicar, muestra flexibilidad, gráfica pues

indica la base del rumbo estratégico, y muestra la posición en el mercado que buscamos, por lo tanto es centrada.

Misión

Somos una organización costarricense dedicada a la fabricación de productos químicos de ferretería y automotrices, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales, de manera accesible y diferenciada.

Según con las características básicas de una misión, esta debe indicar la razón por la cual la organización se estableció y a que se dedican. La misión indica claramente cuál es su principal función, al señalar que fabrica productos químicos.

Estructura organizacional.

Como se ha venido presentando durante el desarrollo de la presente propuesta del plan estratégico, la organización cuenta con 9 empleados y un contador subcontratado, los cuáles componen la estructura organizacional de la empresa.

Sin embargo, es necesario, que dicha empresa realice un cambio y modifique su estructura de forma funcional, dejando de lado la estructura simple donde se centralizan las decisiones, de manera tal, que los colaboradores cuenten con una herramienta clara de las áreas a las cuales pertenecen sus tareas, aportando al establecimiento de objetivos departamentales.

Con el fin de responder a la estrategia organizacional, es necesaria una reestructuración interna, no solo a nivel de representación gráfica de la estructura de la empresa (organigrama) si no también establecer políticas y lineamientos que permitan una coordinación y desarrollo de actividades de manera eficiente.

Esta propuesta presenta mediante un organigrama integral, la estructura que debería utilizarse con el fin de implementar la estrategia de manera efectiva. Como se mencionó anteriormente, se pretende reestructurar a la empresa de organización plana a una de áreas funcionales, de la siguiente manera:

- a) **Gerencia General:** Representada por los dueños de la organización, los cuales tomarán decisiones de gran relevancia de manera conjunta con el fin de ampliar la gama de posibilidades de cursos de acción a realizar, además de desarrollar, implementar y controlar junto al supervisor general proyectos de interés organizacional.
- b) **Contaduría:** El contador se encargará de la elaboración de los estados financieros y analizarlos de manera tal que genere información importante para la toma de decisiones.
- c) **Supervisión general:** Por otra parte el supervisor general, se encargará de apoyar el proceso de toma de decisiones junto con la gerencia, proponer e implementar nuevos proyectos para el crecimiento de la organización y coordinar de manera directa con el encargado de producción, y llevar la responsabilidad del área de mercadeo.
- d) **Recepción:** Se encargará de la atención de clientes y además realizará funciones secretariales como apertura de expedientes de clientes y funciones de línea contable como facturación.
- e) **Producción:** Estará compuesto por un supervisor de producción, el cual velará por el mejoramiento y aumento de la eficiencia del proceso de producción y por tres operarios, lo cual permite liberar al supervisor actual de labores operativas y centrarlo únicamente en labores de supervisión.
- f) **Mercadotecnia:** Estará liderado por el supervisor general el cual

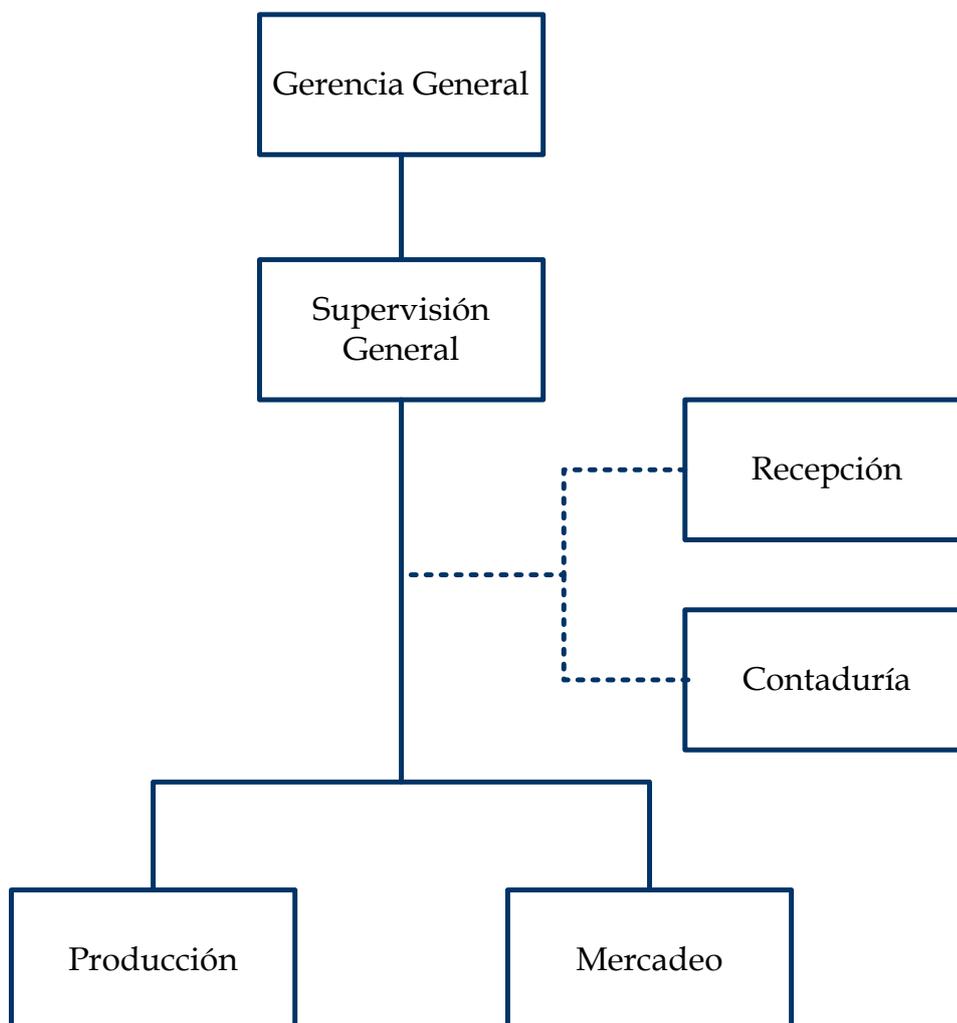
coordina de manera directa con los agentes de ventas y los distribuidores de manera tal que los cursos de acción de mercadeo, se realicen de manera efectiva.

La propuesta de dicha estructura organizacional, tiene ciertos puntos importantes que deben ser aclarados. En primer lugar se trata de una propuesta que debe implementarse según las capacidades financieras de la empresa, pues se requieren contrataciones que permitirán ser más competitivos, sin embargo, actualmente la empresa no podría cubrir todas las contrataciones.

Por otra parte, se excluyen las áreas funcionales de recursos humanos y finanzas, debido al tamaño de la organización, ya que, por esta característica, las principales actividades financieras pueden coordinarse entre el contador y el supervisor general, el cual debe tener conocimientos en el área preferiblemente un administrador de empresas o estudiante avanzado de la carrera de administración de empresas.

Se pretende que el supervisor general cumpla la función de administrador dentro de la empresa respondiendo a las exigencias de la gerencia general.

Figura N° 3
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
SEPTIEMBRE, 2010



C. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA A IMPLEMENTAR.

La definición de la estrategia genérica de Porter, basándose en el marco conceptual del presente proyecto, y según las características de la organización, es de gran relevancia con el fin de establecer los objetivos estratégicos de los cuales se derivan los cursos de acción para su posterior implementación.

Es importante mencionar la estrategia a seguir, sin embargo, es de igual relevancia el explicar la razón por la cual fue seleccionada y descartadas las demás opciones de estrategia.

Para que la organización pueda implementar una estrategia de costos bajos, debe definir su estructura de costos con el fin de determinar que cursos de acción deben implementarse dentro de la cadena de valor, con el fin de mejorar considerablemente en la eficiencia de cada una de las etapas de la misma y de esta manera poder establecer precios más bajos mediante la reducción de costos, aumentando las ventas por volumen.

El implementar únicamente una estrategia de bajos costos genera el riesgo de que los principales competidores con estructuras de costos definidas, puedan realizar estrategias agresivas con el fin de desplazar los productos de la organización, además, se puede percibir por parte del cliente una calidad inferior debido al precio, pues en los productos de esta línea (para ferretería, industrial, etc.) la calidad cumple un papel más importante en la toma de decisión del consumidor respecto al precio.

En cuanto a la estrategia de diferenciación amplia, establece una idea muy atractiva para la organización, sin embargo, a largo plazo. La calidad y la innovación, son importantes para este tipo de mercado, al ofrecer en el mercado de productos químicos, productos que sean capaces de superar las expectativas de los clientes y contar con nuevos productos que solucionen otras necesidades no cubiertas.

Para Distribuidora Rocal WM S.A. es una opción atractiva, pero que, por el momento debe quedar descartada. La razón es que la diferenciación amplia pretende cubrir una gran cantidad del mercado, lo cual significa inversiones considerables en recurso humano, tecnología y planes promocionales que impulsen el estímulo de la demanda, y la consciencia en el consumidor de que está adquiriendo un mejor producto a un precio justo.

En la situación financiera actual de la organización en estudio, implementar la estrategia resultaría difícil en el corto plazo, pues los cursos de acción como inversiones se verían afectadas por la necesidad de cubrir los pasivos de la empresa, con lo cual utilizar una estrategia de diferenciación para una magnitud de mercado amplia no es una opción viable actualmente.

Realizando una delimitación de los principales clientes de Distribuidora Rocal WM S.A. se encuentran las empresas de diferentes industrias que demandan productos según sea su actividad, por ejemplo empresas constructoras demandantes de cemento o minoristas como las ferreterías. Sus principales productos son para uso industrial, automóviles y del hogar.

Es importante realizar una discriminación de productos donde la organización tiene insuficientes probabilidades de ser competitivo con marcas maduras en el mercado pertenecientes a empresas muy grandes.

Estos productos son principalmente productos para el hogar donde la competencia en detergentes como IREX pone en una seria desventaja competitiva a la empresa, también en cloro donde existen marcas muy posicionadas como “Cloro los Conejos”, lava platos donde existe Axión, jabón líquido para manos con “Batex antibacterial”.

Para poder competir ante este tipo de marcas es necesario realizar inversiones importantes en cuanto a publicidad, con el fin de dar a conocer la marca, lo cual es complicado en la situación actual de la empresa, y necesitaría de ello para poder ganar cierto porcentaje de participación en el mercado, aunque su producto sea de calidad, sería igualmente necesario para que el cliente potencial tenga la marca en cuenta.

Se requiere, que la estrategia se concentre en mejorar el posicionamiento en el mercado, como fabricante de productos químicos para el uso empresarial en diferentes industrias y en la colocación de productos en puntos de venta, como los pequeños minoristas (Ferreterías en los barrios)

y minoristas de mayor tamaño como por ejemplo Ferretería EPA o cadenas de supermercados como Wal-Mart y Megasúper.

Tomando en cuenta una delimitación de las líneas de producto que se van a explotar (dejando de lado artículos para el hogar), la estrategia seleccionada según las estrategias genéricas de Porter, sería la estrategia de mejores costos. La cual se apoya en la idea de ofrecer productos con características que generen valor para el cliente a precios menores.

Para explicar la razón de la escogencia de la estrategia de mejores costos y describir las acciones a tomar, es necesario tomar en cuenta que los productos de la competencia en cuanto a calidad son muy similares con los de la empresa.

Por lo tanto, con una estrategia de mejores costos, se pretende resaltar una diferenciación de los productos de la competencia, creando consciencia en el consumidor, explotando características que generen una percepción superior de valor, por ejemplo, con calidad del etiquetado, imagen de la marca llamativa que genere confianza al cliente, empaque atractivo, presentaciones de ventas en los establecimientos de minoristas, y explotando constantemente las ventajas del producto mediante medios de comunicación de bajo costo como Internet y afiches publicitarios.

Además de esto, ofrecer un servicio al cliente de calidad, que atienda de manera profesional y efectiva los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, con el fin de reflejar el compromiso de la empresa en la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Estos son atributos que sin duda alguna, pueden influir en el proceso de decisión de compra del consumidor. Si bien es cierto, existe la debilidad de contar con una marca poco conocida en el mercado, las acciones antes descritas, incentivan a los clientes potenciales a tener la percepción de calidad en el producto y a experimentar su funcionalidad a un precio menor que el de la competencia en el caso de clientes potenciales, y en el caso de

clientes actuales aumentar su percepción de valor y establecer relaciones redituables y duraderas.

Lo anterior en cuanto a características de diferenciación, deben estar acompañadas de un precio menor al de la competencia, con el fin de aumentar la cartera de clientes, con márgenes de utilidad importantes producto del volumen de ventas.

Para poder contar con precios más bajos al de la competencia, se debe realizar en primer lugar, un análisis exhaustivo para definir los costos organizacionales y determinar si los precios actuales cumplen la norma de cubrir los costos más un margen de utilidad. De esta manera, se deben definir precios que cubran costos fijos y variables de la organización más un porcentaje de ganancia en cada unidad y poder determinar un reajuste de precios.

Para poder ofrecer un producto de calidad a un precio menor al de la competencia, es importante tener definida la estructura de costos y de esta manera analizar si existen excesos innecesarios en los mismos, los cuales pueden reducirse mediante prácticas como mejoras en el proceso productivo a través de inversiones lentas pero constantes como la introducción de tecnología o nuevas prácticas eficientes en el mismo, tomando en cuenta los problemas de flujo de efectivo que existen.

La mejora en los procesos de la cadena de valor para reducir costos es importante con el fin de contar con un ahorro en los mismos, así como en los gastos que se realizan. Dichos procesos deben mejorar principalmente en la etapa de producción, en donde el manejo de materiales es sin duda alguna determinante para poder ofrecer al mercado precios accesibles; se deben entablar relaciones perdurables y de confiabilidad con los proveedores, los cuales se debe asegurar, que ofrezcan productos y servicios de calidad a precios más convenientes.

Este tipo de relaciones deben ser alianzas estratégicas, en las cuales,

mediante la retroalimentación y cooperación mutua en la administración de la cadena de valor, la productividad y por lo tanto la organización a nivel global, experimentará una mejora en cuanto a la reducción de costos. Si se mantiene una interacción de este tipo con los proveedores, estos podrán obtener precios más cómodos, planes de crédito más atractivos y entregas más rápidas de los suministros.

Se deben implementar políticas de cero desperdicios en toda la organización, a nivel productivo y administrativo. Además de políticas a nivel administrativo que permitan la maximización en la utilización de los recursos, como por ejemplo, planificar de manera adecuada las rutas de distribución en la entrega de productos con el fin de minimizar costos al igual que los planes de comercialización para los agentes de ventas con rutas establecidas y planes de acción definidos.

La disminución de gastos en las actividades antes descritas con políticas adecuadas, las cuales deben ser sujeto de investigación para su definición e implementación, deben permitir un ahorro en dinero que permita invertir parte del mismo en la diferenciación y mejora del producto en cuanto a su posicionamiento.

Se deben establecer también alianzas estratégicas con minoristas, con los cuales se pueden planificar ideas de comercialización para estimular la visita de los clientes a dichos puntos de venta y para adquirir los productos de la empresa.

Políticas como descuentos por pronto pago que mejoren la recuperación de las cuentas por cobrar y permitan hacerle frente a los pasivos de la organización, de manera tal que no frenen de manera absoluta las inversiones en los cursos de acción de la estrategia, es una manera importante de mejoramiento que debe apoyar la estrategia.

Otro elemento necesario dentro de la estrategia, es fomentar la implementación de incentivos, que permitan mantener y aumentar el

compromiso organizacional, en cuanto al cumplimiento de objetivos estratégicos. De manera tal que se cuente con una cultura de satisfacción al cliente, mediante el cumplimiento de las tareas de forma eficiente, en base a los objetivos estratégicos establecidos, acompañado de un liderazgo positivo que permita guiar a los colaboradores.

La mezcla de acciones de diferenciación y de costos bajos, permitirá obtener una estrategia de mejores costos, la cual es una forma equilibrada de competir resaltando los beneficios de los productos de la empresa, de manera tal que se perciba una imagen de calidad, y se ofrezca la alternativa de satisfacer las necesidades de los clientes a un precio más accesible para los clientes.

D. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Una vez establecida la estrategia, el presente plan estratégico define los principales objetivos basados en una estrategia de mejores costos, la cual pretende una diferenciación de los productos de la competencia y un ofrecimiento al mercado de precios más accesibles. Los objetivos estratégicos a cumplir son:

- a) Desarrollar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia de la cadena de valor.
- b) Crear ante los clientes una imagen de calidad y confianza.
- c) Aumentar la cartera de clientes actuales.
- d) Garantizar la satisfacción de los clientes.
- e) Crear una cultura de compromiso con la eficiencia en las actividades organizacionales.
- f) Desarrollar un liderazgo interno que permita guiar las acciones estratégicas.
- g) Introducir nuevas herramientas tecnológicas en la organización.
- h) Definir una estructura de costos bajos.
- i) Ganar un mayor porcentaje de participación de mercado.

- j) Generar el atractivo hacia la marca de la empresa.
- k) Concentrar esfuerzos en el desarrollo de productos donde se es más eficiente.
- l) Realizar innovación en los productos de la organización.
- m) Contar con mayor presencia en el mercado nacional a través de nuevos puntos de venta.

E. EXTRACCIÓN DEL ADN DE LA VISIÓN-MISIÓN ORGANIZACIONAL.

En la extracción tanto de la visión y misión del negocio, conoceremos de qué manera estos elementos estratégicos alinearán los procesos en un fin común, el cual es la implementación de manera eficiente de la estrategia anteriormente descrita.

Para ello, se presenta a continuación una matriz que nos indica la forma en que se derivan los objetivos estratégicos del significado de cada una de las frases que componen tanto la visión como la misión la manera en que los mismos se clasifican dentro de las perspectivas del mapa estratégico las cuales son aprendizaje y desarrollo, procesos internos, servicio al cliente y perspectiva financiera:

Visión

Frase	Significado	Objetivo	Perspectiva
Destacarnos en el mercado costarricense de productos químicos de ferretería y automotrices.	Ser la principal organización fabricante de productos químicos de ferretería y automotrices.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia de la cadena de valor. -Ganar un mayor porcentaje de participación de mercado. -Aumentar la cartera actual de clientes. -Desarrollar un liderazgo interno que permita guiar las acciones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos internos. -Financiera. -Financiera. -Aprendizaje y desarrollo.
Premisa de calidad e innovación.	Ofrecer productos de eficiencia excepcional en su funcionalidad y diferentes en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar innovación en los productos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos internos
Introducción de herramientas tecnológicas.	Contar con los procesos productivos y administrativos eficientes mediante tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> -Introducir nuevas herramientas tecnológicas en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizaje y desarrollo.
Satisfacer de manera efectiva las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.	Llenar las expectativas de clientes actuales y potenciales en cuanto a los productos y superarlas.	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar la satisfacción de los clientes. -Crear ante los clientes una imagen de calidad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Servicio al cliente. -Procesos internos.

Misión

Frase	Significado	Objetivo	Perspectiva
Organización dedicada a la fabricación de productos químicos de ferretería y automotrices	Concentración de todos los esfuerzos organizacionales en ofrecer productos de calidad e innovadores.	-Concentrarse en el desarrollo de productos donde se es más eficiente.	-Aprendizaje y desarrollo.
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.	Cumplir y superar las expectativas del cliente actual y persuadir y demostrar al cliente potencial la eficiencia de los productos de la organización.	-Crear una cultura de compromiso con la eficiencia en las actividades organizacionales. -Contar con mayor presencia en el mercado nacional a través de nuevos puntos de venta.	-Aprendizaje y desarrollo. -Financiera.
De forma accesible y diferenciada.	Con precios más accesibles que la competencia y con características diferentes que generan confiabilidad y valor.	-Definir una estructura de costos bajos.	-Procesos internos.

F. MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

1. Mapa estratégico.

El mapa estratégico, representa como los objetivos estratégicos se interrelacionan, con el fin de cumplir el objetivo de generar rentabilidad para el negocio y como se cumplen las perspectivas del cuadro de mando integral de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, clientes y perspectiva financiera:

PERSPECTIVA

- FINANCIERA
- CLIENTES
- PROCESOS INTERNOS
- APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Generar rentabilidad para los dueños de la organización

Incrementar la participación de mercado

Incursionar en nuevos puntos de venta.

Garantizar la satisfacción de los clientes.

Crear ante los clientes una imagen de calidad y confianza.

Definir una estructura de costos bajos.

Realizar innovación en los productos de la organización.

Desarrollar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia de la cadena de valor

Concentrarse en el desarrollo de productos donde se es más eficiente.

Crear una cultura de compromiso en eficiencia de las actividades organizacionales.

Introducir nuevas herramientas tecnológicas en la organización.

Desarrollar un liderazgo interno que permita cumplir con las acciones estratégicas.

2. Cuadro de Mando Integral.

DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN			MEDIDAS				METAS		MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
FINANCIERA	Generar rentabilidad para los dueños de la empresa.	Ingresos y egresos.	Gerencia general y supervisión general.	Aumento de las ventas por productos y disminución de costos y gastos.	Semestral.	Contabilidad.	Aumentar las utilidades semestrales en al menos un 21% (1 millón de colones semestral).	 >20%  17-20%  <17%	Implementar la utilización de presupuestos, además de hacer uso de los indicadores y proyecciones financieras, basadas en políticas y objetivos financieros a cumplir. También se pretende la maximización de los recursos y disminución de costos.	Gerencia general.	02/01/2011	02/01/2012
	Ganar un mayor porcentaje de participación de mercado.	Cartera de clientes.	Gerencia general y supervisión general.	Número de Clientes.	Semestral.	Listado de clientes en el sistema de información.	Aumentar el número de clientes en al menos un 21% (136 clientes semestrales).	 >20%  17-20%  <17%	Implementar un programa promocional que permita destacar las ventajas de la utilizar los productos de la organización, utilizando medios de comunicación como redes sociales, de bajo costos pero que permiten tener un contacto constante y rápido con clientes actuales y potenciales, además de implementar el servicio post-venta y la creación de alianzas estratégicas.	Mercadeo.	02/01/2011	02/01/2012
	IncurSIONAR en nuevos puntos de venta.	Visitas a puntos de venta potenciales.	Gerencia general y mercadeo	Cantidad de puntos de venta visitados.	Mensual.	Reporte de ventas generadas a nuevos puntos de venta.	Crear negocios con al menos 25 puntos de venta mensuales. "Clientes comercializadores".	 >24  21-24  <21	Establecer un mapa de las zonas geográficas donde se desea tener presencia de los productos organizacionales y objetivos de crecimiento dentro de dichos sectores.	Gerencia general y supervisión general.	02/01/2011	02/01/2012

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN		MEDIDAS				METAS			MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
CLIENTES	Garantizar la satisfacción de los clientes.	Opinión de los clientes.	Mercadeo y recepción.	Realizar entrevistas telefónicas y personales aleatorias de satisfacción al cliente.	Mensual.	Cliente.	Obtener al menos 23 clientes satisfechos de los 25 entrevistados.	 >22	Implementar un programa de retroalimentación basado en las entrevistas realizadas a los clientes, con el fin de mejorar, mantener y superar la satisfacción de clientes.	Gerencia general y supervisión general.	02/01/2011	02/01/2012
								 19-22				
								 <19				

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN			MEDIDAS			METAS			MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
PROCESOS INTERNOS	Crear ante los clientes una imagen de calidad y confianza.	Calificación obtenida en encuestas.	Mercadeo.	Aplicación de encuestas a clientes actuales y potenciales.	Trimestral.	Clientes actuales y potenciales.	Obtener una calificación de al menos 9 en las encuestas realizadas.	 > o = a 9  6-8  <6	Planificar una adecuada comunicación integral de marca que permita colocar la misma dentro de la mente del consumidor actual y potencial como una marca de calidad y eficiencia en la funcionalidad de los productos que se ofrecen.	Mercadeo.	02/01/2011	02/01/2012
	Definir una estructura de costos bajos.	Disminución de costos.	Gerencia general/ Todo el personal restante de la organización.	Porcentaje de de variación en la disminución de costos.	Semestral.	Estados financieros.	Disminuir en al menos un 5% la razón negativa (si existiere) la razón costos/ingresos una vez establecida la estructura de costos.	 > o = a 5%  3%-4%  <3%	Buscar e implementar prácticas que generen una mayor eficiencia en todas las etapas de la cadena de valor.	Gerencia general y supervisión general.	02/01/2011	02/01/2012

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN	MEDIDAS					METAS			MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
PROCESOS INTERNOS	Realizar innovación en los productos de la organización.	Introducción de nuevas características y productos.	Mercadeo.	Determinar el grado de innovación en los productos.	2 años.	Informe de nuevas características en/y productos.	Introducir al mercado 100 productos renovados cada 2 años.	 >99  61-99  <61	Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las nuevas necesidades del mercado y las características que demandan en los productos para la satisfacción de las mismas.	Mercadeo.	02/01/2011	02/01/2012
	Desarrollar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia de la cadena de valor.	Nuevas alianzas.	Gerencia general y supervisión general.	Cantidad de nuevas alianzas estratégicas.	Anual.	Contratos de negocio.	Contar con 60 alianzas estratégicas	 > 0 = a 60  26-59  <26	Iniciar relaciones de colaboración mutua con proveedores y nuevos puntos de venta.	Gerencia general y mercadeo.	02/01/2011	02/01/2012

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN			MEDIDAS			METAS			MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Concentrarse en el desarrollo de productos donde se es más eficiente.	Productos de desecho.	Producción.	Determinar la eficiencia en la producción de productos que ofrece la empresa.	Mensual.	Reporte de producción.	Tener como máximo un 0,5% de productos de desecho.	 0%  0,2%-0,4%  >0,5%	Implementar preceptos de eficiencia de producción como 5S y Kaizen.	Producción.	02/01/2011	02/01/2012
	Crear una cultura de compromiso en eficiencia de las actividades organizacionales.	Evaluaciones de desempeño.	Gerencia general y supervisión general.	Realizar evaluaciones de desempeño con el fin de medir la eficiencia de los empleados.	Trimestral.	Resultados de las evaluaciones de desempeño.	Obtener una calificación de al menos 8 en las evaluaciones de desempeño.	 > o = a 8  5-7  <5	Elaborar e implementar la herramienta de evaluación de desempeño.	Gerencia general y supervisión general.	02/01/2011	02/01/2012

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN		MEDIDAS				METAS			MEDIOS		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	FUENTE	META	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollar un liderazgo interno que permita cumplir con las acciones estratégicas.	Objetivos cumplidos.	Gerencia general.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos por área.	Anual.	Informe de cumplimiento de objetivos departamentales	Cumplimiento de al menos un 95% en cada uno de los objetivos por departamento.	 > o = a 95%  65%-94%  <65%	Planificar y definir objetivos departamentales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia.	Toda la organización.	02/01/2011	02/01/2012
	Introducir nuevas herramientas tecnológicas en la organización.	Equipo tecnológico.	Gerencia general.	Cantidad de herramientas tecnológicas introducidas a la organización.	Anual.	Todas las áreas de la organización.	Introducir a la organización al menos 10 herramientas tecnológicas.	 > o = a 10  6-9  <6	Planificar las áreas que requieren con mayor prioridad la introducción de nuevas herramientas tecnológicas y determinar los tipos de inversión a realizar.	Gerencia general y supervisión general.	02/01/2011	02/01/2012

G. MEDIDAS DE CONTROL ESTRATÉGICO.

El control del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, es de gran importancia, pues en base a los resultados del monitoreo de dicho cumplimiento, se deben tomar medidas correctivas con el fin de modificar la manera en que se están llevando a cabo las acciones estratégicas definidas, en caso de que la misma no se esté generando resultados esperados.

El Cuadro de Mando Integral, permite a la gerencia, contar con una herramienta de control, en cuanto se definen indicadores de medición de objetivos y metas definidas, así mismo los rangos de cumplimiento de los mismos. En el Cuadro de Mando Integral anteriormente presentado, existe una casilla llamada “Toma de Decisión” con la cual el gerente puede determinar si los resultados presentados por la fuente de información, indican un estado de logro del objetivo.

En caso de cumplimiento del objetivo, el gerente puede determinar que la empresa se encuentra en la casilla con la figura de color verde, lo que significa que las acciones estratégicas se han llevado a cabo tal y como se esperaban basados en la planificación. Un estado amarillo indica una situación de cautela y de análisis de la razón por la cual el objetivo no se cumplió a cabalidad, con lo cual se deben tomar medidas correctivas. Por otra parte el estado de la figura con color rojo, indica una alerta, pues el resultado estará muy por debajo de lo planificado. En dicho caso, la empresa necesita replantear los cursos de acción estratégicos y si es necesario el replanteamiento del objetivo.

El sistema de control de la propuesta estratégica para Distribuidora Rocal WM S.A., tendrá como principal insumo, el Cuadro de Mando Integral planteado anteriormente, para lo cual se seguirán los siguientes pasos de control:

- 1. Establecimiento de los estándares y los objetivos contra los cuales se han de evaluar el desempeño:** El establecimiento de objetivos se encuentra previamente definido derivados de la estrategia de la empresa y directamente señalados en el Cuadro de Mando Integral, para lo cual se establecen metas y niveles de logro en los cuales se encontrará la empresa según la eficiencia en el desarrollo de las acciones estratégicas para el buen desempeño de la estrategia.

- 2. Crear los sistemas de medición de alcance de los objetivos:** Dichos sistemas de medición se encuentran definidos por las fuentes de información que permiten contrastar los resultados de los cursos de acción desarrollados, contra lo planificado.

- 3. Comparar el desempeño actual contra las metas establecidas:** Como se mencionó anteriormente, se toma como insumo la información de las fuentes establecidas en el Cuadro de Mando Integral, de manera tal que periódicamente y según lo indique el lapso de tiempo que establece el objetivo para su medición, se contrarrestan los resultados actuales contra lo planificado y se clasifica dicha situación actual en el rango al cual pertenece dicho resultado, de manera que se determine el grado de cumplimiento del objetivo.

- 4. Acciones correctivas:** La gerencia general, junto con la supervisión general, determinarán si el cumplimiento del objetivo sobrepasó lo planificado. En este caso, se pretende modificar el rango de medición y aumentar las expectativas, con el fin de exigir un mayor rendimiento.

Si existiera una situación de estado amarillo, se tomarán acciones correctivas, como reuniones con empleados para hacer consciencia de que el cumplimiento de los objetivos se está llevando a cabo de manera parcial, y se analizarán mediante las fuentes de información, los factores causantes de dicha situación y dando un período de

recuperación, con el fin de determinar si los causantes encontrados realmente se mitigaron.

En el caso de que se encuentre en una situación de estado rojo, lo cual significa una alerta, pues el desempeño en el grado de cumplimiento es deficiente, se procede a determinar e implementar ajustes correctivos a nivel interno, basados en evaluaciones de desempeño, lo que puede significar una reorganización interna a nivel de personal, siempre y cuando sea el único factor causante del incumplimiento.

De igual forma se debe definir si el objetivo es excesivamente ambicioso según las capacidades actuales de la empresa y si se deben replantear los rangos de logro derivados de la meta por objetivo. De igual manera, se debe analizar el grado de relación con otros objetivos, los cuales pueden ser causantes directos del bajo desempeño para un objetivo en situación de alarma, con lo cual deben modificarse de manera proactiva los cursos de acción estratégicos.

H. ELEMENTOS CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA.

La propuesta del plan estratégico desarrollada, debe estar acompañada de una serie de cursos de acción que permitan asegurar el éxito de la misma, a través de una adecuada implementación.

Como bien se indica en el marco conceptual del presente trabajo, se requiere como primer paso, determinar un presupuesto sobre los planes de acción definidos en el Cuadro de Mando Integral para el cumplimiento de los objetivos, de manera tal que se determina la capacidad financiera de la organización y los costos a los cuales debe responder con el fin de llevar a cabo dichas acciones.

Se debe centrar la atención, en los costos de incluir nuevo personal a la organización, pues parte importante del desarrollo de la estrategia estará al mando de nuevas unidades organizacionales. De igual manera la introducción de tecnología en los procesos internos, son acciones que tienen el mayor impacto financiero para la empresa.

Además de esto, se es necesario establecer políticas internas que ordenen y apoyen las acciones estratégicas, por ejemplo, políticas basadas en la medición de la eficiencia del personal de la empresa, como evaluaciones de desempeño y las acciones a tomar si el mismo fuese deficiente. Por otra parte, los procedimientos bien establecidos, en el área de producción y mercadeo, en cuanto a la manera de desarrollar las tareas permiten lograr la máxima eficiencia y apoyan ampliamente la estrategia de mejores costos, la cual maximiza la utilización de los recursos.

En la medida en que se mejoren los sistemas de información organizacionales, y se logre el objetivo estratégico de crear alianzas estratégicas, se podrá contar con una cadena de valor más eficiente, en cuanto el sistema proporcione una herramienta tecnológica de comunicación eficiente en las etapas de la cadena de valor y genere información relevante para la toma de decisiones.

Por otra parte, y muy de la mano con el establecimiento de políticas a lo interno de la organización, se encuentra la definición de incentivos para los colaboradores, no solo por el cumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel de toda la empresa, departamentales e individuales, si no también, incentivos que permitan motivar constantemente al personal, con el fin, de utilizar al máximo sus capacidades y obtener rendimientos excepcionales, lo cual beneficia y aporta profundamente a la implementación exitosa de la estrategia.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.

A. CONCLUSIONES.

1. Se cumplen los objetivos establecidos en la presente trabajo de investigación.
2. La empresa fue establecida producto de la visión emprendedora y del conocimiento en la elaboración de productos químicos por parte de los dueños.
3. La empresa cuenta con una amplia diversidad de productos.
4. La organización depende de las acciones emprendedoras y de la experiencia de sus dueños para definir acciones no basadas en prácticas técnicas administrativas.
5. La competencia en la actualidad requiere de acciones estratégicas establecidas debida a las exigencias de un mercado de productos globalizado.
6. Actualmente la organización cumple parcialmente con las regulaciones que influyen directamente en las actividades normales de la organización.
7. Se opera bajo condiciones generales que requieren productos de calidad a precios accesibles, lo cual genera valor para el cliente.
8. El mercado geográficamente ofrece una oportunidad para ampliar la cartera de clientes, tomando en cuenta la carencia de nuevos actores y las pocas acciones estratégicas de los principales competidores.
9. El estilo de vida del costarricense exige a Distribuidora Rocal WM S.A. un equilibrio entre calidad y precio, acompañado de una imagen de marca que genere confiabilidad.
10. Las exigencias de un mercado de productos globalizado, requiere que Distribuidora Rocal WM S.A. añada a sus operaciones

herramientas tecnológicas que hagan de las mismas, actividades más eficientes.

11. La competencia moderada y poco intensa, representa una oportunidad por ser el primer actor de mercado que planifique e implemente acciones estratégicas que permitan generar una ventaja competitiva sustentable.
12. La organización cuenta con la debilidad de no tener capacidad de negociación con los proveedores.
13. La empresa sufre de presiones por parte de los compradores en cuanto a las negociaciones, debido a la similitud de los productos que ofrece la competencia.
14. Actualmente no existe una amplia gama de productos sustitutos que afecten la preferencia en cuanto a los productos que ofrece al mercado Distribuidora Rocal WM S.A.
15. La situación actual de la industria se compone de una gran cantidad de minoristas y compradores potenciales, los cuales a su vez se encuentran con una oferta compuesta por un mercado oligopólico de tres principales competidores con productos similares.
16. Las instalaciones de la organización no satisfacen las necesidades de ubicación estratégica y mantenimiento de las mismas para el desarrollo ideal de las actividades organizacionales.
17. Se cuenta actualmente con una gama de 300 productos químicos, subdivididos en productos de ferretería, automotrices y para el hogar.
18. La organización lleva a cabo sus actividades organizacionales con poca incursión de herramientas tecnológicas en las mismas y las pocas que tiene son obsoletas.
19. La organización no cuenta con una estructura organizacional claramente definida, carece de políticas internas y la toma de decisiones está centralizada.
20. La organización no cuenta con una estrategia definida, de igual manera carece de planificación en áreas como mercadeo, servicio al cliente, finanzas y recursos humanos y definición de una estructura de costos.
21. Las principales competencias distintivas de la organización, son la experiencia en el mercado, conocimientos amplios en productos

químicos, creatividad en la innovación, buena comunicación interna y habilidades de producción.

22. EL personal carece de capacitaciones que puedan ampliar sus capacidades debido a la situación financiera de la empresa.
23. Se cuenta con una cultura empresarial adaptable, abierta a cambios que permitan implementar acciones estratégicas que aseguren el desarrollo organizacional.
24. El análisis MECA, determina una serie de acciones a implementar para cada uno de los apartados del análisis FODA, los cuales se subdividen en acciones para mejorar la situación financiera actual y acciones de desarrollo organizacional que contribuyen a lo anterior en el mediano y largo plazo.
25. La implementación de una estrategia por costos bajos representa un riesgo, al existir la probabilidad de generarse una imagen de mala calidad de los productos que ofrece la empresa en el mercado.
26. La implementación única de una estrategia de diferenciación amplia, requiere de inversiones tecnológicas considerables, de manera tal, que se atienda un espectro amplio del mercado, lo que representa costos elevados, los cuales la organización no puede cubrir actualmente.
27. Se elige a implementar, la estrategia de mejores costos, ya que, se ajusta a las condiciones económicas generales y a las capacidades organizacionales para llevarla a cabo.
28. Se plantean objetivos estratégicos que permitan generar competitividad y un aumento de participación de mercado que genere rentabilidad para los dueños, basados en acciones de aprendizaje, desarrollo y procesos internos que generen valor al cliente.
29. El Cuadro de Mando Integral, permite contar con una herramienta de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
30. Debe existir un adecuado sistema de control que contraste y evalúe los resultados de las fuentes de información definidas, con los resultados esperados derivados de las metas establecidas en el Cuadro de Mando Integral.
31. Los principales factores para una implementación exitosa de la estrategia, se resumen en el establecimiento de presupuestos que

determinan los recursos necesarios para implementar la estrategia, sistemas de información, políticas y procedimientos internos, sistemas de compensaciones y eficiencia en la cadena de valor.

B. RECOMENDACIONES.

1. Implementar la presente propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuidora Rocal W.M. S.A. con el fin de generar una ventaja competitiva sustentable.
2. Guiar los esfuerzos estratégicos al cumplimiento de la visión y misión organizacional propuesta.
3. Concentrar esfuerzos estratégicos en los productos de línea ferretera y automotriz.
4. Contar con nuevo personal en la organización con conocimientos técnicos administrativos adecuados que permita poner en práctica dichos conocimientos en pro del desarrollo organizacional.
5. Establecer medidas correctivas para el cumplimiento de las siguientes regulaciones: Ley N° 7472. Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley 6727. Ley sobre Riesgos del Trabajo, Ley 5935. Ley General de la Salud, Decreto de salarios mínimos n° 35665-mtss publicado en la gaceta oficial no.2 del 5 de enero del 2010.
6. Establecer alianzas estratégicas que permitan expandir las operaciones de la firma y atender un mercado mayor en diferentes zonas geográficas.
7. Explotar mediante una adecuada planificación de comunicación integral de marca, una imagen de calidad y confiabilidad a precios accesibles.
8. Introducir paulatinamente herramientas tecnológicas conforme mejore la situación financiera de la organización.
9. Aprovechar la oportunidad de adelantarse a las acciones estratégicas de la competencia y explotar las capacidades distintivas de la organización.

10. Realizar alianzas estratégicas con proveedores que aporten al establecimiento de una estructura de bajos costos.
11. Ofrecer productos basados en la propuesta de valor de productos diferenciados y de calidad a precios accesibles.
12. Implementar el sistema de código de barras con el fin de obtener mayor eficiencia en la logística e introducción de productos en nuevos puntos de venta.
13. Valorar la posibilidad de trasladar las instalaciones cerca de proveedores, que permita una distribución más efectiva a compradores. Además de contar con instalaciones que generen una imagen de confiabilidad y compromiso con el cliente y que permita desarrollar de mejor manera las actividades organizacionales.
14. Utilizar una estructura organizacional con políticas y lineamientos establecidos que permita responder a la estrategia, además de incrementar el empowerment dentro de la empresa.
15. Definir una estructura de costos clara, además de planificar debidamente las acciones a nivel financiero, de mercadeo, de recursos humanos y de servicio al cliente.
16. Llevar a cabo un programa de capacitaciones para el personal de la empresa, una vez que la situación financiera permita realizar las mismas.
17. Explotar la oportunidad de contar con una cultura organizacional adaptable, con el fin de implementar de manera exitosa el plan estratégico.
18. Implementar la estrategia de mejores costos, que añada valor y genere una ventaja competitiva sustentable, tomando en cuenta que se ajusta a las condiciones económicas generales y a las capacidades de la organización.
19. Utilizar constantemente el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control y planificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
20. Establecer los presupuestos correspondientes para determinar los recursos necesarios a la hora de implementar la estrategia, además de desarrollar las actividades que permitan generar eficiencia en la

cadena de valor, de manera tal que contribuya mediante un ahorro a la definición de una estructura de costos bajos.

ANEXOS

ANEXO 1

**Declaración Jurada del impuesto general sobre las ventas de
Distribuidora Rocal WM S.A. para el período de Noviembre del 2007.**

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN
**DECLARACIÓN JURADA DEL IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS
VENTAS - LIQUIDACIÓN POR EL SISTEMA TRADICIONAL.**

IDENTIFICACIÓN	ADHIERA ETIQUETA COMPLETE LAS CASILLAS RESPECTIVAS SI NO TIENE ETIQUETA		DECLARACIÓN NÚMERO	* 1041069696904 *				
			PERÍODO	MES		AÑO		
			CÓDIGO ADMINISTRACIÓN	0	3			
	CÉDULA		NÚMERO DECLARACIÓN QUE CORRIGE					
	<small>CONSIGNE SU NÚMERO TAL Y COMO APARECE EN SU CÉDULA DE PERSONA FÍSICA O JURÍDICA Y SI ES EXTRANJERO CONSIGNE EL NÚMERO QUE LE OTORGÓ LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</small>		3 10112964426					
<small>NOMBRE, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL, COMPLETA SI ES SOCIEDAD O APELLIDOS Y NOMBRES SI ES PERSONA FÍSICA</small>		Distribuidora Rocal W.M. S.A.						
<small>50m (D) x 800m Sur, de la Plaza de Deportes, San Diego, Tres Ríos.</small>								

No escribas sobre los espacios sombreados.
No incluya decimales en ninguno de los montos.

I. VENTAS DEL PERÍODO			
VENTAS POR EXPORTACIONES	20		
VENTAS EXENTAS Y AUTORIZADAS SIN IMPUESTO	21		
VENTAS GRAVADAS	22	390.789,00	
OTROS RUBROS A INCLUIR EN LA BASE IMPONIBLE	23	4.258.861,00	
BASE IMPONIBLE (SUME REGLONES 22 Y 23)	24		4.258.861,00
II. COMPRAS E IMPORTACIONES			
IMPORTACIONES EXENTAS Y AUTORIZADAS SIN IMPUESTO	25		
IMPORTACIONES GRAVADAS	26		
COMPRAS Y SERVICIOS EXENTOS Y AUTORIZADOS SIN IMPUESTO (NACIONALES)	27	215.600,00	
COMPRAS Y SERVICIOS GRAVADOS (NACIONALES)	28	6.999.959,00	
III. DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO			
IMPUESTO GENERADO POR OPERACIONES GRAVADAS (REGLÓN 24 POR TARIFA DE IMPUESTO)	29	943.652,00	
CRÉDITO POR IMPORTACIONES	30		
CRÉDITO POR COMPRAS Y SERVICIOS NACIONALES	31	909.993,00	
TOTAL CRÉDITOS (REGLÓN 30 MÁS REGLÓN 31)	32		909.993,00
IMPUESTO NETO DEL PERÍODO (SI REGLÓN 29 ES MAYOR QUE REGLÓN 32, ANOTE DIFERENCIA)	33	33.659,00	
SALDO A FAVOR DE ESTE PERÍODO (SI REGLÓN 29 ES MENOR QUE REGLÓN 32, ANOTE DIFERENCIA)	34		
SALDO A FAVOR DE PERÍODOS ANTERIORES	35		
SUBTOTAL DEL IMPUESTO	37		
MEÑOS RETENCIONES PAGO A CUENTA (LEY DE CONTINGENCIA FISCAL)	38		
IMPUESTO DEL PERÍODO	39		33.659,00
IV. LIQUIDACIÓN DEUDA TRIBUTARIA			
INTERESES	42		
TOTAL DEUDA TRIBUTARIA	43		
SOLICITO COMPENSAR CON CRÉDITO A MI FAVOR POR EL MONTO DE:	44		
ADVERTENCIA: EN CASO DE APLICAR COMPENSACIÓN, VER DE PREEVO INSTRUCCIONES AL DORSO	45		
TOTAL DEUDA A PAGAR:		46	33.659,00

ANEXO 2

Declaración Jurada del impuesto general sobre las ventas de Distribuidora Rocal WM S.A. para el período de Diciembre del 2009.

DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN
DECLARACIÓN JURADA DEL IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS
VENTAS - LIQUIDACIÓN POR EL SISTEMA TRADICIONAL

IDENTIFICACIÓN	ADHIERA ETIQUETA COMPLETE LAS CASILLAS RESPECTIVAS SI NO TIENE ETIQUETA		DECLARACIÓN NÚMERO	1	* 1041075080401 *
			PERÍODO	2	1 2 2 0 1 0 1 9 <small>MES AÑO</small>
			CÓDIGO ADMINISTRACIÓN	3	0 3
	CÉDULA		NÚMERO DECLARACIÓN QUE CORRIGE	5	
	CORRIGE SU NÚMERO TAL Y COMO APARECE EN SU CÉDULA DE PERSONA FÍSICA O JURÍDICA Y SI ES EXTRANJERO CORRIGE EL NÚMERO QUE LE OTORGÓ LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA		1310112964426		
8 NOMBRE, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL, COMPLETA SI ES SOCIEDAD O APELLIDOS Y NOMBRES SI ES PERSONA FÍSICA					
Distribuidora Rocal W.M.S.A.					
50 m ² y 800 S. de la plaza de deportes, San Diego, Tres Ríos.					

No escriba sobre los espacios sombreados.
No incluya decimales en ninguno de los montos.

I. VENTAS DEL PERÍODO			
VENTAS POR EXPORTACIONES	20		
VENTAS EXENTAS Y AUTORIZADAS SIN IMPUESTO	21	244 143	
VENTAS GRAVADAS	22	7 905 230	
OTROS SUPUESTOS A INCLUIR EN LA BASE IMPONIBLE	23		
BASE IMPONIBLE (SUME RENGLONES 22 Y 23)	24		7 905 230
II. COMPRAS E IMPORTACIONES			
IMPORTACIONES EXENTAS Y AUTORIZADAS SIN IMPUESTO	25		
IMPORTACIONES GRAVADAS	26		
COMPRAS Y SERVICIOS EXENTOS Y AUTORIZADOS SIN IMPUESTO (NACIONALES)	27	126 610	
COMPRAS Y SERVICIOS GRAVADOS (NACIONALES)	28	4 335 938	
III. DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO			
IMPUESTO GENERADO POR OPERACIONES GRAVADAS (RENGLÓN 28 POR VAJRA DE IMPUESTO)	29	1 027 080	
CRÉDITO POR IMPORTACIONES	30		
CRÉDITO POR COMPRAS Y SERVICIOS NACIONALES	31	953 672	
TOTAL CRÉDITOS (RENGLÓN 30 MÁS RENGLÓN 31)	32		953 672
IMPUESTO NETO DEL PERÍODO (SI RENGLÓN 29 ES MAYOR QUE RENGLÓN 32, ANOTE DIFERENCIA)	33	73 408	
SALDO A FAVOR DE ESTE PERÍODO (SI RENGLÓN 29 ES MENOR QUE RENGLÓN 32, ANOTE DIFERENCIA)	34		
SALDO A FAVOR DE PERÍODOS ANTERIORES	35		
SUBTOTAL DEL IMPUESTO	37		
MEHOS RETENCIONES PAGO A CUENTA (LEY DE CONTINGENCIA FISCAL)	38		
IMPUESTO DEL PERÍODO	39		73 408
IV. LIQUIDACIÓN DEUDA TRIBUTARIA			
INTERESES	40		
TOTAL DEUDA TRIBUTARIA	41		
SOLICITO COMPENSAR CON CRÉDITO A MI FAVOR POR EL MONTO DE:	42		
ADVERTENCIA: EN CASO DE APLICAR COMPENSACIÓN, VER DE PREVIÓ INSTRUCCIONES AL DORSO			
TOTAL DEUDA PAGAR	43		73 408

ANEXO 3

Declaración Jurada del impuesto sobre la renta de Distribuidora Rocal
WM S.A. para el período de Diciembre del 2008

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN

DECLARACIÓN JURADA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

V. 1.01
VERSIÓN 2

IDENTIFICACIÓN	ADHIERA ETIQUETA OFICIAL DE LA ADMINISTRACIÓN <i>Caso contrario complete las casillas respectivas</i>		DECLARACIÓN NÚMERO	1	* 1012011477733	
			PERÍODO	2	ANO 2008	
			CÓDIGO ADMINISTRACIÓN	3	01	
	CÉDULA	4	3 101 129644 26	NÚMERO DECLARACIÓN QUE CORRIÓ	5	
	NOMBRE, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL, COMPLETE SI ES SOCIEDAD O APELLIDOS Y NOMBRES SI ES PERSONA FÍSICA DISTRIBUIDORA ROCAL W.M. S.A.					

DETERMINACIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA				
I. ACTIVOS Y PASIVOS	EFFECTIVO, BANCOS, INVERSIONES TRANSITORIAS, DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	20	19.363.893	
	ACCIONES Y APORTES EN SOCIEDADES	21		
	INVENTARIOS	22	708.610	
	ACTIVOS FIJOS (DESCUENTE LA DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	23	2.264.518	
	TOTAL ACTIVO NETO (SUME RENGLONES 20 AL 23)	24	22.337.021	
	TOTAL PASIVOS	25	14.596.583	
CAPITAL NETO (RENGLÓN 24 MENOS RENGLÓN 25)		26	7.740.438	
II. INGRESOS	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS, EXCEPTO LOS SERVICIOS PROFESIONALES	27	95.595.214	
	SERVICIOS PROFESIONALES Y HONORARIOS	28		
	COMISIONES	29		
	INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	30		
	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	31		
	ALQUILERES	32		
	OTROS INGRESOS DIFERENTES A LOS ANTERIORES	33		
	INGRESOS NO GRAVABLES	34		
	TOTAL RENTA BRUTA (SUME RENGLONES 27 AL 33, Y RESTE RENG LÓN 34)		35	95.595.214
	III. COSTOS, GASTOS Y DEDUCCIONES	INVENTARIO INICIAL	36	910.908
COMPRAS		37	88.603.076	
INVENTARIO FINAL		38	708.610	
COSTO DE VENTAS (VER INSTRUCCIONES AL DORSO)		39	87.805.374	
INTERESES Y GASTOS FINANCIEROS		40		
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS		41		
DEPRECIACIONES, AMORTIZACIÓN Y AGOTAMIENTO		42	6.527.325	
APORTE A REGIMENES VOLUNTARIOS DE PENSIONES COMPLEMENTARIAS (MÁXIMO 10% RENTA BRUTA AL 71 LEY N° 796)		43		
OTROS COSTOS, GASTOS Y DEDUCCIONES PERMITIDOS POR LEY		44		
TOTAL COSTOS, GASTOS Y DEDUCCIONES PERMITIDOS POR LEY (SUME RENGLONES DEL 39 AL 44)		45	94.332.700	
RENDA NETA (RENGLÓN 35 MENOS RENG LÓN 45)		46	1.262.514	
IV. BASE IMPONIBLE (RENDA GRAVABLE)	IMPUESTO SOBRE LA RENTA (SEGÚN ART. 16 LEY IMPTO. SOBRE LA RENTA, RENG LÓN 46 POR TARIFA IMPUESTO)	47	78.755	
	IMPUESTO EXTRAORDINARIO SOBRE LA RENTA (LEY N° 8343, LEY DE CONTINGENCIA FISCAL)	48		
	SUBTOTAL IMPUESTO ORDINARIO Y EXTRAORDINARIO (SUME RENGLONES 47 y 48)		49	78.755
	EXONERACIÓN CONTRATO TURÍSTICO	50		
	EXONERACIÓN ZONA FRANCA	51		
	EXONERACIÓN CONTRATOS DE EXPORTACIÓN	52		
	EXONERACIÓN OTROS CONCEPTOS	53		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DESPUÉS DE EXONERACIONES (RENG LÓN 49 MENOS SUMA RENGLONES 50 AL 53)		54	78.755	
EXTINCIÓN DE LA DEUDA TRIBUTARIA				
V. CRÉDITOS	CRÉDITO POR INVERSIÓN CONTRATO TURÍSTICO (ART. 11, LEY 8000)	55		
	CRÉDITO POR INVERSIÓN CONTRATO PRODUCCIÓN (ART. 7 INCISO 5 ANEXO 3 LEY 7017)	56		
	CRÉDITO POR INVERSIÓN CONTRATO FORESTAL	57		
	CRÉDITOS FAMILIARES (SOLO PERSONAS FÍSICAS)	58		
	OTROS CRÉDITOS	59		
	IMPUESTO DEL PERÍODO (RENG LÓN 54 MENOS SUMA RENGLONES 55 AL 59. SI EL RESULTADO ES NEGATIVO ANOTE CERO)		60	78.755
	RETENCIONES 2%	61		
	OTRAS RETENCIONES A CUENTA DEL IMPUESTO	62		
	PAGOS PARCIALES (INCLUYA PAGOS CORRESPONDIENTES AL IMPUESTO ORDINARIO Y AL EXTRAORDINARIO)		63	

ANEXO 4

Licencia para compra local de precursores de Distribuidora Rocal WM S.A.

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA
INSTITUTO COSTARRICENSE SOBRE DROGAS
UNIDAD DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE PRECURSORES



LICENCIA PARA COMPRA LOCAL DE PRECURSORES

CL-025

Se otorga a la empresa **DISTRIBUIDORA ROCAL W M, S. A.**, con cédula jurídica 3-101-129644, licencia para comprar en el país el(los) producto(s) y cantidad(es) del (los) mismo(s) que se detallan a continuación, para el periodo comprendido entre el 18 de septiembre de 2009 y el 18 de septiembre de 2010 salvo el incumplimiento de las obligaciones contraídas o algún tipo de infracción a la legislación vigente, ameriten su suspensión o cancelación definitiva. Dicho(s) producto(s) lo(s) estarán comprando a los proveedores declarados al lado de cada uno de ellos.

SUSTANCIA	CANTIDAD AUTORIZADA (KG)	PROVEEDOR(ES) DECLARADOS
ÁCIDO SULFÚRICO	100 (ciento)	IMPORTADORA QUIMICA DEL NORTE, S. A. TRANSMERQUIM DE COSTA RICA, S. A. DISTRIBUIDORA MAUGAR OMD, S. A.
ÁCIDO CLORHÍDRICO	30 000 (treinta mil)	LABORATORIOS QUÍMICOS ARVI, S. A. – DISTRIBUIDORA QUIFLO, S. A. – IREX DE COSTA RICA, S. A.

Queda bajo responsabilidad de la empresa adquirir únicamente las cantidades aquí autorizadas, a menos que se gestione la ampliación correspondiente con una justificación bien fundamentada del requerimiento de la misma.

En caso de que varíen los proveedores declarados en la solicitud, deberán realizar la notificación respectiva lo antes posible a este Instituto.

ES CONFORME: Habiendo cumplido con los requisitos establecidos al efecto, se extiende la presente LICENCIA, al **DISTRIBUIDORA ROCAL W M, S. A.**, a solicitud de su(s) representante(s) legal(es), señor (a) **William Román Calderón** a los diez y ocho días del mes de septiembre del 2009

*****/



Beatriz E. Murillo Paz

Ing. Beatriz Murillo Paz

Unidad de Control y Fiscalización de Precursores

C. C. Archivo

ANEXO 5

Permiso sanitario de funcionamiento del Ministerio de Salud de
Distribuidora Rocal WM S.A.



MINISTERIO DE SALUD

REGION CENTRAL ESTE

AREA RECTORA DE SALUD LA UNION

PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD

N° 3266 - 07 - 2010

En cumplimiento a lo que establece la Ley General de Salud y el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud así como demás normativa vigente, se otorga el presente permiso sanitario de funcionamiento a:

DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA ROCAL WM S.A.
REPRESENTANTE LEGAL: WILLIAM ROMAN CALDERON
CEDULA JURIDICA: 3-101-120044 CEDULA DE IDENTIDAD: 1-0546-0818
TIPO DE ACTIVIDAD: FABRICACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
DIRECCION: CARTAGO LA UNION SAN DIEGO
 PROVINCIA CANTON DISTRITO
OTRAS SEÑAS: CALLE MESEN, 50 MTS. NORTE DEL PUENTE SOBRE EL RIO TIRIBI

CLASIFICACION INDUSTRIAL CIU

2424

TIPO DE RIESGO

A

DADO EN LA CIUDAD DE TRES RIOS A LOS 26 DIAS DEL MES DE JULIO DE 2010

El presente permiso es válido exclusivamente para la actividad y lugar arriba indicado por el período correspondiente, salvo que las condiciones de este o de su funcionamiento, o las infracciones que cometan a la legislación y ameriten la suspensión o cancelación anticipada del mismo o la clausura del establecimiento para garantizar la salud de los trabajadores, de la población y del ambiente en general.

Tiene validez de: 5 AÑO(S)

Debe ser renovado el 26 de JULIO de 2015

Los alcances y condiciones bajo las cuales se otorga este permiso se establecen en la Resolución N°

CE-ARS-LU-ACIE-PSF-0266-2010

DRA. ELIZABETH GONZÁLEZ GAMBOA

NOMBRE

DIRECTORA AREA RECTORA DE SALUD LA UNION
o del funcionario designado

[Firma]
FIRMA
DIRECTORA AREA RECTORA DE SALUD LA UNION
o del funcionario designado



Original: Interesado

Cc: Expediente Area Rectora de Salud

COLÓQUESE EN UN LUGAR VISIBLE

ANEXO 6

Licencia Municipal de Distribuidora Rocal WM S.A. aprobado el 26 de febrero del 2002.



MUNICIPALIDAD DE LA UNION
LICENCIA MUNICIPAL

Certificado No. _____

No. 02-126/_____

De la Licencia de DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS.

pertenece a DISTRIBUIDORA ROCAL S.A., C. J. 3-1010129544.

PARA USAR UNICAMENTE EN SU NEGOCIO

denominado DISTRIBUIDORA ROCAL S.A. S.A.S. situado en SAN DIEGO, CALLE MESEN, ANTIGUA

JABONERIA.

Revisado ALEXIS CARRO SOTO, JEFE PATRONS Fecha aprobación 26/02/2002. Acta _____

NOTA IMPORTANTE: Si esta Licencia fuere vendida o trasladada a otra persona, debe presentarse este Certificado a la Sección de Licencias de la Municipalidad, donde previo los trámites del caso se le extenderá un nuevo Certificado. Sin este requisito, no se autorizará ningún traspaso de esta Licencia.

La Unión, 26/02/2002. de 19 _____

COLOQUESE EN LUGAR VISIBLE

ANEXO 7

Listado de clientes de Distribuidora Rocal WM S.A.

C/A	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0402	-DISTRIBUIDORA CARMAR COTO MARIN	TEJAR DEL GUARCO UCFP-2188-10-2006	2591-50-51
0223	3-101-517007 S.A. JOSE MARIN	ORRANUNO CARTAGO	2551-34-52
0669	3-101517007 S.A.	JOSE MARIN	
0183	3101482952 DEPOSITO EL TEJAR	TEJAR DE ALAJUELA UCFP-1076-08-2006	2430-38-63
0241	7 DE MARZO DE SAN RAMON	PUNTARENAS	
0455	ABASTecedor FERRETERIA ZONA VERDE	LA JULIETA ZONA SUR TRANS DELGADO	
0601	ABASTecedor B Y N	SAN MARCOS TARRAZU	
0370	ABASTecedor CASA BLANCA	DESAMBARADOS DETRAS DEL NEGASUPER	2250-71-52
0596	ABASTecedor KAREN HENOS	NICOYA	
0206	ABASTecedor SAN MARTIN	SAN JUAN DE DIOS	
0301	ABASTecedor Y FERRETERIA SANTA LUCIA	SALITRILLOS UCFP-1693-06-2007	
0579	ABRACA (MOLINA)	CALLE HESEN	
0509	ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS	PAVAS	2242-53-10
0340	AGROCOMERCIAL MONTERREY	SAN CARLOS TRANS ZUMBADO	2470-01-90
0209	AGROCOMERCIAL MONTERREY # 1	SERENO COTO BRUS	2784-01-05
0069	AGROCOMERCIAL MONTERREY # 2	SAN VITO COTO BRUS UCFP-3375-11-2007	2773-30-94
0210	AGROCOMERCIAL ROMNY	CASO CANOAS	2732-20-79
0632	AGROCOMERCIAL UPALA F Y O S.A. UCFP-52-03-2007	UPALA TRAME DUARCO	
0485	AGROFERRETERIA MONTERREY	SAN CARLOS TRANS ANAY	
0542	AGROINCA S.A.	SAN JOSE	2470-01-01
0355	AGROPECUARIA COMERCIAL	SAN ISIDRO PEREZ ZELEDON	2771-02-15
0489	AGROPECUARIA FRANKLIN ESQUIVEL	SAN ISIDRO PEREZ ZELEDON TRANS RODEN	
0071	AGROPECUARIA UPALA	UPALA, TRAME DUARCO	
0508	AGROQUIMICOS DEL NORTE	SANTA ROSA POCOSOL TRANS ANAY	2477-71-97
0444	AGROSERVICIOS MULTIBLES	4 ESQUINAS CARIARI TR. OCAMPO	
0569	ALBA FONSECA MEZA	GUANACASTE SANTA ROSA, TRANSGAPA,	
0213	ALEJANDRO LOPEZ	CARTAGO	2537-22-85
0679	ALMACEN AGROLOGOS	SAN JOSE UPALA TRAME COZMAC	2470-60-00
0211	ALMACEN AGROSERVICIO MULTIPLE	ZONA SUR CUATRO ESQUINAS CARIARI	2786-01-10
0597	ALMACEN BRENNS ROJAS	PALMITAS CARIARI TRANS. OCAMPO	
0414	ALMACEN BUENOS AIRES	CUTRIZ TRANS COCORI TIQUETE # 6779	2469-91-72
0214	ALMACEN CENTRAL	SAN CARLOS	2460-01-21
0408	ALMACEN CENTRAL # 2	PAVON	
0112	ALMACEN CERRO CENTRAL (FERRECENTRO)	ENTRADA A RITEVE CARTAGO	
0531	ALMACEN EL CAMPESINO	UPALA TRAME TEN	
0389	ALMACEN EL GRANERO	BIJAGUA TRANS TEN	2466-80-00
0521	ALMACEN ELE Y CE	CALLE HESEN, SAN DIEGO TIQUETE # 3245	
0664	ALMACEN GONAR	PTO VIEJO TRANS GONAR	
0215	ALMACEN HONG KONG	PUERTO LIMON TRANS ALEX	2758-00-34
0235	ALMACEN MIL CIENTO DOCE	SARAPIQUI PTO VIEJO	2786-50-33
0057	ALMACEN ORMAN GONZALEZ	ZARCERO TRAME ZARCERO	2463-31-01
0216	ALMACEN SANTA CLARA	MATINA TRAME BARQUERO	2718-63-45
0207	ALMACEN SIMABELLA	LIMON TRANS COCORI	2758-26-80
0504	ALVARADO JURADO	CURRIDABAT	
0475	ALVARO VIQUEZ MUGILLO	SANTA ROSA TRANS COCORI	2477-70-24
0240	ANA MARGAS	GUAPILES	
0581	ANDREA ARCE MARA FERRELUZ	CARTAGO DE LA BASILICA 125 M OESTE	2592-11-11
0177	ANTONIO VALERIO MAGOYA INT COMPT	PALMAR NORTE TRANS TRESJOS TIQUETE # 8945	2786-61-19
0558	ANTONIO VIVOLA	CONCEPCION TRES RIOS	
0687	AQUILES CONDERO FONSECA	SAN DIEGO LA UNION	2278-45-51
0652	ARARI DEL PACIFICO S.A.	LOMAN DE AYARCO	

LISTADO CODIGOS CLIENTES

2

Cla	Nombre Cliente	Dirección	Telefono
0626	ARTEDECORACIONES EBELAN	DESAMPARADOS.	
0670	ARTURO ALPIZAR ZAMORA	SAN RAFAEL ALAJUELA	
0436	ASOCIACION ALBERGUE REHA. ALCOHOLICO ADULTONAYOR	INDIGEMEX-TERRASES	2276-78-26
0217	ASOCIACION CANTONAL ACOSTA	ACOSTA	2410-25-19
0237	AUTO PINTURAS TIBAS	TIBAS	
0652	AUTO REPUESTOS CHICO	SAN JOSE	
0668	AUTO TALLER BALAS DEL SUR	PALMAR NORTE FTE ARIOC C.R TRACOPA	
0584	AUTOREPUESTOS GAMBOS	COBANO TRANS LA PENINSULA	
0239	BETO TIPICO S.A.	ROBLE DE ALAJUELA	2438-21-23
0323	BICIREPUESTOS LAUREL	LAUREL CANOAS TRANS SENNA	2780-04-36
0579	BLOQUERA COMERCIAL PTO QUEPOS	PTO QUEPOS TRANS VEGA DEL SUR	
0347	BLOQUES DEL CARIBE	PUERTO VIEJO TRANS COCORI	2756-12-19
0141	BN Y S COMUNICACION S.A.	CURRIDABAT FRENTE A EPA TIQ 2078	2224-64-20
0265	BOB GRANOS SOLANO Y PICADO SA	CARTAGO	
0611	BOTICA SAN JOSE S.A.	SAN JOSE	2265-02-19
0350	BRENES Y ROJAS GHI S.A.	PALMITAS CARIARI	
0026	C V S VICASA DE CENTROAMERICA, S.A	ALAJUELA UCFP-1881-08-2006	2430-30-14
0646	CABINAS EL CIENE	QUEPOS	
0374	CACEAS	ALAJUELITA CENTRO	2214-11-21
0003	CACHITO	CARTAGO	
0284	CADENAS DE RENDICIONES DE DIOS (INTERNACIONAL)	BARRIO PILAR	
0479	CALDERON Y RODRIGUEZ	SAN ISIDRO DE ALAJUELA	
0416	CARLOS ALFARO GONZALEZ	CURRIDABAT BARRIO SAN JOSE	2271-11-29
0212	CARLOS ASTUA	SAN ELIAS, CARTAGO	
0334	CARLOS CERDAS MONTERO	ALAJUELITA	
0545	CARLOS ELIZONDO	CURRIDABAT	
0603	CARLOS ELIZONDO	CURRIDABAT	
0245	CARLOS FDO MONTERO	PALMAR NORTE	
0630	CARLOS IZQUIERDO & CIA	CENTRO COMERCIAL DEL SUR	
0310	CARLOS PORRAS MONTERO	NERANJO TRANS SUPER RAPIDO	2450-06-30
0602	CARLOS SOLIS	PAYAS	
0544	CARMEN SOLANO	CURRIDABAT	2272-25-01
0573	CARNICERIA SAN DIEGO	SAN DIEGO	
0538	CARROCERIAS SIBAJA	CALLE MENEN SAN DIEGO TRES RIOS	
0089	CARVAJAL Y GUIENNEZ, LTDA (FERRETERIA EL MERENGUE)	ZADOTE UCFP-2026-08-2007	2280-99-98
0457	CEMAR S.A	CURRIDABAT	
0007	CENTRO COLOR DEL SUR	ALAJUELITA	2275-20-80
0357	CENTRO DE CERAMICAS PARRITA	PARRITA TRASH VEGA DEL SUR	
0503	CENTRO DE PINTURAS	SAN ISIDRO PEREZ ZELEDON TRANS BRUNCA	2771-53-52
0346	CENTRO DE PINTURAS BONILLA	PUERTO VIEJO TRANS ALEX	2798-10-39
0784	CENTRO DE PINTURAS EBENEZER	CENTRO COMERCIAL DEL SUR 100 METS AL SUR	2227-29-49
0389	CENTRO DE PINTURAS FLEX DEL SUR	SAN ISIDRO PEREZ ZELEDON TRANS ROSEN	2770-57-75
0354	CENTRO DE PINTURAS FOFO	SABALITTI COPO BRUS TRANS PICA	
0439	CENTRO DE PINTURAS PINKAN	CRISTO REY, SAN JOSE	
0703	CENTRO DE PINTURAS SAN JOSE OBRERO	SAN JOSE	2273-31-81
0013	CENTRO DE PINTURAS TIBAS	TIBAS	
0012	CENTRO DE PINTURAS VIRGILIO ZUNIGA	SAN ISIDRO PE TRANS BRUNCA	2771-53-52
0647	CENTRO FERRETERO LUJAN	BA LA CRUZ 200 M ANTES CANTON B LA CRUZ	2248-91-11
0077	CENTRO FERRETERO PATTARRA	PATTARRA.	
0010	CENTRO FERRETERO VALLEJO	HECETA	2293-73-74
0086	CENTRO MATERIALES EL BOSQUE	ASPI	2278-30-35

LISTADO CODIGOS CLIENTES

3

Cta	Nombre Cliente	Dirección	Telefono
0312	CENTRO PINTURAS CARTAGO	CARTAGO	2551-69-29
0221	CENTRO PINTURAS JAVIER NARANJO	SAN JOSE	
0608	CENTRO SERVICIOS AUTOMOTRICES JOSUE		
0649	CERAMICAS LAS 3 D	TIBAS STE CENTRO COMERCIAL TIBAS	
0236	CERMAR S.A	CURRIDABAT	
0677	CHEMICAL WORK	100 MT ANTES CLINICA CARGOS DURAN	2280-87-65
0570	CLIENTES OCACIONALES	SAN DIEGO	
0513	CLINICA ASEMBIS	PURRAL GUADALUPE	2285-50-81
0251	CLINICA CLORITO PICADO C.C.S.B.	CINCO EQUINAS DE TIBAS	
0513	COLOR CENTRO DEL SUR	ALAJUELITA	2275-20-80
0015	COLOR CENTRO MONCE	CARTAGO	2551-90-46
0014	COLOR CENTRO ROJAS Y GONZALEZ	DESAMPARADOS	
0453	COLOR FLEX DEL SUR	SAN ISIDRO PEREZ ZELEDON TRANS RODEN	2770-57-75
0249	COLORISA	CURRIDABAT	
0016	COMERCIAL B Y M	SAN MARCOS DE TARRAZU	
0017	COMERCIAL BARVA	HEREDIA	
0018	COMERCIAL FERRERIA PIPANTE	UPALA TRANS UPALA EXPRES	2470-00-29
0493	COMERCIAL FERRERERO GIGANTE	BODEGA TREJOS	
0244	COMERCIAL Y FERRERIA RAGA	EL ROBLE PUNTARENAS	2663-73-73
0020	COMERCIAL ZUCHA	LOS LAGOS HEREDIA UCFD-1687-08-2007	
0472	COMERCIALES BARVENOS	BARVA DE HEREDIA	2217-67-22
0024	COMERCIALIZADORA BERACAR S.A.	CARTAGO	
0631	COMERCIALIZADORA BSS PLATEADO S.A.	200 MTS SUR SUCURSAL C.C.S.B. GRECIA	2494-47-38
0019	COMERCIALIZADORA PERO	NATILLO	
0613	COMERCIALIZADORA PRODUCTOS QUIMICOS ESQUIPI	CURRIDABAT	
0535	COMERCIALES UNIDOS	CARTAGO	
0348	COMERA Y VENTA EL ATLANTICO	SIQUEURRES TRANS BARQUERO	
0483	COMERA Y VENTA TODO	BOMBA LA CASTELLANA 100 MTS NORTE 25 ORSTE	
0360	CONSORCIO F. NORA CAMPOS	TRES RIOS	
0038	CONET HIDALGO GARDENAS	TIBAS F LA LINEA	
0623	CONSTRUCTORA HERMES VARGAS	ALAJUELA	
0487	CONSTRUCTORA SANCHEZ Y CARVAJAL S.A	CURRIDABAT	2272-21-91
0021	CONSTRUCTORA SECURA QUIROS	HEREDIA	
0072	CONSUELA	RIO CLARO TRANS RIGVA	2789-60-80
XXXX	CONTADO		
0023	COOPEAGROPAL SUMINISTROS	ROBLE PAGO CANOAS TRANS HANY	2780-00-00
0022	COOPEFURISCAL SUMINISTROS	PURISCAL TRANS SEP	2416-60-71
0345	COOPRO SAN VITO EL SUMINISTROS	SAN VITO COTO BRUN TRANS FEPECOOP	2773-31-82
0701	COOPERACION ALFINA	SAN ANTONIO DESAMPARADOS	
0004	COOPERACION DE EMPRESAS VIPO.	LLANOS DE SANTA LUCIA, PARAYBO DE CARTAGO	2574-89-02
0530	COPRESA	ASERRI	2230-40-89
0385	CORPORACION CEMELEC # 2	PASEO DE LOS ESTUDIANTES	
0025	CORPORACION CEMELEC No.1	PLAZA VIQUEZ	
0633	CORPORACION PARIS S.A.	SAN JOSE	
0219	CORPORACION INOS YU CHU (FERRECO)	PUERTO LIMON TRANS ALEX	
0460	CORPORACION KORES	GUARDIA RURAL E.MEXICO 50 NORTE 50 ORSTE N. 12	
0218	CORPORACION PRYEMACO	SABANA SUR	
0366	CORPORACION QUERASA	HEREDIA	2262-25-51
0116	CORPORACION VACOR (FERRETERIA EL CENTRO)	MORAVIA	2245-05-05
0326	CRIOSAN INTERNACIONAL	PAVAS	2220-34-55
0250	CRISTIAN JIMENEZ	DEZ	0059-45-91

LISTADO CODIGOS CLIENTES

4

Cla	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0575	CRISTIAN MONTERO ROJAS DIST TELAS LA CUBANA	TEL LOS ANGELES SW JOSE 150 N ESTE	2213-98-23
0566	CUELLAR	SAN DIEGO TRES RIOS	
0644	D METAL	GUADALUPE	
0327	DECO CERAMICAS LA UNION	TRES RIOS	
0027	DECORACION Y MUEBLES M W S.A.	CHRRIDAHAT	2271-17-04
0028	DEPOSITO ARENAL	CORONADO	2292-05-92
0396	DEPOSITO ASERKI.	ASERKI.	2230-40-05
0031	DEPOSITO D LUTXI	SAN JUAN DE DIOS DESAMPARADOS	2251-11-11
0178	DEPOSITO DE MADERAS ARAYA 89251559	SAN MIGUEL LA CAJRI	2251-03-14
0029	DEPOSITO DE MADERAS CALLE TRESOS S.A.	CALLE TRESOS SAN ANTONIO UCFP-3374-11-2007	2276-94-69
0030	DEPOSITO DE MADERAS CASTILLO NATAMOROS	CIUDAD COLOM TRANS SEP	2249-15-82
0179	DEPOSITO DE MADERAS GUTIERREZ S.A	DULCE NOMBRE CARTAGO UCFP-1471-07-2007	2551-54-60
0049	DEPOSITO DE MADERAS SAN MARTIN	SAN ANTONIO DESAMPARADOS	
0035	DEPOSITO DE MATERIALES FATINA	FATINA DESAMPARADOS	2276-64-73
0084	DEPOSITO DE MATERIALES Y FERRET EL MANGO S.A	ALAJUELA UCFP-1470-07-2007	
0033	DEPOSITO EL PUENTE	ESCARU	
0382	DEPOSITO EL TABLON	SANTA MARTA TIQUETE # 2652	2225-15-18
0375	DEPOSITO EL TRINITEÑO	LA TRINIDAD DE MORAVIA	2245-34-34
0506	DEPOSITO FATINA	DESAMPARADOS TIQ 2645	
0529	DEPOSITO HNOS SEGURA	SAN MIGUEL DE DESAMPARADOS	
0036	DEPOSITO IRAZU LOS HEREDIANOS S.A.	HEREDIA	2262-00-00
0383	DEPOSITO JIMENEZ # 2	KOZOTAL	2292-40-55
0037	DEPOSITO JIMENEZ (OLGA RIVERA)	CRUCE CORONADO	
0032	DEPOSITO LA JUANITA	ALAJUELITA	2252-64-46
0404	DEPOSITO MATERIALES SALITRAL	SALITRAL SANTA ANA	2282-45-51
0620	DEPOSITO REIOSA	SAN RAFAEL ARRIBA DESAMPARADOS	2219-76-76
0013	DEPOSITO SAN ANTONIO	CORONADO TIQ 4663	2292-29-23
0470	DEPOSITO SAN ELIAS	SAN ELIAS	
0045	DEPOSITO SAN CARLOS	BARRIO CARET	
0390	DEPOSITO SAN CARLOS.	SANTO DOMINGO DE HEREDIA UCFP-1620-07-2006	
0046	DEPOSITO SAN JOSECITO	ALAJUELITA	
0047	DEPOSITO SAN JUAN	SAN JUAN DE DIOS UCFP-1039-05-2007	2219-19-55
0050	DEPOSITO SANTIAGO	HEREDIA	2237-63-61
0151	DEPOSITO TERCARCILLOS	ALAJUELITA	2254-95-18
0052	DEPOSITO UVAL	GUADALUPE DE CARTAGO UCFP-1575-07-2006	2591-11-51
0053	DEPOSITO VIROSA	ASERKI	
0306	DEPOSITO Y FERRETERIA EL CENTRO	TELAS	2236-49-33
0042	DEPOSITO Y FERRETERIA EL NARANJO	CONCEPCION LA UNION CARTAGO UCFP-1883-08-2006	2273-48-59
0101	DEPOSITO Y FERRETERIA GONZALEZ	ALAJUELITA	2254-65-65
0041	DEPOSITO Y FERRETERIA MI CASA	EL LLANO, DESAMPARADOS TIQUETE # 4686	2270-21-49
0054	DEPOSITO Y FERRETERIA MONTANA	SAN JUAN DE DIOS UCFP-1690-08-2007	2275-55-55
0224	DEPOSITO Y FERRET JOES	PATARRA	2276-81-65
0040	DEPTO DE MAD Y NAT DE CONST M CAMBOA S.A.	GUADALUPE	
0666	DESARROLLO DE EMPRESAS COMERCIALES	DESAMPARADOS	
0522	DESARROLLO Y INVERSIONES BCP PACIFICO S.A.	SANTA CRUZ GUANACASTE, TRANS TRACOPA	
0423	DIAFEC	SAN JUAN DE DIOS DE DESAMPARADOS	2275-37-67
0061	DIBOYCO	TURRIA	2556-45-23
0642	DICOFER	DESAMPARADOS	2275-46-46
0397	DIBIER RIVERA.	ALAJUELITA	
0330	DIGRASA.	TURRIA SA.	
0225	DINATROL	DULCE NOMBRE TRES RIOS	2271-24-22

LISTADO CODIGOS CLIENTES

5

Cta	Nombre Cliente	Dirección	Telefono
0472	DISCOUNT OPTICAL S.A.	PAVAS	1256-03-95
0517	DISTRIB. DOÑA CALA (ROMADIN VARGAS CHAVARRIA)	PALMARES, ALAJUELA	2453-19-91
0482	DISTRIBUIDORA ABARCA	HEREDIA	2263-43-07
0055	DISTRIBUIDORA ARCAL	SAN JOSE	2221-16-42
0476	DISTRIBUIDORA CARMAR SOTO MARTIN S.A.	TURJAN	
0056	DISTRIBUIDORA DE NAT DE CONSTRUCC. EL TREDOL	ASERRI UCFF-1688-08-2007	2230-60-42
0103	DISTRIBUIDORA DE NAT GRANADILLA	GRANADILLA UCFF-1029-05-2006	
0511	DISTRIBUIDORA DELCA	CONTIGUO AL SUPER SANTA MARIA DE DOTA	
0130	DISTRIBUIDORA L.M. ABAJO LOMAS S.A.	100 ESTE COLEGIO LOMAS DEL RIO PAVAS.	2213-69-89
0125	DISTRIBUIDORA L.M.S.A.	150 ESTE TERM BUSES PAVAS LOMAS DEL RIO	2213-70-20
0252	DISTRIBUIDORA MADRIGAL VASQUEZ.	EN LUIS DE STO DOMINGO DE HEREDIA.	
0706	DISTRIBUIDORA PINTURAS Y FERRETERIA H Y R	SAN JOSE	2223-30-23
0532	DISTRIBUIDORA R BOGANTES E HIJOS	TURRIALBA	
0421	DISTRIBUIDORA RIVAS	DESAMPARADOS	
0432	DISTRIBUIDORA RIVAS RES FERIA DEL MAIZ	DESAMPARADOS FTE AMT JUNCALES.	2252-32-40
0058	DISTRIBUIDORA ROBASA	CALLE BLANCOS UCFF-1012-05-2006	2222-24-05
0059	DISTRIBUIDORA ROJAS	TIBAS	2235-14-56
0515	DISTRIBUIDORA TACHI	PALMARES	2453-42-31
0367	DISTRIBUIDORA XAVIER	DESAMPARADOS	
0226	DISTRIBUIDORA Y BAZAR LA UNION	SAN ANTONIO DE ESCAZU UCFF-378-03-2007	
0227	DISTRIBUIDORA LA CENTRAL	ASERRI	
0228	DO IT BEST S.A. JACO	JACO	
0229	DO IT BEST S.A. OROTINA	OROTINA	
0548	DOÑA AMPARO	TIBAS	
0417	DORIS ALFARO	CALLE SAN JUAN TACARES	
0255	DOÑA AMPARO	SAN DIEGO	
0565	DOÑA DORIS	SAN JUAN TRES RIOS	
0604	DOÑA TERESA	LA LIA CURRIABAT	
0324	DPTO NAT SERRANO Y AMADOR	FRILES BODECA LOPEZ	
0242	DPTO NAT. Y FERRET. EL MANANTIAL	COYOLAR DE OROTINA	2428-65-30
0034	DPTO EL ALAJUELENSE OSCAR BERROCAL PORTUGUES	TIBAS UCFF 1011-05-2006 DED 2-204-336	
0605	EULAN		
0634	EDELBA Y CIA S.A.	GUACHEVELIN ESCAZU DEL DOLI 200 O 50 N	8392-52-62
0138	EDIFICABAR S.A. F NENYO JESUS D PRAGA	GUADALUPE UCFF-2032-08-2007	
0619	EDLAN	CURRIABAT.	
0121	EL COLON LA JUNGLA.	PUNTA UUITA TRASN TRANSAMA	2743-00-96
0060	EL LAGAR S.A.	DESAMPARADOS	
0411	EL LOBO FERRETERO DEL SUR	CIUDAD NELLY TIQUETE # 6567	2783-34-04
0514	EL LOBO SIN FRONTERAS S.A.	PASEO CANOAS TRANS SENNA TIQUETE No 5507	2732-12-00
0648	ELECTRO FERRETERO DEL SUR	CIUDAD NELLY T RIOVA	2783-26-36
0543	ELENA	SAN JOSE	
0458	ELISA MOLANO CHAVES CRD 1-369-316	CALLE BLANCOS FTE BOD ENCR CHROMAX	2241-41-52
0062	EMPRESA MADERERA IMPALA	RIO CLARO TRANS RIOVA	2789-90-10
0561	ERICK ADOLFO MORALES V.	ALAJUELA DESAMPARADOS.	
0438	ERICK MORALES VARGAS	ALAJUELA	
0594	ERICK MONG		
0457	ESPECIALIDADES FERRETERAS	CIUDAD COMERCIAL GU... 57B	
0063	ESTRUCTURAS NEGRITA TIQUETE 5021	PUNTA UUITA TRANS SEP	2416-52-62
0048	EVELVIA ELIZONDO SOLIS (MAD SAN JUANILLO)	EL ... DE GUADALUPE	2285-03-21
0526	EXPORTACIONES LOS MONJE DE TAP...	PA...	2296-60-32
0627	FABRICA DE MUEBLES TANYA	AL...	2447-67-14

LISTADO CODIGOS CLIENTES

6

Cts	Nombre Cliente	Dirección	Telefono
0570	FERRETERIA COCALECA	TEJAR	2358-33-35
0127	FERRETERIA LA VILLA	ALAJUELA	
0118	FERR Y MAT PARA LA CONS LA ESTRELLA S.A.	B SAN JOSE ALAJUELA	
0435	FERRECENTRO SAN LORENZO	SAN LORENZO DESAMPARADOS	2218-09-34
0001	FERRECERAMICA YOTAN	BUENOS AIRES PUNT TRANS RODEM	2730-14-37
0065	FERRELOZA	TIBAS	
0507	FERREMAN EL BOBLE	BN FRANCISCO CALLE BLANCOS UCFP-1517-07-2007	2223-11-12
0478	FERRET DEPTO DE MAT SAN JOSE	SAN SEBASTIAN TIQ 4082	
0456	FERRET TAMBOR FERNANDO PEREZ	PUNTAERENAS TRANS LA PENINSULA	2683-05-65
0356	FERRET Y MAT RENCON SALAS TIQ 322B	TACAREE TRANS RAPIDO UCFP 3291-11-2007	2494-87-74
0501	FERRETER	50 SUR BOMBA HERRADURA TRANS MACHO	2643-55-11
0069	FERRETERIA ADEL VARGAS	TABARCIA NORA	
0302	FERRETERIA ACOSTA	HEREDIA EL ROBLE	2483-03-83
0434	FERRETERIA ALGA	ALAJUELA TIQ 289-09	2214-20-22
0499	FERRETERIA ARAYA	FRENTE A LA BOMBA GACETICA P.2. TRANS RODEM	
0071	FERRETERIA ARRIETA	SAN JOSE	2221-71-14
0317	FERRETERIA ARTAVIA SANCHEZ # 2	COLEPITO TRAS RIOVA TIQUETE # 8583	2775-08-08
0308	FERRETERIA ASTECO	ALAJUELA UCFP-1878-00-2006	2442-95-54
0155	FERRETERIA BAZAR VENECIA	CORONADO TIQUETE // 4081	2394-39-05
0635	FERRETERIA BLANLEY	BN ANA BN PEDRO P.2. TR SENNA	2731-18-58
0459	FERRETERIA BRENES ROJAS	PALMITAS CARTARI TRANS OCAMPO	
0314	FERRETERIA BRENES Y UMAÑA # 3	CARTAGO	
0073	FERRETERIA BRENES Y UMAÑA No 1	PAVAN	
0074	FERRETERIA BRENES Y UMAÑA No 2	PURRAL	
0075	FERRETERIA CACIQUE	COLEPITO TRANS TREJOS	2775-21-75
0311	FERRETERIA CAMACHO	TEJAR CARTAGO UCFP-1485-07-2007	
0674	FERRETERIA CANALETE	CANALETE UPALA	2470-23-24
0425	FERRETERIA CANOAS	ALAJUELA UCFP-2375-09-2007	
0230	FERRETERIA CARRANZA (FELIX CARRANZA ROJAS)	LOS CHILES TRAS ANAY	2471-12-91
0076	FERRETERIA CASTRO HNOS	B SAN JOSE ALAJUELA UCFP-1677-07-2006	2433-37-10
0170	FERRETERIA CAVAL (INVERSIONES J.S.M.)	TIBAS	
0525	FERRETERIA CEMA S.A	225ESTE DE LA IGLESIA DE LAURILLO S.A CONICO.	2223-11-11
0078	FERRETERIA CHACARITA	PUNTAERENAS	
0686	FERRETERIA CHAVES	DARRIO	
0427	FERRETERIA CHONG	LIMON TRANS ALEX	
0559	FERRETERIA COCALECA	TEJAR CARTAGO	
0344	FERRETERIA COSTANERA SUR	PTO QUEPOS TRANS COENAC	
0220	FERRETERIA DANGLI DEL RIO	CIUDAD NELY TRANSPORTE TREJOS	2783-14-69
0705	FERRETERIA DEL BARRIO	XAPOTE BARRIO SAN GERARDO	
0079	FERRETERIA DEL SUR	PASO CANOAS TRANS RIOVA	2732-19-85
0060	FERRETERIA DISOUSA	SAN JOSE	2233-28-38
0002	FERRETERIA DON CHALO	CONTIGUO PARADA PURISCAL	2222-28-17
0082	FERRETERIA EDUARDE	HAUILLO	
0234	FERRETERIA EL ALTO CRISTIAN RODRIGUEZ	SAN ANTONIO DE CORONADO	2229-19-57
0070	FERRETERIA EL ANCLA	SAN JOSE	2221-00-63
0617	FERRETERIA EL ARRRIZAJE	PUERTO CORTEZ TRA TREJOS	
0342	FERRETERIA EL CAMPESIÑO S.A	UPALA TRANSPORTE UCFP-2191-10-2005	2470-00-56
0003	FERRETERIA EL CLAVITO	GUANAYUE DE CA UCFP-1884-08-2006	2581-65-06
0085	FERRETERIA EL CLAVO	JOSE	2221-39-55
0044	FERRETERIA EL COSTO	CANOAS TRANS ANAY	
0337	FERRETERIA EL GUANA	RIA TRANS SANTA ROSA	2586-30-79

LISTADO CODIGOS CLIENTES

7

Cla	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0085	FERRETERIA EL MAR D.S.B.A	SAN JOSE	
0087	FERRETERIA EL MAR R.S.M.L.S.A	ESCAZU	
0088	FERRETERIA EL MARTILLO	SABANILLA	2281-03-57
0090	FERRETERIA EL NISPERO	GUARARI, HEREDIA	
0395	FERRETERIA EL NUEVO SIGLO	RIO AZUL	
0091	FERRETERIA EL POIRO	DULCE HOMBRE DE CARTAGO	
0243	FERRETERIA EL PROGRESO	EL PROGRESO PUNTARENAS	
0093	FERRETERIA EL REDONDEL	ZAPOTE	2253-84-13
0094	FERRETERIA EL ROBLE	PUNTARENAS	
0680	FERRETERIA EL TROBOL	CALLE FALLAS PTE ROTULOS ARMAS	
0095	FERRETERIA ELADIO	GRECIA ALAJUELA	
0407	FERRETERIA ELNEMA	COFETO TRANS RIOVA	2775-03-67
0650	FERRETERIA ENMANUEL	SAN CRISTOBAL SUR 1 K EST IGLESIA	2544-00-34
0160	FERRETERIA F Y F S.A.	OREAMUNO, CARTAGO UCFP-1674-07-2006	2581-99-73
0097	FERRETERIA FAGOCHA	LIBERTIA TRANS MERAVALLES TIQUETE # 5727	2666-30-98
0098	FERRETERIA FERRAC	CORONADO	
0181	FERRETERIA FESA HOME DEPOT	GUADALUPE	
0099	FERRETERIA FLORIMAR	SABANILLA	
0100	FERRETERIA CARABITO	LEON TRECE	2222-20-39
0494	FERRETERIA GAYSA # 2	PAVAS	
0102	FERRETERIA GEMELO	SAN RAFAEL DE OREAMUNO	2591-88-53
0106	FERRETERIA GUARARI	HEREDIA	
0107	FERRETERIA HATILLO B	HATILLO B	
0222	FERRETERIA HERNANDEZ	BESAMPARADOS LOS GUIDOS	2510-02-12
0108	FERRETERIA HERSCHEL B RIOS	BESAMPARADOS	
0702	FERRETERIA HNOS CANACHO	TEJAR	
0109	FERRETERIA HNOS CUBERO	SARCHI NORTE ALAJUELA TRANS JIMENEZ	
0343	FERRETERIA HNOS GONZALEZ	RIVAS DE PEREZ ZELEDON TRANCAMA	2771-05-07
0110	FERRETERIA I.S.C	PUNTARENAS	
0006	FERRETERIA IEYE	GUARARI HEREDIA	
0258	FERRETERIA J Y R	ALAJUELITA	2244-28-82
0113	FERRETERIA JERI S.A.	TIBAS	2235-17-53
0246	FERRETERIA JINRO	BUENOS AIRES	
0590	FERRETERIA JOES	SAN ANTONIO DEBANVARADOS	
0114	FERRETERIA JORSHUA	LOURDES UCFP-2610-10-2007	2275-87-65
0460	FERRETERIA JORSHUA	SAN RAFAEL ABAJO	2515-05-04
0495	FERRETERIA JEC	PUNTARENAS EL ROBLE	
0424	FERRETERIA K Y J	LA CARPIO	2290-56-84
0154	FERRETERIA KADIMA, S.A	SAN JOSE UCFP-2027-08-2007	2233-96-84
0512	FERRETERIA KARLA	PASO CANOAS TRANSPORTE GENNA	
0115	FERRETERIA KOK	SAN JOSE TIQUETE # 8869	2222-03-24
0315	FERRETERIA LA BODEGUITA	GUADALUPE CARTAGO	
0400	FERRETERIA LA CALIFORNIA	SIMACCA TR ENF MOZOTAL	2754-22-58
0660	FERRETERIA LA CASCADA	TRES RIOS	
0109	FERRETERIA LA CENTRAL MORAVIA	MORAVIA UCFP-1727-08-2007	2235-14-14
0371	FERRETERIA LA COSTA	PASO CANOAS TRANS HANY	
0419	FERRETERIA LA LUNERA S.A.	HEREDIA	2262-82-13
0117	FERRETERIA LA ESCULINA	RAPHAEL AL UCFP-918-05-2006	2226-15-81
0332	FERRETERIA LA FAVORITA	LA BLANCO	
0119	FERRETERIA LA FORTUNA	FORTUNA SAN CARLOS TRANS MAY	2479-90-12
0120	FERRETERIA LA HERRADA	HEREDIA	2237-02-19

LISTADO CODIGOS CLIENTES

8

Código	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0122	FERRETERIA LA LUCHA	IMAS 2 DE ALAJUELA	2443-23-72
0420	FERRETERIA LA LUZ	FTE LICORERA FOAR - FOAR DE ASERRI	2230-21-32
0450	FERRETERIA LA MAS BARATA	ALAJUELA	2430-16-82
0401	FERRETERIA LA MEJOR	ALAJUELA	
0124	FERRETERIA LA ORQUIDEA	SAN MIGUEL	2510-06-80
0450	FERRETERIA LA TERMINAL	LA AURORA ALAJUELITA	2254-23-54
0125	FERRETERIA LA UNICA	ALAJUELA	2441-21-52
0126	FERRETERIA LA UNION	SAN JOSE UCFP-2036-08-2007	2221-08-97
0363	FERRETERIA LA VILLA	ALAJUELA	2443-24-11
0066	FERRETERIA LA VIRGEN (FERRECOLOR)	BUENOS AIRES PALMARES TRANS TRASCAMA	
0551	FERRETERIA LAS CAÑAS	ALAJUELA	
0490	FERRETERIA LAS JUNTAS	PEREZ ZELEDON, TRANS. TRASCAMA	2737-11-70
0120	FERRETERIA LISBETH	SAN FRANCISCO DE DOS RIOS	
0300	FERRETERIA LOS ANGELES	CARTAGO	
0341	FERRETERIA LOS ANGELES	LA FORTUNA SAN CARLOS TRANS AMAY	2469-12-11
0452	FERRETERIA LOS CERROS	LIBERIA TRANS MIRAVALLER TIQUETE # 5397	
0376	FERRETERIA LOS GUILLÉN	ALAJUELA	2433-98-00
0175	FERRETERIA M Y M COMERCIAL	SAN JOSE UCFP -1631-07-2006	
0318	FERRETERIA NADEL	SALITRILLOS	2230-22-00
0132	FERRETERIA NAOLAZA	SAN JOSE	2258-21-50
0507	FERRETERIA NALSKUS	GUATUSO UDALA TRANS ZUBRADO	2464-04-20
0064	FERRETERIA NANCOS	TIBAS TIO 1605	2222-73-60
0133	FERRETERIA NEMICA	PUNTARENAS	
0338	FERRETERIA MIRAVALLER	MIRAVALLER TR MIRAVALLER	2673-03-20
0527	FERRETERIA MONTERO	BARRIO DEL CARMEN, 25 MTS OESTE DE LACASA RSP	
0134	FERRETERIA MONTERREY	MONTERREY SAN CARLOS	
0403	FERRETERIA MUMBO	TIBAS UCFP-384-03-2007	2236-70-70
0135	FERRETERIA NAGO, E. A.	CENTRO COMERCIAL DEL SUR UCFP-2031-08-2007	2227-51-00
0136	FERRETERIA NANA MUNIGA	HEREDIA	2237-17-50
0137	FERRETERIA NARVA	SAN RAFAEL ARRIBA	2237-17-50
0316	FERRETERIA NOLAL	PAVAS	2213-24-40
0303	FERRETERIA NUBA	CARRISAL ALAJUELA	
0139	FERRETERIA NUEVO SIGLO	RIO AZUL	2276-65-80
0140	FERRETERIA OASIS	HATILLO 8	2220-08-30
0368	FERRETERIA PACHACHA N 1	CIUDAD NEYLI TR RIOVA	2703-98-80
0392	FERRETERIA PIPO	SAN JUAN DE DIOS DESAMPARADOS 100 OESTE DE IGL	2250-94-70
0462	FERRETERIA PUEBLO NUEVO	ALAJUELA	
0413	FERRETERIA QUEMOY	LIBERIA TRANS MIRAVALLER	2666-06-40
0665	FERRETERIA RIMAR DEL RIO	BAHAILO NORTE TR TRALI LIMON	2756-61-30
0352	FERRETERIA ROJAS	SAN VITO COTO BRUS TRANS AMAY	2773-31-10
0426	FERRETERIA ROSANNEE PICADO NAVARRO	SAN TIBLO LEON CORTES FRENTE AL PARQUE	2546-56-50
0301	FERRETERIA SABANILLA	ALAJUELA	2445-51-30
0142	FERRETERIA SAN ANTONIO	TEJAR GUARCO CARTAGO	
0143	FERRETERIA SAN JERONIMO	DESAMPARADOS	2259-11-10
0331	FERRETERIA SAN JOSE CALLE BLANCOS	CALLE BLANCOS TIQUETE # 2430	2241-41-10
0390	FERRETERIA SAN JOSE OBRERO	CURRIDABAT	2272-23-10
0145	FERRETERIA SAN LAZARUS	CORONADO	2225-45-10
0146	FERRETERIA SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	
0147	FERRETERIA SAN RAFAEL	ORRANONO CARTAGO	2551-39-10
0430	FERRETERIA SAN RAFAEL	SAN RAFAEL DE MONTES DE OCA	
0148	FERRETERIA SAN SEBASTIAN	SAN SEBASTIAN TIQUETE # 3030	2221-09-10

LISTADO CODIGOS CLIENTES

9

Cla	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0305	FERRETERIA SANCHEZ Y SANCHEZ	HEREDIA	
0361	FERRETERIA SANTA ROSA	BARRANCA, RUMPA, ENTRADA STA ROSA 250 MTS SUR	2663-37-1
0469	FERRETERIA SANTIAGO	BARRIO SANTIAGO HEREDIA	2237-53-1
0951	FERRETERIA SAURE	SAN VITO DE COMO BRUS	2773-34-1
0150	FERRETERIA SOLIS	ESCAZU UCFP-1467-07-2007	2228-16-1
0968	FERRETERIA SUTICA S.A.	CIUDAD HEILY TRANS TREJOS	2703-16-1
0153	FERRETERIA TACAREE	SARCHI	
0152	FERRETERIA VETAGRO	CORONADO	2229-05-1
0329	FERRETERIA VICTORIA UCFP-1096-05-2006	HEREDIA TIQUETE # 2759	2293-41-1
0316	FERRETERIA WILFREDO GARRO	PAVAS	2213-49-1
0359	FERRETERIA WILNER	COLFITO TRANS RIOVA	2775-25-1
0309	FERRETERIA Y BAZAR EMITH	SAN JOAQUIN DE FLORES	
0008	FERRETERIA Y CENTRO DEPORTIVO SAN JUAN	TIBAS UCFP-1109-05-2006	2236-23-1
0144	FERRETERIA Y DEPOSITO SAN JOSE	SAN SEBASTIAN Lic # 4082	2326-45-1
0397	FERRETERIA Y EL CICLO LA PARADA	ALJUELA	2254-00-1
0157	FERRETERIA Y MAT EL COSTO	PASO CAICIAS TRANS NANY	2732-21-1
0105	FERRETERIA Y MAT. GRANADOS S.A.	BUENOS AIRES TRANS RODEN	2730-02-1
0194	FERRETERIA Y MATERIALE GUADALUPE	ALAJUELA UCFP-1082-05-2006	2430-10-1
0156	FERRETERIA Y MATERIALES DEL SUR	SARCHI	2454-40-1
0158	FERRETERIA ZANORA	GARITA DE ALAJUELA TIQUETE # 6159	2433-27-1
0159	FERRETERIA ZAPOPE	ZAPOPE RTO 1103-07 B JB	2283-37-1
0577	FERRETERIA	SAN LUIS, SANTO DOMINGO	
0131	FERRETERIA LOURDES	SAN PEDRO	2225-14-1
0149	FERRETERIA TACARES	TACARES DE GRECIA	
0610	FEY S.A.	NOMBRES DE OCA	
0446	FIBROCENTRO	PLAZA VIQUEZ	
0437	FIORIT PRODUCTOS INDUSTRIALES	PARAISO DENBA SEPASA 100 M 25 C	
0541	FLORITA	SAN JOSE	
0576	FRANCISCO FONSECA	DESAMPARADOS	
0520	GERRAN CORDERO	RIO AZUL	
0561	GIOVANNI	CURRIDABAT	
0406	GRUPO FERRETERO LOS REYES	PLAZA GONZALEZ VIQUEZ	
0658	GRUPO NACION GI S.A.	TIBAS	
0109	GRUPO NAFESA COMERCIAL	HEREDIA UCFP-1606-08-2007	2237-75-1
0415	GRUPO DISTRIBUIDORA	GUAPILES	
0405	GUILLENDE SALAS		
0162	GUILLE DE COSTA RICA	DESAMPARADOS UCFP 531-03-2007	2218-12-1
0510	HERMANAS DE MARIA AUXILIADORA	CURRIDABAT FRENTE AL GESTRO	
0601	HOGAR DE ANCIANOS LA CASONA	150 MTS SUR DE LOS JUNCALES MANO DERECHA	2259-76-1
0372	HOMETICO (MAX BEUGE) CEL 03733275	ASERRI 300 OESTE AGENCIA BCR	2230-86-1
0381	HORACIO VILLALOBOS HERNANDEZ F DEL NORTE	LOS CHILES SAN CARLOS TRANS ANAY	2471-12-1
0362	HUGO SALAZAR HERRERA	LA PILA MORA TRANS SEP	
0163	HUMBERTO MORA	CORONADO	2292-01-1
0655	IMPORTACIONES MORA SUREÑA	UVITA OCA 600 E BCR	2743-89-2
0165	IMPORTACIONES OLMAN	TIBAS	
0166	IMPORTACIONES ROGON	LA COLINA CURRIDABAT	2276-77-1
0550	IMPORTADORA AMERICA	IPES	
0463	IMPRESA DIAZ	275 MTS SUR PRENSA L	2256-53-1
0167	IMPACTO DE COSTA RICA	SAN JOSE	2211-17-1
0568	INVERSIONES CEA	CURRIDABAT	
0305	INVERSIONES EL MARTILLO	HATA PALO QUEBOS	2787-30-1

LISTADO CODIGOS CLIENTES

10

Cba	Nombre Cliente	Dirección	Telefono
0168	INVERSIONES FERRETE DE CARTAGO S.A	AGUA CALIENTE CARTAGO UCPE-2000-08-2007	
0169	INVERSIONES GUFERRIA	CALLE BLANCOS TIQUETE # 6096	
0589	INVERSIONES MAYI	25 O TERMINAL DE BUS 4 REINAS TIBAS CASA ZHJ	2236-41-3
0433	INVERSIONES MERCASA AMERICANA S.R.L.	150 METS DELEGACION CIVIL AGUA CALIENTE CARTAGO	2552-11-3
0389	INVERSIONES OBANDO Y VARGAS.	SALITRAL SANTANA TR SEM	
0378	INVERSIONES R Y D	SAN ANTONIO DESAMPARADOS	2276-46-4
0333	INVERSIONES VALLE OROSI	OROSI, CARTAGO	
0171	INVERSIONES VILLA ROSA	HEREDIA TIQUETE # 5813	
0524	ISAIS HERRERA.	LOS ANGELES P.2.TRANSRODEM	2770-36-0
0560	JAINE CRUZ	SAN JOSE	
0471	JONATHAN PRAVIA	ALAJUELA	
0571	JORGE CASTRO.	SAN RAFAEL ABAJO BARRIO TOLIMA	
0580	JORGE LEON GONZALES	BARRIO EN FCO, SAN ISIDRO DE HEREDIA	2266-42-0
0567	JORGILLO.	SAN DIEGO	
0496	JOSE MARIA RODRIGUEZ(FERRETERIA CHACARITA)	DUNTARENAS	
0567	JUAN CARLOS CHAVES ROJAS F CANALETE	CANALETE UPALA	2470-33-3
0387	JUAN MARIN	TRES RIOS	
0568	JUAN PABLO	ALAJUELITA	
0583	JUAN VICENTE	ZAROH	
0638	JUJONIN S. A.	SAN RAFAEL HEREDIA.	
0172	JULIO CHINCHILLA	CEBROS	
0675	JULIO GONGORA BALTOBANO	CRUCEN PESNSUR BALLE ESTRELLA TRAILL LIMON	2750-03-2
0662	JUNTA ADM LICEO JULIO POMBECA	LA URUCA	
0428	JUNTA DE EDUCACION ESCUELA CENTRAL DE TRES RIOS	TRES RIOS	
0516	JUNTA EDUC EBC DANTE ALIGHIERE.	LOURDES MONTES DE OCA	2225-53-0
0640	JUNTA EDUC EBC MARIA ANIELIA MONTEALEGRE	SAN JUAN LA UNION CARTAGO	2279-30-0
0610	JUNTA EDUC ESCUELA LA PEREGRINA.	LA PEREGRINA	
0123	KATTYA BERMUDEZ JIMENEZ	SAN JOSE	2221-37-7
0625	KATTYA CHAVARRIA JIMENEZ	ALAJUELA	0301-60-2
0473	KOREB INTERNACIONAL	BARRIO MEXICO	
0512	L. Y H MUEBLES	MOZOPAL	
0067	LA CASA DEL FERRETERO	ALAJUELA	2443-39-2
0173	LA CASA DEL FONTANERO S.A.	TIBAS UCPE-2784-10-2007	2240-42-3
0066	LA CASA DEL REPUESTO	HEREDIA	2237-90-3
0320	LA CASITA DEL TORILLO NICOFANO (CANALIEL)	NICOVA TRANS MIRAVALLS	2686-35-0
0416	LA COLINA MUELAS Y LUBRICANTES S.A.	SAN ANTONIO DESAMPARADOS FRENTE A LA BOMBA.	2276-56-2
0553	LA SEÑORA DE LOS QUEQUES	CARTAGO	
0614	LIGIA PEREZ VIDALCABOS	QUEPOS TRA MORALES	8317-05-1
0364	LINDA VISTA S.A.	CARTAGO	
0639	LUBRICANTES MAUZO	CURRIDABAT	
0562	LUIS ARLEY	HEREDIA	
0174	LUIS CAMPOS	SAN SEBASTIAN	
0536	M. JOSEFINA MONTAYA VEGA	400 ESTE ESCUELA TEJAR D. ASUNCION, CARTAGO	2551-70-5
0180	MADERAS PURISCAL	PURISCAL TRANS SED	
0181	MADERAS SAN JUAN	PAVAS	2213-55-2
0182	MADERAS Y FERRETERIA BUEN PRECIO CBP S.A	CURRIDABAT	2272-11-3
0606	MAGALY	GOLFITO TRANS RIOVA	
0259	MAGALY MONA CARMONA	GOLFITO TRANSP. RIOVA	2775-08-0
0081	MARIA ELENA RODRIGUEZ F DOS EN UNO C 1488061	PIEDADES DE SANTANA	2203-38-1
0554	MARIA JOSEFINA MENTOYA VEGA	400 ESTE DE LA ESCUELA TEJAR D ASUNCION	2551-70-5
0534	MARIO ARCE	SAN JOE	

LISTADO CODIGOS CLIENTES

11

Cta	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0304	MATERIALES BARRIO SAN JOSE	E SAN JOSE ALAJUELA TIQUETE # 7142	2424-14-0
0401	MATERIALES CORGA	TIRRASES	
0184	MATERIALES COTO BRUS S.A	SAN VITO DE COTO BRUS TRANS ANAY	2773-36-3
0092	MATERIALES DE CONSTRUCCION LA BODEGA S.A	EL CARMEN, GUADALUPE UCFF-1499-07-2007	2265-44-0
0412	MATERIALES DE CONSTRUCCION LA JUNGLA	UVITA OSA PUNTARENAS	2743-30-5
0185	MATERIALES DOXA	SAN MARIA POZA	
0451	MATERIALES EL BOSQUE	EL GUASO	2270-30-3
0322	MATERIALES EL CARPINTERO	SAN MARCOS TARRAZU TRANS	2546-64-4
0186	MATERIALES EL CIBRES DJD	CURRIDABAT - TIQ 2214	2272-78-5
0464	MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION ARPE	ALAJUELA CENTRO UCFF-3416-11-2007	2441-31-3
0187	MATERIALES SAN ELAS	SAN ELAS CARTAGO	
0369	MATERIALES SERRANO Y AMADOR	SAN MARCOS DE TARRAZU	
0629	MAYOREO DICOFER	SAN RAFAEL ARRIBA DESAMBARADOS	
0039	HENDEZ Y RODRIGUEZ (DEPOT D LUCKY)	CORONADO UCFF-2661-10-2007	2292-44-4
0490	HENDEZ Y RODRIGUEZ (DEPOSITO LUCKY)	CORONADO	
0565	MERCADO FERRETERO ZUÑIGA	HEREDIA	2262-62-1
0492	MI FERRETERIA MONTERO	CARMEN DE PASO ANCHO	
0500	MI FERRETERIA MONTERO	PASO ANCHO	
0671	MINI FERRETERIA AV ELIECER ABEL VEGA GOMEZ	HEREDIA	0368-12-3
0464	MINI SUPER EL BUEN PRECIO	SAN FRANCISCO DE DOS RIOS 350 MTS AL NORTE	
0547	MIROR ROMAN	CURRIDABAT	
0254	MOVEL 87		
0353	MUEBLERIA SAN JUAN	PURISCAL	
0445	MUEBLES B Y J	CARTAGO	
0440	MUEBLES RUSTICOS	500 MTS AL OESTE DE LA POZA SABANA	220-67-8
0230	MUEBLES RUSTICOS	ESCAZU	
0394	MUEBLES VIBO	IPIS GUADALUPE PROUSA	2525-33-0
0186	MULTISERVICIOS CARRY	TRES RIOS	
0523	MULTISERVICIOS LA CHOLA	QUEPOS TRANS VEGA	2777-21-7
0111	MUNDO FERRETERO	CURRIDABAT, JOSE MARIA ZELEDON	2234-13-6
0467	NAUTA S.A	CURRIDABAT	
0519	NELSON HERNANDEZ MONTOYA	LOS GUIPOS	
0564	NEW CAT S.A.	CURRIDABAT	
0676	ODONTOLOGIA EMPRESARIAL	SAN JOSE	
0190	OLDEMAR RAMIREZ VARGAS	LA JULIETA TRANS RIOVA	
0191	OLDEMAR SAULAS GUZMAN	ROXANA GUAPILES TR OCAÑO	2763-31-1
0448	OLGA RIVERA	SAN JOSE	
0454	OLGER MORA HERRERA	50 OESTE EL HOSPITALCUIDAD CORTES TRAS TREJOS	2768-61-0
0441	OSCAR ADOLFO MURILLO GARCIA	TILARAN TRANS EL MACHO	
0422	OSCAR CUBERO	SARCHI SUR TRANS JIMENEZ	
0431	OSCAR MORA	MORAVIA	
0540	OSCAR RODRIGUEZ	TRES RIOS	
0655	PANADERIA Y CARNIC LA ROSITA	LA PEREGRINA	
0325	PASO COMERCIAL ARIAS	PASO CANOAS TRANS NANY	2732-26-3
0528	PATRICIA BRICEÑO	TACORA SEGUNDA CALLE SIN SALIDA CASA # 36	2279-98-7
0192	PAÑALERA CARTAGINESA	TRES RIOS	
0546	PAÑALERA EL AHORRO	TRES RIOS	
0493	PAÑALERA SAN ELAS (GERARDO JIMENEZ)	SAN ELAS DE MORAVIA	
0672	PELOSO AB SRL	LOMAS CURRIDABAT	
0164	PIEDRAS DE BOAS	POZA DE ALAJUELA. TRANS SUPER RAPIDO	2448-51-4
0193	PINTURAS SAN ISIDRO	SAN ISIDRO 22 TRANS RÓDEN	2770-51-4

LISTADO CODIGOS CLIENTES

12

Cda	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0552	PLASCON (CUBANO)	CURRIDABAT	
0245	PRETENSADOS NACIONALES	BARRIO SAN JOSE, CURRIDABAT	
0621	PRODUCTOS LACTEOS LOS ALPES	SAN FCO CORONADO	2219-12-1
0700	PRODUCTOS QUIMICOS DE SANITIZACION	SAN RAMON ALAJUELA	
0624	PRODUCTOS REVESTAR	SAN ANTONIO, DESAMPARADOS UCEP-1756-08-2007	2250-73-1
0575	PRODUCTOS SELECTOS	CALLE MESEN	
0651	PROSENGO II 2	POTRERO GRANDE TRA TREJOS	
0233	PROTEGO SRL (SUPER FAMILIAR)	SAN MARCOS DE TARRAZU	
0572	PULPERIA NACHO	CALLE MESEN	
0555	QUENGY	GUANACASTE TRANS MIRAVALLS	
0448	QUIMICAS NACIONALES S.A.	CURRIDABAT	2272-37-1
0447	R Y Z ESPECIALIDADES AUTOMOTRICES	PASO ANCHO MATERNIDAD CARIT. 600 B	2226-98-1
0627	RAFAEL QUIROS RODRIGUEZ	PALMAR NORTE.	
0599	RANDALL BRENES CERDAS	CARTAGO	0851-12-1
0194	RECA QUIMICA	CARTAGO	2279-81-1
0195	REFACCIONES ELECTRODOMESTICAS S.A.	CARTAGO	2552-58-1
0595	REDA BARRONES		
0232	REPRESENTACIONES VALLE OROSI	OROSI	2533-34-1
0466	REPUESTOS COSTA RICA	CURRIDABAT	2272-39-1
0197	REPUESTOS EL DIAMANTE	SAN JOSE	
0351	REVESTAR S.A.	SAN ANTONIO, DESAMPARADOS UCEP-1756-08-2007	2250-73-1
0096	RICARDO FERNANDEZ ABARCA PER ESCAZU	ESCAZU	2228-19-1
0615	ROBERTO CATZEN		
0609	ROGER BONASA	CIUDAD NEILY BODEGA RIOMA	
0198	RRZ INDUSTRIAS ZURI	GUAYILES TRANS OCCANDO	
0656	S.M.G.	NAVAS	2296-09-1
0379	SALOMON PEREZ MENDEZ (AL YENIFER)	SANABITO TR COCORI	2200-55-1
0256	SERIGRAFIA JORGE CASTRO	SN RAFAEL ARRIBA, DESAMPARADOS.	2275-27-1
0583	SERMAC		
0429	SERMAC S.A.	TRES RIOS	2219-61-1
0645	SERVICENTRO JULIO GONGORA	CRUCE PALMITAS SERVICENTRO TRALI	
0349	SERVICENTRO RIO CLARO	RIO CLARO TRANS NANI	2789-90-1
0474	SERVICENTRO TRES RIOS	TRES RIOS	
0643	SERVICIOS DE CAFE S.A.	CRISTO REY S.J.	
0328	SOLIS Y CHANG	SAN MARCOS DE TARRAZU TRANS TARRAZU	2546-64-1
0628	SOLIS Y CHANG	SAN MARCOS TARRAZU	
0199	SOLUCIONES FERRTERAS	ALAJUELA TIQ. 2094-2302	2443-06-1
0200	SR ENRIQUE DURAN SABORIO	SAN IGNACIO ACOSTA	
0661	SUISEI LTDA	SAN JOSE	
0201	SUMINISTROS CASA LISTA	IPIS GUADALUPE (SUCAL)	2245-12-1
0393	SUPER ACAPULCO	ALAJUELITA	
0231	SUPER ANITAS	OROSI	2533-34-1
0518	SUPER CASA BLANCA	DESAMPARADOS	
0556	SUPER ECONOMICO	LEON XIII	
0005	SUPER ESPAÑOL	CURRIDABAT	
0491	SUPER GRANERO	HATILLO	
0557	SUPER LA ESPAÑOLITA	CURRIDABAT	
0549	SUPER MARIA AUXILIADORA.	CALLE MESEN	
0497	SUPER OFERTA	TERRASES	
0335	SUPER TERRASES	TERRASES	2276-66-1
0486	SUPERMERCADO MAS Y MAS	DOS CERCAS DESAMPARADOS	

LISTADO CODIGOS CLIENTES

13

Cls	Nombre Cliente	Dirección	Teléfono
0101	SUPERMERCADO PASOJA	VILLAS DE AYARCO TIQUETE # 3399	2272-27-
0622	TALLER AUTO SALAS DEL SUR S.A.	PALMAR NORTE FTE ARROCERA C.R. TRACOPA	
0582	TALLER AUTOMOTRIZ SANCHEZ	SAN DIEGO, CALLE NESEN	
0607	TALLER C Y C	FRENTE CEMENTERIO DE ASERRI	
0600	TALLER HENA		
0161	TALLER SANCHEZ	SAN DIEGO	
0247	TALLER TUTFO	CALLE NESEN, SAN DIEGO.	
0616	TAWAL FERRETERIAS 3-101-092526	TAWAL DE LA ENT HOSPITAL CORTS 1.5KM MORCOSTE	2786-88-
0202	TECHNOFARMA	CALLE BLANCOS	
0477	TECNO FERRETERIA EL NORTE	TIBAS, 200 E DE LA ESCUELA UCFP-2261-09-2007	2231-03-
0051	TEGUIN DE PURISCAL (DPOO AL CEDRAL)	PURISCAL TRAN SEP UCFP-2035-08-2007	2416-60-
0582	TERMINAL BUSES LA UNION	TRES RIOS	
0386	TIRINTO LLANTAS	SAN JOSE	
0465	TRANSPORTES BADI DEL PACIFICO.	QUEPOS T MORALES	2777-22-
0636	UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARAISO	PARAISO	
0204	URIEL CULLLEN GARITA	ALAJUELA	2437-98-
0205	VALCO CENTRO FERRETERO GIGANTE	SAN JOSE	2252-27-
0502	VARERO	HIGUITO	2730-00-
0206	VARERO S.A.	ASERRI	2510-26-
0992	VALCO SANCHEZ ARAYA	LIMON.	2797-26-
0537	VIDRIOS MONDE CERBAS	CURRIDABAT	2271-33-
0539	WABNER	SAN JOSE	
0336	YACOPI S.A	200 ESTE Y 100 SUR BCR SAN RAFAEL OREAMUNO	2591-50-

ANEXO 8

Listado de productos y precios de Distribuidora Rocal WM S.A.

CHAMPU PARA AUTOS 1/2G		LISTADO DE PRECIOS DE VENTA	
CODIGO	DESCRIPCION	UN	PRECIO
CA1/2G	CHAMPU PARA AUTOS C/CERA	1/2G	1,320.00
1/21/21	1/2 LITO CON PISTOLA	1/2	490.00
ABSLT	ABRILLANTADOR SUPERFICIES	LT	2,800.00
ABAL/2G	ABRILLANTADOR ALUMINIO 1/2G	1/2G	2,135.00
ABAL/2	ABRILLANTADOR ALUMINIO	1/2L	1,265.00
ABAL/2L	ABRILLANTADOR ALUMINIO GL	2AL	4,000.00
ABAL/2P	ABRILLANTADOR ALUMINIO GP	LT	1,735.00
ABAL/2E	ABRILLANTADOR DE ALUMINO	2E	24,800.00
ABCEGL	ABRILLANTADOR CERAMICA	GL	1,800.00
ABLGEX	ABRILLANTADOR LLANTAS EX	GL	4,900.00
ABLL1/4	LLANTIN 1/4	1/4	740.00
ABLLGL	LLANTIN GL	GL	4,680.00
ABLLT	LLANTIN LT	LT	3,900.00
ABRICO	ABRILLANTADOR	CUB	24,800.00
ABRL1/2	LLANTIN 1/2	1/2	1,600.00
ABRLT	ABRILLANTADOR LLANTAS	LT	1,200.00
ABSUGEX	ABRILLANTADOR SUPERFICIES EX	GL	5,500.00
ARV1/2	ABRILLANTADOR DE SUPERFICIES	1/2	1,150.00
ARV1/2G	ABRILLANTADOR VINILES 1/2G	1/2G	2,750.00
ARV1/4	ABRILLANTADOR VINILES	1/4	790.00
ARVGL	ABRILLANTADOR DE SUPERFICIES	GL	5,500.00
ARVLT	ABRILLANTADOR VINILES	LT	2,090.00
ACM/2	ACTIVO ACETICO USAZURTEC	KILO	977.00
ACM/2E	ACTIVO MURIATICO EST.	EST	71,535.00
ACM/2GL	ACTIVO MURIATICO BALON	GL	1,275.00
ACM/2LT	ACTIVO MURIATICO	LT	510.00
ACM/2P	ACTIVO MURIATICO PICH SGL	PICL	2,525.00
ACM/2E	ACTIVO MURIATICO PICH SGL	PICL	19,600.00
ACR1/2	ADITIVO PARA CONCRETO	1/2	1,700.00
ACR1GL	ADITIVO PARA CONCRETO	GL	3,250.00
ACR1CU	ADITIVO PARA CONCRETO	CU	5,390.00
ACR1LT	ADITIVO PARA CONCRETO	LT	960.00
ALQU1/2	ALQUITRAN PARA CORRALES	1/2	402.00
ALQU1CU	ALQUITRAN CORRALES Y CERCAS	CU	10,150.00
ALQU1E	ALQUITRAN CORRALES	ECU	23,975.00
ALQU1GL	ALQUITRAN CORRALES Y CERCAS	GL	1,785.00
ALQU1LT	ALQUITRAN CORRALES Y CERCAS	LT	592.00
ALQU1P	ALQUITRAN PICH	PICH	19,150.00
AM1/2L	AMONIO MURIATICO	1/2	340.00
ASFACU	ASFALTO R10	CUB	27,000.00
ASFACB	ASFALTO R10	EST	296,030.00
ASFAGL	ASFALTO BALON	GL	5,670.00
ASFALP	ASFALTO R10	PICL	1,575.00
AVICGL	ABRILLANTADOR VINILES	GL	5,700.00
BIC1/2G	BICROMATO DE POTASIO 1/2G	1/2G	1,425.00
BIC1/2L	BICROMATO POT. LIQUIDO 1/2	1/2L	1,460.00
BIC1LT	BICROMATO LIQUIDO	LT	3,940.00
BICR1	BICROMATO DE POTASIO KILO	KILO	3,940.00

CODIGO	DESCRIPCION	U/M	PRECIO
BICM01	BICROMATO LIQUIDO	GL	9,783.00
BRFAC1	BRISA ACE	GL	7,500.00
CAL/20	CHAMPU PARA AUTO 1/20	1/20	1,210.00
CAL1/20	CHAMPU PARA AUTOS 1/20	1/20	1,320.00
CAL1/2	ROCALINA EXCENTO	1/2	735.00
CAL1/4	ROCALINA 1/4 EXCENTO	1/4	410.00
CARBLT	ROCALINA EXCENTO	LT	1,135.00
CARGL	ROCALINA EXCENTO	GL	3,875.00
CB1/16	COLA BLANCA P/MAD EXCENTO	1/16	572.90
CB1/20	COLA BLANCA	1/20	3,100.00
CBGLEN	COLA BLANCA ENCABERNACION	GL	6,410.00
CB1/4	COLA BLANCA P/MADERA Y OTROS	1/4	1,922.00
CB1/8	COLA BLANCA P/MADERA	1/8	995.00
CE1/16	CEMENTO CONTACTO	1/16	975.00
CE1/40	CEMENTO CONTACTO	1/40	430.00
CECAL/2	CERA PARA CARRO	1/2	2,200.00
CECAL/4	CERA PARA CARRO 1/4	1/4	1,200.00
CECAGL	CERA LIQUIDA CARROS	GL	11,440.00
CECALT	CERA PARA AUTOS	LT	0.00
CELI1GL	CERA LIQUIDA BLANCA	GL	2,390.00
CELI1P5	CERA LIQUIDA P5	PI 5	11,800.00
CELI1Q	CERA LIQUIDA BLANCA	LT	250.00
CELI1R1	CERA LIQUIDA ROJA	GL	2,200.00
CEM1/20	CEMENTO CONTACTO	1/20	6,000.00
CEM1/4	CEMENTO CONTACTO	1/4	2,940.00
CEM1/8	CEMENTO CONTACTO	1/8	1,845.00
CEM1KI	CEMENTO BLANCO	KILO	225.00
CEMECU	CEMENTO CONTACTO	CU	52,250.00
CEMEGL	CEMENTO CONTACTO DE	GL	10,290.00
CEMEKI	CEMENTO BLANCO KILO	KILO	170.00
CEMENT	CEMENTO DE CONTACTO	PI	50,050.00
CEM1/20	CERA LIQUIDA ROJA	1/20	1,100.00
CEMLI1QEX	CERA LIQUIDA PISOS	GL	2,390.00
CEMLP1/20	CERA LIQUIDA PISOS	1/20	885.00
CHA1/20	CHAMPU PARA AUTOS	1/2	685.00
CHA1/4	CHAMPICO PARA AUTO	1/4	0.00
CHA1EX	CHAMPICO AUTOS EX	GL	2,200.00
CHAMPT	CHAMPU PARA AUTOS	PICH	10,300.00
CHAULL	CHAMPU AUTOS CONC	GL	2,200.00
CHAULT	CHAMPU AUTOS CONC	LT	1,025.00
CHAUP1	CHAMPU AUTOS PICH DE 5 GL	150L	10,600.00
CL1/20	CLORO LIQUIDO 48	1/20	875.00
CL1GL	CLORO LIQUIDO 48	GL	995.00
CL1GL1EX	CLORO LIQUIDO EXC	GL	995.00
CL1GL12	CLORO LIQUIDO 12%	GL	2,575.00
CL1GL5	CLORO LIQUIDO	GL	995.00
CL1GLT	CLORO LIQUIDO	LT	398.00

CODIGO	DESCRIPCION	U/M	PRECIO
CLLIP5	CLORO LIQUIDO P 5	PICG	6,400.00
CLLIP8	CLORO LIQUIDO 4 5	PICG	10,150.00
CLAMP1	CLORO LIQUIDO	P1	6,400.00
CLFI12	CLORO LIQUIDO 12L	P5	13,500.00
COBL1/2GL	COLA BLANCA	1/2	2,000.00
COBLCU	COLA BLANCA P/MAD Y OTROS	CUB	29,500.00
COBLGL	COLA BLANCA P/MAD Y OTROS	GL	5,900.00
COBLTG	COLA ROJA	GL	6,100.00
CUSCPL	CURETA 5 GRS PLAST	UND	1,300.00
CUR136	CUERDA ALE BLANCA 27 1/4	UNID	357.00
CUALCO	CUERDA ALE 1/4 27 COLOR	UNID	515.00
DAL/2S	LIMPIADOR DES. AGUA	1/2G	1,325.00
DEAL/2G	DESODORANTE AMBIENTAL	1/2G	2,200.00
DEAL/2L	DESODORANTE AMBIENTAL	1/2L	850.00
DEAGLE	DESODORANTE AMBIENTAL EMC	GL	3,800.00
DEAM1/4	DESODORANTE AMBIENTE	1/4	795.00
DEAMGL	DESODORANTE AMBIENTAL	GL	4,350.00
DEAMLT	DESODORANTE AMBIENTE	LT	1,870.00
DEB1/2GL	LIMP. DESENGRASANTE MOTORES	1/2G	1,925.00
DEBASL	LIM. DESENGRASANTE AGUA GL	GL	2,950.00
DEBALT	LIMP. DESENGRASANTE AGUA LT	LT	1,095.00
DEBAPS	LIMP. DESENGRASANTE AGUA PICH	PICH	12,850.00
DEBS1/2G	LIMP. DESENGRASANTE SOLV.	1/2G	3,350.00
DEESGL	LIMPIADOR DES. SOLVENTE GL	GL	6,900.00
DEESLT	LIMPIADOR DES. SOLVENTE	LT	2,075.00
DESEPC	LIMPIADOR DES. SOLVENTE PICH	PICH	34,300.00
DECOGL	DESENGRASANTE COCINA	GL	1,400.00
DEKLEK	DETERGENTE EN POLVO	KILO	975.00
DEMECH	DESCOXIDANTE METALES CUB	CUB	22,200.00
DEMEGL	DESCOXIDANTE METALES GL	GL	4,450.00
DEMETT	DESCOXIDANTE METALES LT	LT	1,675.00
DEMEPI	DESCOXIDANTE METALES PICH 5 G	PICH	22,300.00
DESA12	LIMPIADOR DESENGRASANTE	1/2L	855.00
DESUL/2	LIMP. DESENGRASANTE UNIVER.	1/2	595.00
DEUGL	LIMPIADOR DES. UNIVERSAL	GL	2,450.00
DESUR5	LIMPIADOR DESENGR. UNIVERSAL	P5	12,200.00
DESURC	LIMPIADOR DES. UNIVERSAL PICH	PICH	14,800.00
DESURLT	LIMPIADOR DES. UNIVERSAL LT	LT	875.00
DETRDR	DETERGENTE POLVO	KILO	780.00
DETRDRK	DETERGENTE EN POLVO	KILO	780.00
DETEEX	DETERGENTE EN POLVO	KILO	780.00
DETRNE	DETERGENTE EN POLVO	KILO	975.00
DETR1K	DETERGENTE KILG	3KIL	425.00
DETR5K	DETERGENTE 5 KILO	5KIL	2,079.64
DMEL/2	DESCOXIDANTE METALES 1/2	1/2	840.00
DSL/2G	LIMPIADOR DES. SOLVENTE	1/2G	3,050.00
DSOL/2	DESENGRASANTE SOLVENTE	1/2L	1,150.00

CODIGO	DESCRIPCION	U/M	PRECIO
DVI/2G	LIMPIADOR DES. UNIVERSAL 1/2	1/2G	1,520.00
EBOL/4	EBONOL PARA MADERA	1/4	1,925.00
EBOL/8	EBONOL PARA MADERA	1/8	1,150.00
EBCEST	EBONOL PARA MADERA	EST	267,000.00
EBON7L	EBONOL PARA MADERA	GL	5,900.00
EBONP5	EBONOL TINTO P 5	PIC5	25,340.00
EBOP18	EBONOL PICHENGA DES	PIC8	41,600.00
EN1/16	ENVASE PLASTICO	1/16	170.00
ENCLPL	ENVASE PLASTICO	GL	370.00
ENLTPL	ENVASE PLASTICO LITRO	UND	195.00
ENVA/4	ENVASE PLASTICO	1/4	210.00
ENVI/8	ENVASE PLASTICO	1/8	180.00
ESL55	ESTACION LATA 55 GL	UND	3,000.00
ESTLT	ESTACION LATA 55 GL	UND	3,000.00
FOSECU	REVESTIMIENTO AUTOS	CHR	25,600.00
FOSEKI	FOSTER SEALER KILO	KILO	0.00
FSEL/4	REVESTIMIENTO AUTOS	1/4	1,610.00
FSEL/8	REVESTIMIENTOS AUTOS	1/8	1,040.00
FSECAL	REVESTIMIENTO AUTOS	GL	1,450.00
GALON R B	GALON RECTANGULAR BLANCO	UND	205.00
GALON R M	GALON RECTANGULAR RECTANG	UND	205.00
GES10Z	GOMERO ESCOLAR 1 ONZA EXC.	1ONZ	202.00
GES20Z	GOMERO ESCOLAR 2ONZ EXC.	2ONZ	265.00
GES40Z	GOMERO ESCOLAR 4OZ EXC.	4ONZ	352.00
GR1/16	GRASA TODO PROPOSITO	1/16	810.00
GR1/32	GRASA TODO PROPOSITO	1/32	390.00
GRAL/4	GRASA TODO PROPOSITO	1/4	2,375.00
GRACUB	GRASA TODO PROPOSITO	CUB	46,750.00
GRACAL	GRASA TODO PROPOSITO	GL	9,020.00
GRATUB	GRASA EN TUBO	TUB	1,530.00
GRS1/8	GRASA TODO PROPOSITO	1/8	1,265.00
HISOKI	HIPOCLORITO DE SODIO 12%	kilo	175.00
JABAPL	JABON PLUS EXCENTO	CJ	2,740.00
JALIFEI	JABON LIQUIDO MANOS	PIC1	10,450.00
JALALT	JABON PLATOS LT	LT	900.00
JATREA	JABON TRESOL EN BANNA	BARR	195.00
JATROJ	JABON TRESOL EXC	CJ	4,350.00
JEPLEKI	JABON DAVA PLATOS KILO	KILO	495.00
JLIMAG	JABON LIQUIDO MANOS GL	GL	1,580.00
JLIMP5	JABON LIQUIDO P/MANOS	P5	9,460.00
JLIMR7	JABON LIQUIDO ROXA	LT	775.00
JLIROSL	JABON LIQUIDO PARA ROXA	GL	2,100.00
JLML/2GL	JABON LIQUIDO PARA MANOS	1/2GL	1,200.00
JLML/2L	JABON LIQUIDO MANOS	1/2L	510.00
JLMGAL	JABON LIQUIDO DE MANOS EXC	GL	4,200.00
JLMLT	JABON LIQUIDO PARA MANOS	LT	350.00
JLEGL	JABON LIQUIDO PARA PLATOS	GL	2,100.00

CODIGO	DESCRIPCION	D/N	PRECIO
JL525	JABON LIQUIDO P. PLATOS	P5	10,200.00
JLVI6L	JABON LIQUIDO VIDRIOS	GL	2,100.00
JTL1/2B	JABON TROPOL 1/2 TACO	1/2T	100.00
JT1/2T	JABON TROPOL EXC	1/2	4,400.00
LAFEX1	LATEX	CUB	20,000.00
LDE1/2	DESNGRASANTE	1/2	742.00
LDEL/25	LIMPIADOR DESINFECTANTE 1/25	1/25	615.00
LDEGL25	LIMPIADOR DESINFECTANTE	GL	950.00
LDEGEX	LIMPIADOR DESNGRASANTE EXC	GL	2,400.00
LDEGL	LIMPIADOR DESINFECTANTE	GL	950.00
LDEGLCH	DESNGRASANTE CONCENTRADO	GL	7,800.00
LDEGLT	LIMPIADOR DESINFECTANTE	LT	950.00
LDEPE5	LIMPIADOR DESINFECTANTE	P5	3,900.00
LDEPE9	LIMPIADOR DESINFECTANTE	P9	7,600.00
LDEPE1	LIMPIADOR DESINFECTANTE PICH	PICH	5,500.00
LDESLT	DESNGRASANTE LT	LT	790.00
LDEEX	LIMPIADOR DESINFECTANTE EXC	GL	950.00
LIDGL	LIMPIADOR DE LANTAS	GL	3,100.00
LLOGL	LIMPIADOR LOZA SANITARIA	GL	2,200.00
LILGTL	RENOVADOR	LT	840.00
LILGZ1/4	LIMPIADOR DE LOZA	1/4	0.00
LIPISO	LIMPIADOR PISOS	GL	1,500.00
LIVIES	LIMPIADOR DE VIDRIOS EST	EST	82,500.00
LIVIGL	LIMPIADOR DE VIDRIOS	GL	2,500.00
LIVILT	LIMPIADOR DE VIDRIOS	LT	950.00
LIVIEB	LIMPIADOR DE VIDRIOS PICH	PICH	12,500.00
LIRGGL	ABRILLANTADOR DE LANTAS	GL	4,500.00
LLO1/2	RENOVADOR	1/2	825.00
LTEL3T	LITRO PLASTICO C. SPRAY	LT	500.00
LVI1/2	LIMPIADOR DE VIDRIOS	1/2	750.00
LVI1/2B	LIMPIADOR DE VIDRIOS	1/2	750.00
LVI1/4	LIMPIADOR VIDRIOS	1/4	510.00
MABICH	MASILLA BLANCA	CUB	10,130.00
MABIKT	MASILLA BLANCA KILO	KILO	0.00
MAC1/4	MASILLA CAFE	1/4	1,020.00
MAC1/8	MASILLA CAFE	1/8	540.00
MACAKT	MASILLA CAFE KILO	KILO	0.00
MAGCAL	MASILLA CAFE GL	GL	4,000.00
MB1/16	MASILLA BLANCA	1/16	407.00
MB1/4	MASILLA BLANCA	1/4	995.00
MB1/8	MASILLA BLANCA	1/8	540.00
MBICUB	MASILLA BLANCA	CUB	18,130.00
MBICGL	MASILLA BLANCA	GL	4,170.00
MC1/16	MASILLA CAFE	1/16	430.00
OCRAK	OCRE AZUL	KILO	700.00
OCRES50	OCRE ROJO	50K	720.00
OCRESAN			0.00

CODIGO	DESCRIPCION	M/UN	PRECIO
OCRRK	OCRE NEGRO	KILO	720.00
OCRR1/2K	OCRE ROJO	1/2K	370.00
OCRRAS	OCRE ROJO	25K	720.00
OCRRK	OCRE ROJO	KILO	720.00
OCRVKL	OCRE VERDE	KILO	720.00
PAPNG 24	PAPEL HIGIENICO	1*24	1,800.00
PAPNG4	PAPEL HIGIENICO	1*4	1,300.00
PAVAN#1	PAVILLO TAMALERA	45GR	155.00
PAVAN#2	PAVILLO TAMALERA	55GR	145.00
PAVAN#3	PAVILLO TAMALERA	75GR	240.00
PBL1/6	POLISH BLANCO	1/16	478.00
PECUB	POLISH BLANCO	CUB	22,000.00
PBL1/4	POLISH BLANCO	1/4	1,350.00
PBL1/8	POLISH BLANCO	1/8	850.00
PBLGAL	POLISH BLANCO	GL	4,630.00
PBT500	PEROXIDO HIPOCLORITO 50 %	KILO	485.00
PICD03	PICAPORTE DORADO	UNI	275.00
PICD04	PICAPORTE DORADO	UNI	710.00
PICD05	PICAPORTE DORADO	UNI	350.00
PICZ13	PICAPORTE ZINCADO	UNI	275.00
PICZ14	PICAPORTE ZINCADO	UNI	310.00
PICZ15	PICAPORTE ZINCADO	UNI	350.00
PICZ15	PICAPORTE ZINCADO 5"	UNI	375.00
PAT500	PATON TREFOL 5 UNDS	500G	545.00
PLASCU	PLASTERBOND	CUB	15,800.00
PLASGL	PLASTERBOND	GL	3,430.00
PLASLT	PLASTERBOND	LT	1,133.00
PLASTE8	PLASTERBOND ESTANON	500G	150,500.00
PMASCU	PRESERVANTE MADERA NEGRO	CUB	25,850.00
PMADGL	PRESERVANTE MADERA NEGRO	GL	5,320.00
PMADLT	PRESERVANTE MADERA NEGRO	LT	1,585.00
POBLCU	POLISH BLANCO CU	CUB	22,000.00
POBLGL	POLISH BLANCO	GL	4,630.00
POBLKI	POLISH BLANCO KILO	KILO	0.00
POTACL	POTASA	GL	4,950.00
POTAKI	SODA CAUSTICA ESCAMAS	KILO	550.00
POTLGL	POTASA LIQUIDO	GL	2,200.00
PRL1/16	POLISH ROJO 1/16	1/16	490.00
PRESCU	PRESERVANTE NEGRO	CUB	26,150.00
PRO1/4	POLISH ROJO	1/4	1,565.00
PRO1/8	POLISH ROJO	1/8	907.00
PROGAL	POLISH ROJO	GL	4,760.00
PRTL1/2	PRESERVANTE TRANS 1/2	1/2	465.00
PRTRCU	PRESERVANTE MAD TRANSPARENTE	CUB	10,450.00
PRTRGL	PRESERVANTE MAD TRANSPARENTE	GL	105,000.00
PRTRCL	PRESERVANTE MAD TRANSPARENTE	GL	2,255.00
PRTRLT	PRESERVANTE MAD TRANSPARENTE	LT	595.00

CODIGO	DESCRIPCION	U/M	PRECIO
ENTR25	PRESERVANTE PARA MADERA	P 5	16,450.00
ENTR21	PRESERVANTE USABEASENTE	PICH	10,450.00
PS1/2G	PLASTERECHO	1/2G	1,950.00
PTOL/8	SUPER POTASA	1/8	450.00
RECOGL	REMOVEDOR DE CONCRETO GL	GL	3,000.00
RECOPI	REMOVEDOR DE CONCRETO	PISG	13,500.00
REMOPI	REMOVEDOR DE CONCRETO ACIDO	PI 5	13,500.00
REPIGL	RENOVADOR LOZA SANITARIA	GL	2,800.00
RESGAL	RESISTENCIA CALENT	UNT	135.00
SOCAEX	SODA CAUSTICA ESCAMA	KULO	965.00
SOS1/2G	CREMA QUITA GRASA 1/2G	1/2G	3,400.00
SOS1/4	CREMA QUITA GRASA	1/4	1,915.00
SOS1/8	CREMA QUITA GRASA	1/8	1,094.00
SOSCUB	CREMA QUITA GRASA CUB	CUB	27,500.00
SOEGAL	CREMA QUITA GRASA	GL	3,800.00
SS1/16	CREMA QUITA GRASA	1/16	610.00
SURO1/2G	SUAVISANTE PARA ROPA 1/2G	1/2G	1,200.00
SUROGL	SUAVISANTE ROPA GL	GL	2,100.00
SUROLT	SUAVISANTE ROPA LT	LT	695.00
TAGOCU	PASTA TAPAGUERAS	CUB	21,300.00
TG1/10	PASTA TAPAGUERAS	1/10	425.00
TGOL/4	PASTA TAPAGUERAS	1/4	1,125.00
TGOL/8	PASTA TAPAGUERAS	1/8	704.00
TGOGAL	PASTA TAPAGUERAS	GL	4,350.00
TRANSP	SERVICIO TRANSPORTE		0.00

08/07/10	LISTADO CATEGORÍA PROVEEDORES	3
CODIGO EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO FAX
001 IMPRESOS LA CARPINTERIA S.A.	TRES RIOS, LA UNION, CARTAGO	2279-58-4 2278-03-3
002 DISTRIBUIDORA J Y C.	TRES RIOS, LA UNION	3 5
003 IMPORTADORA QUIMICA DEL NORTE S.A.	CARTAGO ALTO DE OCHOZOSO	2278-22-8 2275-32-9
004 ALMACEN EL BUEN PRECIO	TRES RIOS COSTA RICA	2279-56-4
005 REPRESENTACIONES PEREZ CURMAN S.A.	SAN LORENZO, DESAMPARADOS	2219-80-0 2250-94-4
006 SERVICIOS LITOGRAFICOS RAVAL S.A.	SAN JOSE	2225-40-6 2222-65-9
007 COMERCIALIZADORA SAROSA S.A.	TURBAS	2276-33-6 2274-25-2
008 CAJAS DE FOZUELA		2 4
009 SOLASA S.A.	ZALAZUELA	2438-03-5 2438-08-1
010 DISTRIBUIDORA ROCA GRIS S.A.	SAN JOSE COSTA RICA	3 0
011 ANIST S.A.	DESAMPARADOS CARLOS AZCUELEA	2286-51-2 2286-52-8
012 LUBRICANTES ENTER GIE S.A.	SAN ANTONIO DESAMPARADOS	1 5
013 FORMULARIOS SIGLO XXI	SANTA ANA	2219-12-3 2218-11-6
014 TRANSMERQUIN DE COSTA RICA	CARTAGO	7 3
015 LUBRICANTES ENTER GIE S.A.	SAN ANTONIO DESAMPARADOS	2214-22-2 2250-16-9
016 FORMULARIOS SIGLO XXI	SANTA ANA	3 3
017 TRANSMERQUIN DE COSTA RICA	CARTAGO	2232-66-8
018 CELCO DE COSTA RICA S.A.	CARTAGO	0 0
019 COCOBISA	HEREDIA, COSTA RICA	2537-00-1 2537-21-2
020 INDUSTRIAS QUIMICAS (I.N.C.O.I.S.A)	BASEO DE LOS ESTUDIANTES	0 1
021 MARANA DEL ESTE OCHO S.A.	GUADALUPE, GOICOECHEA	2270 37-6 2279-56-6
022 COCERISA	MURCIDAVIA, SAN JOSE	2 2
023 DISTRIBUIDORA JINDIA S.A.	COLIMA DE TIBAS, SAN JOSE	2263-06-0 2237 37-0
024 LUBRICANTES AZALT S.A.	COCHADO	6 4
025 MATERIA PRIMA INDUSTRIAL	CARTAGO	2256-51-0 2221-09-7
026 COMERCIALIZADORA DE QUIMICOS ESQUII CORRELABAT S.A.		5 3
027 FORTON	CAPSALE	2224-25-3 2253-21-2
028 IMPORTADORA QUIMICA DEL CONTINENTE S.A.	MURCIDAVIA, SAN JOSE	7 0
029 FORTON	CAPSALE	2272-39-6 2272-21-8
030 FORTON	CAPSALE	8 5
031 FORTON	CAPSALE	2240-25-4 2240-87-8
032 FORTON	CAPSALE	9 0
033 FORTON	CAPSALE	2229-27-3 2294-17-2
034 FORTON	CAPSALE	2 2
035 FORTON	CAPSALE	2541-20-7
036 FORTON	CAPSALE	0 0
037 FORTON	CAPSALE	2173-32-7 2372-26-3
038 FORTON	CAPSALE	0 0
039 FORTON	CAPSALE	2270 00-0
040 FORTON	CAPSALE	7 7
041 FORTON	CAPSALE	2231-20-0 2280-25-6
042 FORTON	CAPSALE	5 8
043 FORTON	CAPSALE	2200-37-0 2200-36-9
044 FORTON	CAPSALE	8 4
045 FORTON	CAPSALE	2224-32-3 2234-37-3

ANEXO 9

Listado de proveedores de Distribuidora Rocal WM S.A.

02/07/10		LISTADO CODIGO PROVEEDORES		2	
CODIGO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	FAX	
15	ARMAS Y CONTROL ELECTRONICO S.A.	SAN JOSE	2255-26-5	2257-96-0	
16	BIVELUCA S.A.		6	4	
17	DISTRIBUCIONES ENPAQUES DE MAHIZALES S.A.	SAN FRANCISCO DE DOS RIOS	2219-68-4	2219-12-9	
18	ELASTICOS STAR	ALAJUELA	2225-41-2	2230-68-9	
19	FABRICA DE CALZADO SAN ROSARIO	LA URUCA	2	2	
20	ELEKOGRAFICA DE EXPORTACION	SAN JOSE	2257-45-4	7	
1	PETROLIUM QUIMICOS INDUSTRIALES S.A.		2224-33-1	2225-94-0	
2	F T F	CURRUMBAT	3	9	
3	KENIA CAMPOS BOGAMIES "LA HEREDIANA"	CALLE 10, AVENIDA 6 Y B. SAN JOSE C.R.	2235-23-1	2223-23-1	
4	ELMER CRUZ	TURRASES	5	5	
5	USERO S.A.	SAN FRANCISCO DE DOS RIOS	2226-08-8	2226-08-8	
6	CORPORACION JARROV JM S.A.	LA RIBERA DE BELLE HEREDIA	0	0	
7	MATERIALES IENA	CARTAGO	2233-04-9	7	
8	NEGOCIOS TROPICALES	JUALALQUE	2591-87-7	9	
9	PASTERIAC SA.	ZAPOTE	2239-39-8	2223-15-5	
10	HAZEL ARGUELLO VILLALOBOS	BATILLO, SAN JOSE	7	7	
1	CONSTRUCTORA MECO S.A.	LA URUCA	2234-98-2	2225-78-7	
2	DOPLASA S.A.	CINCO ESQUINAS DE TIRAS	1	3	
3	ENVASES COMECA	CENTRO COLOM SAN JOSE COSTA RICA	2252-08-0	2252-08-0	
4	ENVASES UNICAN	CENTRO COLOM SAN JOSE COSTA RICA	7	7	
5	INVERSIONES CUBERO CASTRO SUCESSORES S.A.	CARTAGO, COSTA RICA	2291-11-3	3291-11-3	
6	RESOCO S.A.	LA URUCA 480 NORTE SUCRESAL B.C.R.	5	5	
7	SUS TRES RIOS (ACEITE QUEMADO)		3258-25-3	2256-23-9	
8	FILTROS DE COSTA RICA.	SAN JOAQUIN DE FLORES	2	4	
9	HAZEL ARGUELLO VILLALOBOS	BATILLO	2232-23-6	2232-34-6	
1	DE INVERSIONES DE SAN JOSE S.A.	DESAMPARADOS	6	4	
2	CLAYAT PLASTIC S.A.	URUCA	2232-23-6	2232-34-6	
3			8	4	
4			2591-19-1	2591-19-1	
5			9	9	
6			2232-84-3	2232-88-9	
7			3	8	
8			2265-44-1	2265-61-7	
9			9	0	
10			2252-08-0	2252-08-0	
1			7	7	
2			2250-06-1	2250-06-7	
3			0	0	
4			2412-34-4		

08/01/10

LISTADO CONIGO PROVEEDORES

FIGO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	FAX
		ESTE Y 50	-17-52	
1	COMPANIA DE MAQUINAS DE COSTA RICA	DEL COLEGIO LINCOLN, 300 E. MORAVIA	2248-64-4	2236-81-2
1	FORMULARIOS EXCLUSIVOS S.A.	EYE ESCUELA MONTERREY MONTES DE OCA	2226-36-1	2283-81-2
1	DISTRIBUIDORA GANCHO Y DIESEL	CALLE MESER	6	5
1	HYDROCENTRO	BARRIO LUJAN	2257-17-1	
1	CY F INDUSTRIAL	ALTO OCHOMOGO	2537-09-4	
1	TRES DE COSTA RICA	CONCEPCION LA UNION	4	
1	LABORATORIOS QUIMICOS ARVI	ALTO OCHOMOGO	2234-09-1	
1	QUIMICAS MACIAS	BARRIO CORDOBA ZAPOTE	3	
1	ALMACEN EL BUEN TRATO	TRES RIOS	2279-95-5	
1	OCOLISA	SAN ANTONIO DESAMPA	5	
1	MARION MEDINO	ALTO OCHOMOGO	2524-05-3	
1	INDUSTRIAS O Y S S.A.	CALLE BLANCOS	3	
1	SOCLASO E INTELIGENCIA	COLINA TIRAC	2279-97-7	
1	TICO EXTINGUIDORES S.A.	200 MTS NORTE ENTRADA TERRAMAL	3	
			2276-73-8	
			0	
			2265-76-6	
			3	
			2248-51-3	
			6	
			2518-24-4	
			4	

BIBLIOGRAFÍA

- Bogantes, D. (2009). *Globalización*. [En línea]
Argentina: El Cid Editor. Disponible en:
<http://site.ebrary.com/lib/itcrsp/Doc?id=10327680&ppg=4>
[2010,14 de agosto].
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª.ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª.ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- D'Ambrosio, S. (2009). *Organización formal e informal*. [En línea].
Argentina: El Cid Editor. Disponible en:
<http://site.ebrary.com/lib/itcrsp/Doc?id=10312153&ppg=6>
[2010,14 de agosto].
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Franklin, E. y Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Fresco, J. (1993). *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires: Macchi.

Gómez, M. (2001). *Elementos de Estadística descriptiva*. (7 reimp de la 3.ed.) San José, Costa Rica: EUNED.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, R. y Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México, Distrito Federal: McGraw-Hill.

Hill, C. y Jones, G. (2006). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Jiménez Castro, W. (1993). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Limusa.

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de las organizaciones* (3ª. ed.). Madrid: Prentice-Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (1ª. ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Martínez, D. y Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H, Brian, J y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico* (1ª. ed.). México: Prentice-Hall. Inc.

Parkin, M. y Esquivel, G. (2001). *Microeconomía: Versión Para Latinoamérica* (5ª. ed.). México: Pearson.

Pérez, A. (2010). *Economía general*. [En línea]
USA: Firms Press. Disponible en:
<http://site.ebrary.com/lib/itcrsp/Doc?id=10360803&ppg=99>
[2010,14 de agosto].

Reglamento de Registro de Productos Peligrosos (1999, 06 octubre). [En línea]. Costa Rica: Colegio de Químicos de Costa Rica. Disponible en:
<http://www.quimicoscr.com/productosquimicos.html> [2010, 14 de agosto].

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica* (15ª. ed.).México: McGraw-Hill.

Venegas Jiménez, P. (1986). *Algunos elementos de investigación*. San José: EUNED.