

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL SAN CARLOS



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2016 –
2019 PARA LA EMPRESA MÁXIMA TECNOLOGÍA S.A**

**PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

RICARDO MONGE CASTRO

PROFESOR TUTOR:

M.A.E. RONY RODRÍGUEZ BARQUERO

SANTA CLARA, SAN CARLOS, II SEMESTRE 2015



Dedicatoria

Primeramente le quiero dar las gracias a Dios por darme la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida que es tan importante para mí.

Le quiero dedicar este trabajo de investigación a mi Madre y Padre que son unas de las personas más importantes que tengo en mi vida y que me brindaron su apoyo incondicional siempre y en todo momento sin pedir nada a cambio.



Agradecimientos

Les agradezco a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con mi formación académica hasta este momento de mi vida. A todos los profesores que tuve en este ciclo de cuatro años, ya que ellos fueron una parte importante para que yo pudiera terminar mi periodo como estudiante del TEC.

Al Profesor Rony Rodríguez Barquero que me proporcionó mucho conocimiento y enseñanzas cuando recibí clases con él, ya que es una excelente persona y profesional, la tutoría que me brindó fue excelente e impecable.

También quiero agradecer a mi Jefe, Ricardo Esquivel Barrantes, por su comprensión, ayuda y guía que tuvo conmigo a lo largo de mi práctica y en el ámbito profesional.

Por último le quiero agradecer a toda mi familia y amigos que siempre estuvieron conmigo en esta etapa de mi vida que estoy culminado.



Resumen

El presente trabajo se realizó con la finalidad de brindarle a la Empresa Almacén Máxima Tecnología S.A un instrumento administrativo que colabore en su mejoramiento continuo.

El plan estratégico contiene la información más relevante y necesaria para que la empresa pueda realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz, debido a que muestra la ruta a seguir para alcanzar un mayor nivel competitivo en nuestro mercado, aprovechando nuestros recursos y capacidades y a nuestros socios y aliados estratégicos.

En este documento se presenta un análisis estratégico de la situación de la empresa, con base en el cual se formulan los objetivos estratégicos por alcanzar, y las estrategias para conseguirlo, además de los planes de acción para su implementación.

Palabras claves: Plan estratégico, análisis, objetivos, planes de acción



Abstract

This work was performed in order to provide the Almacén Máxima Tecnología S.A an administrative tool to assist in their continuous improvement.

The strategic plan contains the most relevant information necessary for the Company to do their jobs efficiently and effectively, because it shows the way forward to achieve a higher competitive level in our market, taking advantage of our resources and capabilities and our partners and strategic partners.

This document presents a strategic analysis of the situation of the company, based on the strategic objectives which are formulated to achieve, and the strategies to achieve this, in addition to the action plans for its implementation are presented.

Keywords: Strategic plan, goals, analysis, plans of action.



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.1.1. Misión, visión y valores	5
1.1.2. Logo de la empresa	5
1.1.3. Slogan comercial	5
1.1.4. Organigrama estructural de la empresa	5
1.1.5. Actividad productiva	7
1.1.6. Departamentos principales	7
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	10
1.5.1. Alcance	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1.1. Pasos de la administración estratégica	11
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
2.2.1. Evaluación del ambiente externo empresarial	13
2.2.2. Análisis del entorno competitivo	14
2.2.3. Factores internos.....	16
2.3. CREACIÓN DE VALOR Y GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA	17
2.3.1. Cadena de valor.....	18



2.3.2. Estrategias competitivas genéricas de Porter.....	18
2.3.3. Estrategia del Océano Azul.....	20
2.4. BALANCED SCORECARD.....	20
2.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
2.5.1. Relación entre estructura y estrategia.....	23
2.5.2. Relación entre cultura y estrategia	25
2.6. CONTROL ESTRATÉGICO.....	26
2.6.1. Proceso del control estratégico	26
2.6.2. Medidas financieras y control.....	27
2.6.3. Tipos de control.....	27
2.7. CONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	28
2.7.1. Tipos de investigación	28
2.7.2. Fuentes de información	29
2.7.3. Sujetos de información	30
2.7.4. Instrumentos de recolección de información	30
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1.1. Enfoque	32
3.1.2. Alcance	32
3.2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES	33
3.2.1. Fuentes de literatura.....	33
3.2.2. Fuentes de información	33
3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3.1. Instrumentos.....	34
3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	35
CAPÍTULO IV. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	38
4.1. MODELO ESTRATÉGICO PARA MAXITEC	38
4.2. MISIÓN	41



4.3. VISIÓN	41
4.4. VALORES	42
4.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	43
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	45
5.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	54
5.3. ANÁLISIS CONJUNTO ENTORNO / INTERNO.....	63
CAPÍTULO VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	65
6.1. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS	65
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	66
6.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	67
6.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	78
6.5. PLANES DE ACCIÓN	81
6.6. PRESUPUESTO	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS.....	91



Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MÁXIMA TECNOLOGÍA S.A.....	6
ILUSTRACIÓN 2. ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LOS ELEMENTOS DEL MODELO	38
ILUSTRACIÓN 3. MODELO DE NEGOCIOS MAXITEC	40
ILUSTRACIÓN 4. MISIÓN DE MAXITEC	41
ILUSTRACIÓN 5. VISIÓN DE MAXITEC.....	42
ILUSTRACIÓN 6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA MAXITEC.....	44
ILUSTRACIÓN 7. VALORACIÓN GENERAL DE LOS FACTORES DEL GRAN ENTORNO	48
ILUSTRACIÓN 8. VALORACIÓN GENERAL DE LOS FACTORES DEL ENTORNO CERCANO	52
ILUSTRACIÓN 9. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS CLAVE DE MAXITEC	54
ILUSTRACIÓN 10. VALORACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	61
ILUSTRACIÓN 11. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS CLAVE DE MAXITEC	63
ILUSTRACIÓN 12. MATRIZ DE RELACIÓN SITUACIÓN INTERNA – EXTERNA	64
ILUSTRACIÓN 13. MAPA ESTRATÉGICO DE MAXITEC	67
ILUSTRACIÓN 14. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR.....	68
ILUSTRACIÓN 15. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLANES.....	69
ILUSTRACIÓN 16. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.....	70
ILUSTRACIÓN 17. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	71



ILUSTRACIÓN 18. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR	72
ILUSTRACIÓN 19. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS POR CATEGORÍA	74
ILUSTRACIÓN 20. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	75
ILUSTRACIÓN 21. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS.....	76
ILUSTRACIÓN 22. TABLERO DE CONTROL PARA EL INDICADOR RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	77
ILUSTRACIÓN 25. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN OPERATIVO	85
ILUSTRACIÓN 26. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN DE FINANZAS	85
ILUSTRACIÓN 27. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN DE DIRECCIÓN	86
ILUSTRACIÓN 28. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN DE CALIDAD Y AMBIENTE	86
ILUSTRACIÓN 29. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN MERCADEO	87
ILUSTRACIÓN 30. PRESUPUESTO EN EL ESLABÓN DE TALENTO HUMANO	87



Índice de Tablas

TABLA 1. FACTORES QUE DIFERENCIAN A LAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS I, II Y III	24
TABLA 2. EVALUACIÓN DE LA COMPATIBILIDAD ENTRE LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA	25
TABLA 3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS DE MAXITEC.....	42
TABLA 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR POLÍTICO – LEGAL	45
TABLA 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR ECONÓMICO.....	46
TABLA 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR SOCIOCULTURAL.....	47
TABLA 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR TECNOLOGÍA.....	47
TABLA 8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	49
TABLA 9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	50
TABLA 10. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FACTOR PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	51
TABLA 11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES COMPETIDORES POTENCIALES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	52
TABLA 12. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN DIRECCIÓN.....	55
TABLA 13. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN FINANZAS	55
TABLA 14. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	56
TABLA 15. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN CALIDAD Y AMBIENTE	57
TABLA 16. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN TALENTO HUMANO	58
TABLA 17. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	59



TABLA 18. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN OPERACIONES	59
TABLA 19. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN MERCADEO	60
TABLA 20. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESLABÓN SERVICIOS POSVENTA.....	61
TABLA 21. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS.....	65
TABLA 22. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SEGÚN NIVEL DE IMPACTO DE LAS MISMAS SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	79
TABLA 23. PLANES DE ACCIÓN	81



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta el plan estratégico para el Almacén Máxima Tecnología (MAXITEC S.A.). El fin de dicho plan es contribuir con la consolidación de la empresa por medio del incremento competitivo de la misma.

El almacén Máxima Tecnología es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos agroquímicos, maquinaria liviana y pesada. Esta empresa tiene muchos años de estar en el mercado de los agroquímicos, pero actualmente quiere crear una nueva imagen que sea más sólida para obtener una cartera de clientes estrella y aumentar la rentabilidad actual.

En el primer capítulo nombrado como generalidades de la investigación, se abordan aspectos como la visión y la misión. También se habla sobre el organigrama de la empresa, su actividad productiva, los departamentos que la conforman, la justificación del trabajo, el planteamiento del problema abordado y los objetivos y limitantes de este trabajo.

En el segundo capítulo, señalado como marco teórico, se detallan temas importantes acerca de unos conceptos básicos, como análisis del entorno, creación de valor y generación de ventaja competitiva, implementación de la estrategia, control estratégico y el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral.



En el tercer capítulo correspondiente al marco metodológico, se presenta la metodología utilizada para desarrollar el trabajo. Se incluyen aspectos como el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos de investigación, los medios utilizados para recolectar la información, y el procesamiento y análisis de la misma.

En los capítulos restantes se trata se la explicación del modelo estratégico, la dirección estratégica, el análisis estratégico, los objetivos estratégicos, las estrategias recomendadas y los planes de acción para la implementación del plan estratégico formulado.



CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN



En este capítulo conoceremos aspectos generales de la empresa Almacén Máxima Tecnología, como lo son sus antecedentes, su estructura organizativa, su misión, su visión, su actividad productiva, así como la justificación del presente trabajo.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Almacén Máxima Tecnología tiene de funcionar desde el año 1996 con el nombre Agrial del Norte. Anteriormente estaba conformada por tres socios, pero luego decidieron que se tenían que separar debido a que el almacén no generaba tanta utilidad para tener tres dueños. Por eso separaron todo el terreno en tres partes: dos porciones grandes de terreno sin construcción, y una más pequeña con construcción. Ricardo Esquivel Barrantes es el único propietario de la empresa hoy día. En el 2005 realizó una importante inversión en infraestructura, y también fue el momento en el cual cambia su nombre al actual.

Con la ambición de que la empresa creciera se ha importado maquinaria pesada de diferentes lugares del mundo, especialmente maquinaria pesada de Brasil y últimamente de Panamá. También se compran contenedores con productos para disminuir costos, aceptando el riesgo inherente, y buscando ser más eficientes en las negociaciones.

Este almacén se encuentra situado 1,2 kilómetros al este del cruce de Muelle, en el distrito de Palmera de San Carlos. En cuanto a las instalaciones se encuentran divididas en tres secciones: la parte central, que es donde se encuentran los agroquímicos de la empresa; las bodegas, que es donde encontramos todos los productos de las casas comerciales a las que se le alquilan bodegas, con oficinas y



comedor en una segunda planta en la parte central; y por último, ingresando por la entrada principal está la oficina administrativa general del almacén.

1.1.1. Misión, visión y valores

Actualmente la empresa Máxima Tecnología no cuenta con visión y misión alguna. Aparte de esto sus valores tampoco se encuentran definidos, no obstante se insiste en la importancia de ética que debe tenerse en el trabajo.

1.1.2. Logo de la empresa



1.1.3. Slogan comercial

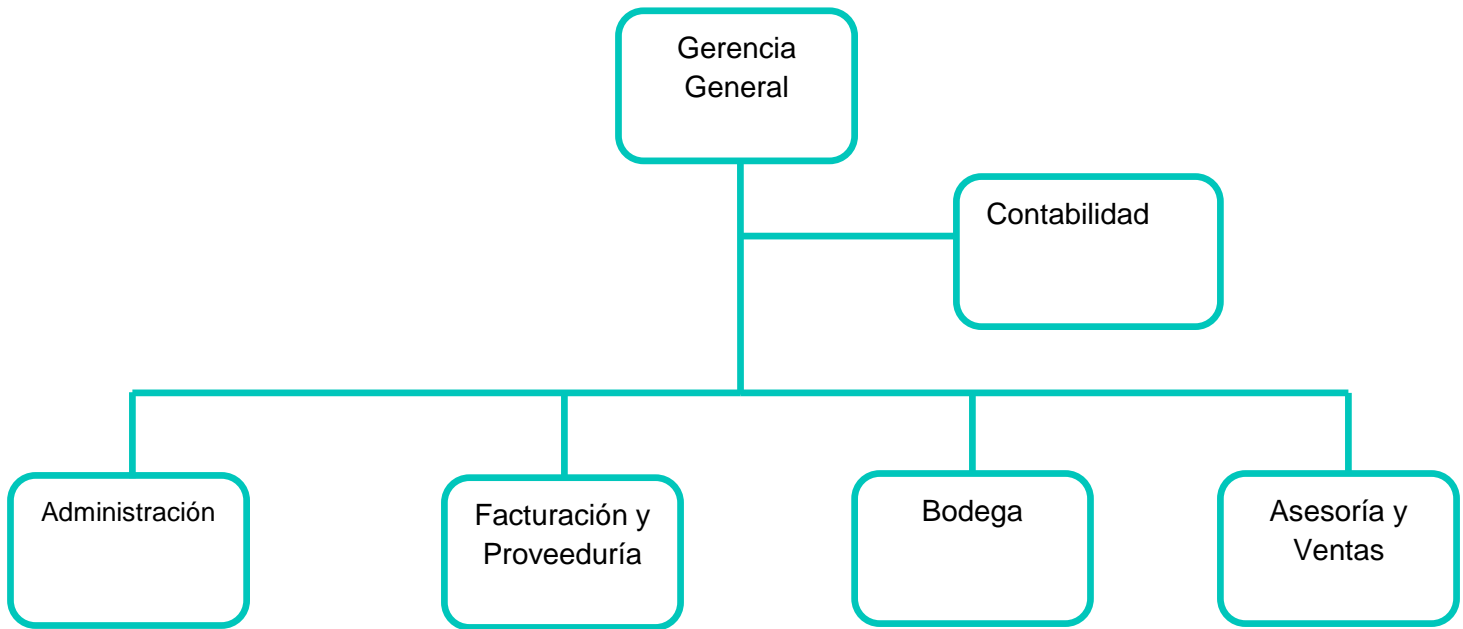
“...Tecnología para el desarrollo agropecuario.”



1.1.4. Organigrama estructural de la empresa

La empresa Máxima Tecnología nunca le ha dado prioridad a formalizar su estructura organizacional, si no que se concentra en lo operativo. Por ello no contaban con un organigrama formal establecido hasta el 2014 que se estableció uno, el cual es el siguiente:



Ilustración 1. Organigrama Estructural Máxima Tecnología S.A



Simbología	
	Unidad organizativa
	Línea de autoridad
Autor: Ricardo Monge Castro	
Creado: 4/08/2014	



En la parte administrativa trabajan tres personas en conjunto, en facturas existen dos personas, y en el área de bodega igualmente dos personas, para un total de siete colaboradores. En función de la carga de trabajo en el almacenaje de mercadería se contratan personas para trabajos definidos.

1.1.5. Actividad productiva

Almacén Máxima Tecnología vende los servicios de bodega y productos de agroquímicos de diferentes ámbitos. Actualmente se trabaja más hacia la agricultura de raíces, tubérculos, piña y papaya especialmente. Aparte de esto también se ofrecen algunos artículos que tengan que ver con agricultura o ferretería. Por otro lado también se vende maquinaria pesada y liviana para la siembra, como lo son los *booms* y los cañones, que son máquinas que sirven para regar los cultivos con productos para foliar o enraizar entre otros.

Aparte de esto también en la actualidad se ha incursionado a una nueva actividad como lo es el riego por goteo. Esto se les ofrece producto de que para enero y febrero se incursiona en una época seca donde las personas con este sistema podrán sembrar con mayor expectativa de éxito en caso de presentarse condiciones climáticas adversas.

1.1.6. Departamentos principales

El estudio se realizó en los departamentos de Administración, Facturación y Bodega. A continuación se ofrece un detalle de los mismos:



i. Departamento de Administración

El dueño de la empresa se dio cuenta que se estaba extraviando una cantidad importante de dinero. Además los vendedores no contaban con tiempo suficiente para estar realizando la actualización de las cuentas por pagar y cobrar. Con estos problemas por resolver fue donde se vio la necesidad de crear un departamento administrativo dentro de MAXITEC S.A.

ii. Departamento de Facturación y Proveeduría

Se observó que se estaban perdiendo muchas cotizaciones y buenas negociaciones por falta de tener una persona encargada en la parte de proveeduría del Almacén. Al identificarse estos problemas se decidió dar apertura a un nuevo departamento denominado Proveeduría.

iii. Departamento de Bodega

Cuando se decidió crecer e iniciar con la actividad de alquiler de bodegas se pensó que la persona encargada de facturar y atender el local podría encargarse de la parte de bodega, pero al crecer tan rápidamente los inquilinos de las bodegas se quejaron por la lenta carga y descarga que se les ofrecía. Por ello se mejoró colocando un encargado, y dependiendo del volumen de trabajo se contratan peones externos a la empresa.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La eficiencia y el incremento de utilidades mediante el alcance de objetivos definidos en cualquier empresa son de vital importancia. Por eso es que se considera necesario tener un plan estratégico en la empresa Máxima Tecnología. Por otro lado, en los últimos dos años ha cambiado tres veces el encargado de la



sección administrativa, lo que produce cierta inestabilidad e incertidumbre sobre el rumbo de la empresa.

Por eso, con este trabajo se darán a conocer objetivos por alcanzar y los elementos para conseguirlo. Con este plan estratégico la empresa podrá tener una guía sobre cómo se debe de gestionar en función de las condiciones del entorno, de sus recursos, capacidades, considerando las expectativas de su propietario, para con esto conocer las posibilidades que tiene la empresa se mejora o corrección.

La planificación estratégica es el proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos, y localizando y comprometiendo recursos para llevar a cabo dichas estrategias, con el fin de dar respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

Contar con un plan estratégico no garantiza el éxito, pero sí permite reducir el riesgo de gestión de la organización y por lo tanto es un forma de buscar alejarse del fracaso.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Podemos definir el problema como sigue:



¿Cuáles elementos debe considerar MAXITEC S.A. en la formulación de su plan estratégico para el próximo quinquenio?

1.4. OBJETIVOS

Los objetivos que persigue este trabajo son los siguientes:

1.4.1. Objetivo General

Contribuir con la gestión estratégica de la empresa Almacén Máxima Tecnología MAXITEC S.A. por medio de la formulación de su plan estratégico para un horizonte de tres años.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Formular un modelo estratégico para la empresa Almacén Máxima Tecnología que le permita la orientación de su plan estratégico
- Determinar la situación estratégica de la empresa Almacén Máxima Tecnología con respecto a su entorno y su competencia, con base en el modelo estratégico definido.
- Formular objetivos, estrategias y acciones pertinentes para la empresa Almacén Máxima Tecnología para un horizonte de tres años

1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.5.1. Alcance

Este trabajo es de enfoque cualitativo, en vista de que se formula con base en la situación competitiva de la empresa, basándose en análisis estratégicos, competitivos y la experiencia del propietario y el personal de la empresa.



Geográficamente este trabajo tiene un alcance para la Zona Norte de Costa Rica (San Carlos, Upala y Guatuso).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se detallan los conceptos de temas importantes acerca del plan de estratégico. Se destacan los conceptos de estrategia, análisis del entorno, creación de valor y ventaja competitiva, balanced scorecard (BSC), implementación de la estrategia y control estratégico. El objetivo de este acápite es orientar a los lectores sobre el trabajo y sus conceptos.

2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Según Carlos López (2001), la estrategia es un plan maestro integral que establece la manera en que una organización logrará su misión y objetivos. En este sentido, la Administración Estratégica es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización” (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.1. Pasos de la administración estratégica

Según Wheelen & Hunger (2007) los pasos de la administración estratégica son:

- **Formulación:** es un desarrollo de planes hacia el futuro lejano para administrar de forma eficaz las oportunidades y amenazas del ambiente, basándose en las fortalezas y debilidades de la corporación. Suele emplearse como base para la formulación estratégica el conocido análisis FODA.



- **Implantación:** Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- **Evaluación:** Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

La misión es el propósito o razón de la existencia de la organización. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles (Wheelen & Hunger, 2007). La misión se complementa con la visión, y esta última describe no sólo lo que la empresa es actualmente, si no también dicta lo que la empresa llegará a ser en el futuro.

Los valores son lineamientos de comportamiento que las personas van aprendiendo con el transcurso del tiempo en diferentes campos, como el social, el económico, el político, entre otros. Los valores facilitan la identificación y fomento de comportamientos en la organización que facilitarán el alcance de la misión establecida.

Los objetivos estratégicos son los resultados finales de la actividad planificada. Estos se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y si es posible, de manera cuantificada (Wheelen & Hunger, 2007).



2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2.1. Evaluación del ambiente externo empresarial

El ambiente externo se debe analizar en primera instancia para ubicar tendencias en los grandes factores externos que conducen el accionar de la sociedad y las organizaciones. Estas tendencias pueden afectar de manera diferente a diferentes sectores competitivo. Estos factores son (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Fuerzas económicas:** son las que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información en el entorno de la organización. Estas fuerzas pueden ir a favor o en contra de la acción de la organización.
- **Fuerzas tecnológicas:** son las que generan inventos para solucionar problemas. Estas invenciones pueden aprovecharse en la organización, o pueden conducir a severas amenazas para la continuidad de la misma.
- **Fuerzas políticas y legales:** son las que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección. La política pública puede incentivar a un sector económico, o por el contrario, restringir su actuación.
- **Fuerzas socioculturales:** son las que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad. Con el tiempo y en respuesta a la



evolución natural de la sociedad los grandes colectivos muestran comportamientos variables, en algunos casos temporales, como con las modas, pero en otros más permanentes.

2.2.2. Análisis del entorno competitivo

El entorno competitivo sigue siendo externo a la empresa, pero es más cercano a la misma, en vista de que se compone de fuerzas que afectan de manera similar a los competidores que participan en una industria. Las fuerzas que deben evaluarse son (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Amenaza de nuevos competidores:** Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria. Algunas de las posibles barreras de entrada pueden ser: economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costos de cambio y acceso a canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala y política gubernamental.
- **Rivalidad entre empresas existentes:** En la mayoría de las industrias, las empresas dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores, y desencadene un contragolpe o esfuerzo para contrarrestarla. La intensa



rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores entre ellos: número de competidores, tasa de crecimiento de la industria, características del producto o servicio, capacidad productiva, barreras de salida, y diversidad de características competitivas de los rivales.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Un producto sustituto es uno que aparece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable. Por ello es que en la medida que los costos de cambio hacia productos sustitutos sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en las empresas del sector competitivo.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para negociar los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí. Un comprador o grupo de compradores es poderoso cuando un comprador adquiere una gran cantidad del producto del vendedor, cuando un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo, cuando los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar, o por poca diferenciación entre los productos ofertados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Los proveedores tiene poder



de negociación si presentan algunos factores como estos: algunas empresas dominan en la industria proveedora, si el producto proveído es único o ha creado costos de cambio, también si los insumos sustitutos no están fácilmente disponibles.

- **Poder relativo de otras partes interesadas (complementadores):** Un producto complementador es una empresa o industria cuyo producto funciona bien con el producto de otra empresa y sin el producto principal perdería gran parte de su valor.

2.2.3. Factores internos

Luego de realizar un análisis de entorno es necesario entonces pasar a analizar a la propia organización. Los elementos que deben tomarse en cuenta son (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Recursos:** Son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen diferentes activos como físicos, planta, equipo y ubicación (activos humanos y organizacionales).
- **Capacidades:** Se refieren a la capacidad de una empresa para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirigen la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas valiosas.
- **Competencia:** Es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. Una competencia central es un conjunto de capacidades



que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien.

- **Durabilidad:** Es la velocidad a la que los recursos subyacentes, las capacidades o las competencias centrales de una empresa se deprecian o caen en la obsolescencia.
- **Inimitabilidad:** Es la velocidad a la que otros pueden copiar los recursos, las capacidades o las competencias centrales de una empresa.
- **Transparencia:** Es la velocidad con la que otras empresas entienden la relación de los recursos y capacidades que apoyan la estrategia de una empresa exitosa.
- **Capacidad de transferencia:** La capacidad de los competidores para reunir los recursos y las capacidades que se requieren para apoyar un desafío competitivo.
- **Replicabilidad:** Es la habilidad de los competidores para copiar recursos y capacidades con el fin de imitar el éxito de otra empresa.

2.3. CREACIÓN DE VALOR Y GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Uno de los objetivos principales de la formulación de un plan estratégico es agregar valor para la organización y sus clientes, y que en el proceso se identifiquen, desarrollen y consoliden ventajas competitivas importantes para la organización y su éxito competitivo.



2.3.1. Cadena de valor

Es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio, y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final (Wheelen & Hunger, 2007).

Una cadena de valor se compone de:

- **Actividades primarias:** Estas comienzan con la logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida, el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio.
- **Actividades de apoyo:** Estas están conformadas por las adquisiciones, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa. Estas garantizan que las actividades primarias operen eficaz y eficientemente.

2.3.2. Estrategias competitivas genéricas de Porter

Las estrategias genéricas responden a las características del mercado y de la empresa, y muestran un conjunto de comportamientos recomendables para las organizaciones en función de las características de sus clientes, y de la dotación de recursos y capacidades que poseen (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Liderazgo en costos:** Es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la construcción dinámica de



instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, entre otras.

- **Liderazgo en diferenciación:** Está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. La empresa por esto puede cobrar un precio más alto. Es una estrategia viable para obtener rentabilidad por arriba del promedio de la industria en un negocio específico, porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio.
- **Enfoque en costos:** Es una estrategia competitiva de bajo costo que se concentra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico, e intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. Cuando se aplica esta estrategia se busca una ventaja en costos en su segmento meta. El concepto de valor para el cliente es muy importante, de modo que se ofrezcan características valiosas para el cliente, no al costo más bajo, pero tampoco a precios que superen el valor percibido por el cliente.
- **Enfoque en diferenciación:** Al igual que el enfoque en costos, se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico. Es valorada por aquellos que creen que una empresa o unidad de negocio que concentra sus esfuerzos puede satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un objetivo



estratégico reducido que sus competidores. Es la estrategia que conduce a la calidad o atractivo y al precio más alto.

2.3.3. Estrategia del Océano Azul

Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. En el espacio desconocido del mercado. Para crear la estrategia las compañías deben aceptar el desafío de crear océanos azules de una manera inteligente y responsable, encaminada a maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos. La oportunidad de crear océanos azules siempre ha existido para las empresas y el mercado de implementación ha crecido en la medida en que se exploran las nuevas oportunidades (Perez García, 2015).

2.4. BALANCED SCORECARD

Es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo (Kaplan & Norton, 1997).

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación. Sin embargo, en los años noventa, los costos de fabricación perdieron relevancia al aumentar la importancia de los costos indirectos, los productos tienen un ciclo de vida más corto y los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega o la penetración en el mercado. Estos nuevos parámetros de gestión deben estar



reflejados en el sistema de control utilizado por las empresas, y es en este contexto donde tiene cabida el “cuadro de mando integral” (CMI) (Kaplan & Norton, 1997).

Las ventajas de utilizar el cuadro de mando integral según Kaplan & Norton (1997) son:

- ❖ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- ❖ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ❖ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ❖ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ❖ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ❖ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- ❖ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI permite un equilibrio entre los objetivos a corto plazo, y se compone de las siguientes perspectivas (Bisbe, 2010):

- **Perspectiva financiera:** El CMI retiene el aspecto financiero, ya que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas fácilmente medibles de acciones que ya se han realizado.



- **Perspectiva del cliente:** Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá una unidad de negocio y determinan las medidas de la actuación de ésta en esos segmentos seleccionados.
- **Perspectiva del proceso interno:** Los ejecutivos deben identificar los procesos internos en los que la organización deben ser excelente.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Los objetivos financieros, de mercado y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué es necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Con respecto a la alineación estratégica se puede realizar de varias formas, la implantación de una estrategia empieza por la educación de la gente que debe ejecutarla, y es importante establecer un mapa de los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de facilitar enfoque en los objetivos relevantes y en las relaciones existentes entre ellos (Kaplan & Norton, 2000).

2.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen & Hunger, 2007).



2.5.1. Relación entre estructura y estrategia

Los cambios en la estrategia empresarial producen modificaciones en la estructura organizacional. Las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden.

La siguiente escala es la secuencia de lo que ocurre al aplicar la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007):

1. Se crea una nueva estrategia.
2. Surgen nuevos problemas administrativos.
3. El rendimiento económico disminuye.
4. Se diseña una estructura adecuada.
5. Los beneficios retornan a su nivel inicial.

En el diseño de la estructura a la hora de implementar una estrategia pueden reconocerse tres etapas del desarrollo empresarial (Wheelen & Hunger, 2007):



Tabla 1. Factores que diferencian a las empresas en las etapas I, II y III

Función	Etapas I	Etapas II	Etapas III
1. Evaluación: problemas importantes	Supervivencia y crecimiento; se enfrentan problemas operativos a corto plazo.	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos; se proporciona una atención adecuada a los problemas de productos.	Custodia de la administración e inversión y control de recursos abundantes, crecientes y diversificados. Además, es importante para diagnosticar y resolver problemas a nivel de divisiones.
2. Objetivos	Personales y subjetivos.	Beneficios y cumplir objetivos de presupuesto y rendimiento orientados funcionalmente.	ROI, beneficios, ganancias por acción.
3. Estrategia	Implícita y personal; explotación de las oportunidades inmediatas detectadas por el propietario-administrador.	Acciones orientadas funcionalmente que se limitan al ámbito de "un producto"; explotación de un producto básico o área de servicio.	Crecimiento y diversificación de productos; explotación de oportunidades de negocio generales.
4. Organización: características importantes de la estructura	Una unidad con "espectáculo solista".	Unidad con grupos especializados funcionalmente.	Oficinas generales de múltiples unidades y divisiones operativas descentralizadas.
5. (a) Medición y control	Control personal y subjetivo que se basa en un sistema contable sencillo, así como en la comunicación y observación diarias.	El control va más allá de una persona; es necesaria la evaluación de las operaciones funcionales; los sistemas de control estructurado evolucionan.	Sistema formal complejo dirigido a la evaluación comparativa de medidas de rendimiento, para señalar problemas y oportunidades y evaluar la capacidad administrativa de los ejecutivos de divisiones.
5. (b) Indicadores clave de rendimiento	Criterios personales, relaciones con el propietario, eficiencia operativa, habilidad para resolver problemas operativos.	Criterios funcionales e internos como ventas, rendimiento comparado con el presupuesto, estatus en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.	Aplicación más impersonal de comparaciones como beneficios, ROI, relación precio-ganancia, ventas, participación en el mercado, productividad, liderazgo en productos, desarrollo del personal, actitudes de los empleados responsabilidad pública.
6. Sistema de recompensa y castigo	Informal, personal, subjetivo; se usa para mantener el control y dividir pequeñas reservas de recursos para empleados clave con el fin de proporcionar incentivos personales.	Más estructurado; generalmente, se basa más en políticas acordadas que en la opinión y las relaciones personales.	Asignación por "proceso debido" de una amplia gama de recompensas y castigos, de manera formal y sistemática. Las políticas para toda la empresa se aplican generalmente a diferentes clases de administradores y trabajadores con pocas excepciones relevantes para casos individuales.

Fuente: Tomado de Wheelen y Hunger (2007).

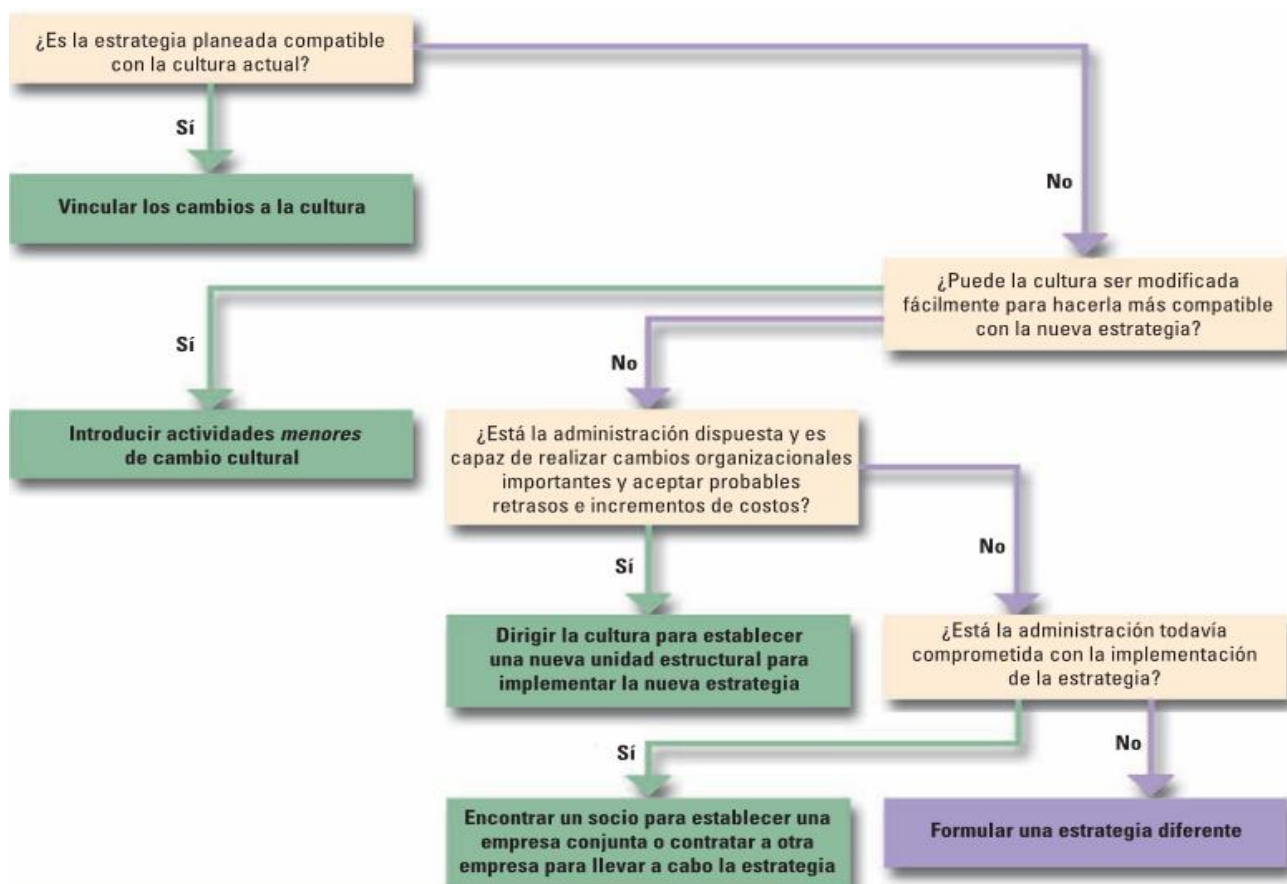


2.5.2. Relación entre cultura y estrategia

La cultura de una organización ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados. Puede afectar fuertemente la capacidad de una empresa para cambiar su administración estratégica. Uno de los problemas de la cultura es que ningún cambio de misión, visión, objetivos, estrategias o políticas será exitoso si se opone a la cultura aceptada en la empresa.

La forma recomendada para evaluar la compatibilidad entre la cultura y la estrategia es la siguiente (Wheelen & Hunger, 2007):

Tabla 2. Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia



Fuente: Tomado de Wheelen y Hunger (2007).



2.6. CONTROL ESTRATÉGICO

Este garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera (Wheelen & Hunger, 2007).

2.6.1. Proceso del control estratégico

El proceso para llevar a cabo el control estratégico es el siguiente (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Determinar lo que se medirá:** los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar.
- **Establecer estándares de rendimiento:** los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables.
- **Medir el rendimiento real:** las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
- **Comparar el rendimiento real con el estándar:** si los resultados del rendimiento real se encuentra dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.



- **Tomar medidas correctivas:** si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación.

2.6.2. Medidas financieras y control

Algunas medidas como el rendimiento sobre la inversión son adecuadas para evaluar la capacidad que tiene una corporación o división para lograr un objetivo de rentabilidad, pero este tipo de medida es inadecuada para evaluar otros objetivos corporativos, como la responsabilidad social o el desarrollo de los empleados. Aunque la rentabilidad es el objetivo principal de una corporación, el rendimiento sobre la inversión se puede calcular sólo después de totalizar los beneficios de un periodo, expresa lo que sucedió después del hecho, no lo que sucede ni lo que sucederá.

2.6.3. Tipos de control

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salidas), las actividades que generan el rendimiento (procesos) o los recursos que se utilizan para generarlos (entradas).

- **Los controles de procesos:** especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara.



- **Los controles de salida:** especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara.
- **Los controles de entrada:** especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados. Son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara que el desempeño y el rendimiento

2.7. CONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

2.7.1. Tipos de investigación

A la hora de investigar un tema es importante conocer cuáles son los tipos de investigación que se pueden utilizar para cada caso y saber cuál se debe utilizar igual es de gran importancia, por ello se debe recordar que tenemos diferentes tipos de investigación.

Según Gross (2010) en el caso de las investigaciones según su nivel de medición pueden ser como dijimos cualitativas o cuantitativas pero que a su vez pueden ser investigación descriptiva, exploratoria o explicativa. En la descriptiva “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Gross, 2010). En el caso de la exploratoria lo define como “Es aquella



que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (Gross, 2010). Por último, la explicativa “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos” (Gross, 2010)

2.7.2. Fuentes de información

Según Silvestre & Vargas (2008), las fuentes de información “son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.” Por otro lado, se dice que las fuentes primarias son aquellas que tienen información de gran importancia para la investigación, que solo ha sido publicada una vez y no tiene contenido maquillado o malversado, son fuentes que dan a conocer con mayor veracidad la información. Después, en el caso de las fuentes secundarias es la información primaria pero que ha sido sintetizada y reorganizada, diseñada para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias ya sus contenidos, estas facilitan el acceso a las fuentes primarias. Por último, las fuentes terciarias, son más una guía física o virtual que tiene información sobre las fuentes secundarios, estas facilitan el acceso tanto a la información secundaria como primaria, debido a que tienen secuencia de cadena la información



2.7.3. Sujetos de información

Se dice que las personas sujetos de estudio son esas personas que se estudiarán, las cuales comparten características en común que hacen que se puedan estudiar estas personas, estas personas pueden ser finitas o infinitas. También el sujeto de estudio va hacer esa persona investigada la cual nos dirá información para que el estudio contenga más veracidad. Se dice que “El sujeto no solo conoce y utiliza los objetos sino que además los transforma; tal transformación es consiente y se traza unos fines y unos objetivos que ningún otro ser de la naturaleza puede lograr. El adoptar el papel de sujeto es la condición para dominar y llegar a conocer efectivamente el objeto. La situación contraria impide el conocimiento por cuanto se es objeto. En su condición de sujeto, el investigador es una expresión social, es decir, expresa las condiciones de conocimiento y las necesidades de la sociedad que lo produce. Pero si ello es claro, también lo es el hecho de que, el sujeto de investigación, además de recibir impresiones, elaborarlas e interrelacionarlas, es capaz de crear imágenes, juicios y conceptos; es quien logra estructurar modelos y símbolos, como instrumentos de expresión de una realidad” (Dirección Nacional de Innovación Académica)

2.7.4. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección son herramientas que nos ayudan a recolectar información. Establecer los sujetos de la información para la investigación es un paso clave y fundamental ya que brinda las bases de la investigación, entre ellas tenemos:



i. Cuestionario

“Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores” (Fariñas, Gómez, & Ramos, 2010)

ii. Entrevista

“Es una técnica mediante la cual una persona obtiene información directa de otra y puede clasificarse en: dirigida o estructurada o no estructurada, que puede realizar mediante los métodos de focalización, libre o clínica” (Fariñas, Gómez, & Ramos, 2010)

iii. Observación

La observación se desarrolla con un grado muy alto de interacción entre el objeto de estudio y el entrevistador, manteniendo un papel activo, extrayendo información para luego ser analizada, obteniendo resultados.



CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado describe la metodología utilizada para desarrollar el trabajo. Se incluyen aspectos como el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos de investigación, los medios utilizados para recolectar la información, y el procesamiento y análisis de la misma.

3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se hace referencia al enfoque de la investigación y el alcance de la misma.

3.1.1. Enfoque

A la hora de llevar a cabo una investigación se debe determinar la metodología que se va a emplear, delimitando el tipo de enfoque en cuantitativo o cualitativo.

El presente trabajo de investigación responde al enfoque cualitativo debido a que se describieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Almacén Máxima Tecnología, sin mediciones numéricas ni análisis estadísticos. En su lugar se admitió la subjetividad y flexibilidad.

3.1.2. Alcance

La presente investigación es de tipo descriptivo. El objetivo de este tipo de investigación es la descripción exacta de cómo se encuentra la organización y los elementos que debe desarrollar en el futuro, y en ambos casos desde la óptica



estratégica. Además de recolectar la información, se resumen y analizan de manera cuidadosa los resultados con el fin de lograr los objetivos de la investigación.

En el estudio se recolectaron datos mediante observación, entrevistas cortas no estructuradas y cuestionarios no estructurados, elaborados para sustraer la información pertinente que se necesitaba para desarrollar un plan estratégico pertinente para Almacén Máxima Tecnología, de manera que sea de utilidad y satisfaga los requerimientos de la gerencia.

3.2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES

En este apartado presentamos las fuentes de literatura y de información utilizadas.

3.2.1. Fuentes de literatura

Este proyecto utilizó fuentes de literatura, tanto primarias como secundarias. Se utilizaron para elaborar el marco teórico del trabajo. Las fuentes secundarias utilizadas incluyen páginas web como Scholar Google y otras fuentes académicas. También se utilizaron instrumentos generados en el curso de Estrategia Empresarial impartido por el profesor Rony Rodríguez Barquero.

3.2.2. Fuentes de información

Las fuentes secundarias de información estuvieron constituidas por informes existentes en la empresa, como los estados financieros de periodos anteriores, así como reportes de ventas. En el caso de las fuentes primarias fue principalmente el propietario de la empresa, por medio de entrevistas personales realizadas sobre los



diferentes temas del plan estratégico. También se utilizaron como fuentes de información:

- Colaboradores que laboran en proveeduría y ventas en la empresa.
- Proveedores y clientes de la empresa.
- Observación directa de los competidores.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron:

3.3.1. Instrumentos

i. Entrevista

La entrevista fue no estructurada, las preguntas se iban generando con lo ya observado, se obtuvieron resultados a través de reuniones, aproximadamente unas 12 con diferentes personas de la empresa desde el gerente general hasta el jefe de bodega, no se tenía un día para estas solo en medio de la observación de realizaban las preguntas a las personas que les correspondía realizar cada proceso. Se les solicitaba información y opinión sobre los aspectos del plan estratégico. Las entrevistas fueron varias, en función de los requerimientos de información, y sirvieron también para validar las propuestas que se iban generando en el proceso.

ii. Observación

Se observó los movimientos que realizaba la competencia durante un determinado tiempo para ver las rutas de ventas y valores agregados al servicio. También, se observó a los empleados para ver como realizaban su trabajo, en algunas ocasiones



se interrumpían para conocer las causas por las cuales se realizaba de esa manera el proceso y porque no como la competencia líder. También se observó por diferentes ocasiones como era la atención al cliente, las quejas de los clientes sobre los productos, el tiempo de respuesta, entre otros que ayudaran a originar el plan. Cada aspecto observado se le daba un puntaje bajo, medio o alto.

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizó una platilla elaborada por Rony Barquero Rodríguez con esta se podrá contruir el modelo de negocios de la empresa usado para dar una ubicación de como se encuentra la empresa en relación con varios factores del entorno. Dentro de esta cuenta con tres puntos importantes como los son la misión, visión y valores usada para saber donde estamos, para donde vamos y que valores implementares en el camino. Después tenía otro apartado que era para hacer el gran entorno y entorno cercano para con esto crear un FODA de la empresa, usado para conocer como se encuentra la empresa en el micro y macro entorno. También tiene un espacio para obtener objetivos y con estos formar indicadores, estos se usan para dar dirección al plan. Por último tenemos los planes de acción como sus costos, esto es usado para saber que se debe de realizar para lograr los objetivos y cuanto cuesta monetariamente alcanzar estos.

Para encontrar el gran entorno se aplicó una matriz donde se tomaba en cuenta los aspectos políticos-legales, tendencias económicas, socio-culturales, tendencias científicas y tecnológicas; también otra matriz tomando en cuenta los aspectos intensidad de la rivalidad, competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y proveedores; para ambos casos se utilizó para encontrar las oportunidades y amenazas con que cuenta la empresa.



Para conocer la cadena de valor se utilizó una matriz para encontrar las actividades de apoyo donde se colocaba un factor el cual era descrito y se le daba una calificación del 1 al 7 1 siendo pésimo y 7 excelente, esto para el aspecto de dirección, finanzas, tecnología, talento humano, calidad y ambiente. De igual forma como la anterior se evaluó las actividades primarias pero en este caso fue logística de entrada, operaciones, mercadeo y servicio post venta.

Para encontrar los objetivos se utilizó un árbol de causa-efecto para encontrar una desventajas o ventajas, luego con esta se creaba objetivos, luego con los efectos se encontraban los fines y con las causas los medios (estrategias) para lograr este. Para finalizar con el objetivo se creaba un indicador, el periodo de medición, unidad de medida y formato de cálculo.

Para realizar el mapa estratégico se realizó con una matriz donde se tenían las 4 perspectivas como los son financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y por otro lado los 9 objetivos creados los que se colocaron dependiendo dependiendo al cual perteneciera según la teoría.

Se creó en otra matriz el MECA donde se colocan las estrategias que eran necesarias para maximizar las fortalezas, explotar oportunidades, corregir debilidades y afrontar las amenazas con que cuenta MAXITEC.

En el caso de la valoración estratégica se creó por medio de una matriz en las que se tenía todas las 24 estrategias y el otro apartado los objetivos para conocer los impactos que tuvieron sobre estos, la nota podría ir de un 3 a un -3 siendo el 3 un impacto positivo alto y el -3 un impacto negativo bajo.



La selección de la estrategia se obtuvo mediante un matriz en la cual se midió la deseabilidad que tiene las estrategias sobre 4 criterios establecidos los cuales son impacto sobre los objetivos, necesidad de recursos financieros para su implementación, rapidez para la implementación y nivel de preparación de la organización para la implementación; estos impactan desde un 1 como pésimo como 7 en excelente.

En el caso de los planes de acción se crearon seleccionando las 9 estrategias que se obtuvo la mayor deseabilidad, para estas se aplicarían acciones para que alcanzar a cumplir la estrategia, como el eslabon de la cadena que afecta, el responsable de la acción, la inversión requerida para lograr esta estrategia como el mes en que inicia y el mes que esta debe de terminar.



CAPÍTULO IV. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

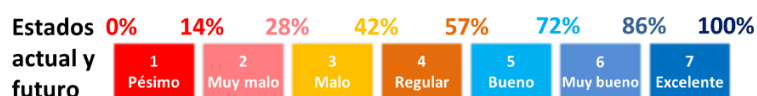
En este capítulo se presenta el modelo estratégico para MAXITEC, y con base en el mismo se formulan la misión, la visión, los valores y los factores críticos de éxito para la organización.

4.1. MODELO ESTRATÉGICO PARA MAXITEC

Primeramente se formuló el modelo estratégico para MAXITEC (ver ilustración 2). En este modelo aparecen como los bloques con menor calificación actual las actividades claves, la comunicación y los recursos. Con las valoraciones más altas están la relación y la oferta. La principal brecha estratégica (diferencia entre el estado actual y el futuro) se encuentra en las actividades estratégicas, en donde el estado actual se califica en 77% y se espera un 94% al finalizar el plazo del presente plan.

Estas calificaciones se obtuvieron utilizando la escala que se muestra en la ilustración 1, y que oscilaba entre 1 y 7, donde 1 es pésimo y 7 excelente. Igualmente se utilizan porcentajes para valorar cuantitativamente en una escala más usual dichas valoraciones. Una valoración buena, por ejemplo, se corresponde con un porcentaje entre 58% y 72%.

Ilustración 2. Escala de calificación para los elementos del modelo





Los elementos de cada componente que se muestran en color rojo indican oportunidades mayores de mejora en este modelo. Este es el caso de mejorar la percepción que sobre los clientes sobre MAXITEC, y establecer relaciones con otros nuevos, con el sector agropecuario, tener relaciones a largo plazo con Piñeros de cada zona, estos últimos clientes potenciales pero que se encuentran distribuidos en diferentes zonas. En el bloque de la oferta se estiman brechas estratégicas importantes como la asesoría técnica, la construcción de programas y las bodegas de alquiler. En relación se toman en cuenta la brecha que se tiene en el tiempo de respuesta. En el caso de la comunicación la principal brecha se presenta en el transporte interno. En el caso de los recursos no hay se presentan brechas importantes. En cuanto a las actividades sustanciales las brechas resaltan para la capacitación, análisis y mejora de la oferta; inteligencia competitiva y logística de productos. En el caso de los aliados no se presentan brechas extremas. En general, se considera que el modelo actual se encuentra en estado muy bueno (77%), y se aspira por medio de los elementos formulados en este plan transitar en un periodo de cinco años a un estado excelente (94%).



Ilustración 3. Modelo de negocios MAXITEC

MODELO: PLAN ESTRATEGICO MAXITEC RICARDO MONGE CASTRO				Importancia: ***				Estado actual: ***				Estado futuro: ***							
8. ALIADOS 80% 95% 100%				1. ACT. SUSTANCIAS 100% 74% 91%				2. OFERTA 90% 79% 90%				3. RELACIÓN 100% 75% 96%				1. BENEFICIARIOS *** *** ***			
i a f				i a f				i a f				i a f							
ATLANTICA AGRICOLA DE C.R. 4 7 7				ANALISIS Y MEJORA DE LA OFERTA 5 6 7				VENTA DE PRODUCTOS AGROQUIMICOS 5 7 7				DISPONIBILIDAD 5 5 7				CLIENTES DE FORTUNA 4 6 7			
QUIMICAS SAGAL DE C.R. 4 7 7				CAPACITACIÓN 5 5 6				ASESORÍA TECNICA 5 6 7				TIEMPO DE RESPUESTA 5 4 6				CLIENTES DE GUATUSO 4 5 6			
UNIVERSAL HOPE INTERNATIONAL 4 6 7				INTELIGENCIA COMPETITIVA 5 6 7				VISITAS SEMANALES A CLIENTES 5 5 6				ATENCIÓN AL CLIENTE 5 6 7				CLIENTES DE UPALA 3 5 6			
				LOGISTICA DE PRODUCTOS 5 5 6				CONSTRUCCIÓN DE PROGRAMAS PARA CULTIVOS (AYOTE-YUCA-OTROS) 4 4 5				DESEMPEÑO DE PRODUCTOS 5 6 7				CLIENTES DE SANTA ROSA POCOSOL 4 5 6			
				MERCADEO 5 4 6				BODEGAS DE ALQUILER 4 6 7								CLIENTES DE LOS CHILES FRONTERA 3 4 5			
				6. RECURSOS 100% 86% 100%				CHARLAS 4 5 6				4. COMUNICACIÓN 80% 54% 89%				CLIENTES DE PITAL 3 2 5			
				EDIFICIO FISICO 5 7 7								VENDEDORES 4 5 6				CLIENTES DE BODEGA 5 7 7			
				VEHICULOS 5 6 7								PUNTO DE VENTAS 5 5 7							
				TICS 5 5 7								TRANSPORTE EXTERNO 2 4 5							
				TALENTO HUMANO 5 6 7								TRANSPORTE INTERO 5 1 7							
9. COSTOS 100% 81% 100%												5. INGRESOS 100% 79% 93%				Beneficiarios o clientes Identifique los clientes, usuarios o beneficiarios. Pueden ser varios nichos o segmentos.			
i a f				i a f				i a f				i a f							
COMPRA DE AGROQUIMICOS 5 6 7												VENTA DE AGROQUIMICOS 5 5 6							
SALARIOS Y COMISIONES 5 6 7												BODEGAS DE ALQUILER 5 6 7							
TRANSPORTE Y VIATICOS 5 5 7																			



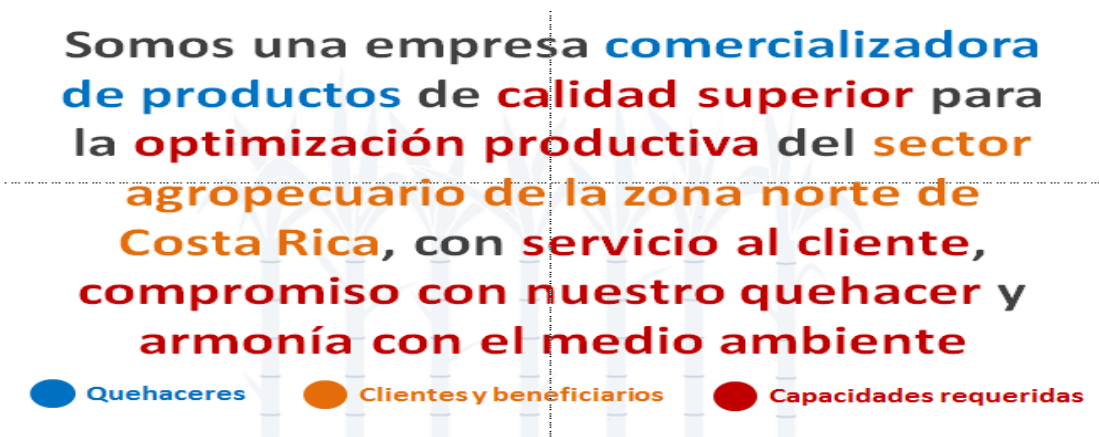
4.2. MISIÓN

La dirección estratégica se conforma de la misión, la visión, los valores y los factores claves de éxito. Una misión debe contener tres elementos fundamentales:

- Quehaceres que se deben realizarse por MAXITEC.
- Beneficiarios de dichos quehaceres de MAXITEC.
- Capacidades requeridas por MAXITEC para llevar a cabo sus quehaceres para los beneficiarios definidos.

Según la información brindada y con base en el modelo estratégico anteriormente expuesto se pudo definir la misión de MAXITEC de la siguiente manera:

Ilustración 4.Misión de MAXITEC



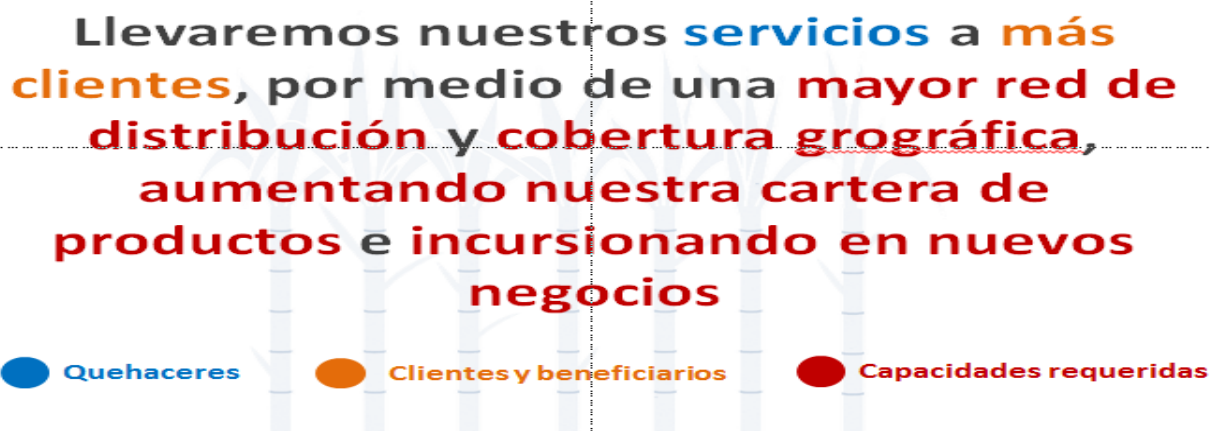
4.3. VISIÓN

En el caso de la visión, los elementos que la integran son los mismos que para la misión, pero la diferencia es que en la visión se agregan orientaciones de dirección futura, es decir, debe establecer claramente un punto de llegada para MAXITEC en



un horizonte de cinco años. Los elementos igualmente se pueden extraer del modelo estratégico evaluado, y se ha diseñado la siguiente visión:

Ilustración 5. Visión de MAXITEC



4.4. VALORES

Los valores son orientaciones para comportamientos deseables, que de llevarse a la práctica, facilitarán el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión propuesta. MAXITEC ha definido como claves los siguientes valores estratégicos:

Según una de las entrevistas no estructuradas con el gerente Ricardo Esquivel Barrantes, dice que los valores los cuales el siempre ha querido predominar o que hayan dentro de la empresa y que se sientan al tener contacto con ella son los siguientes:

Tabla 3. Definición conceptual de los valores estratégicos de MAXITEC

VALOR ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Espíritu de servicio	Nos apasiona servirles a nuestros clientes y aliados estratégicos. Este valor nos impulsa a dar siempre lo mejor cuando la satisfacción de un cliente o aliado está de por medio.



VALOR ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Respeto por las personas y el ambiente	Nos mueve el más profundo respeto hacia los demás, sin importar diferencias de credo, procedencia o nivel socioeconómico.
Compromiso con la excelencia	Se intenta que cada persona que labora en la organización realice sus labores de la mejor forma posible, y siempre en procura de obtener los mejores resultados.
Honradez	Nos aseguramos que todos los procesos de la empresa sean realizados bajo el marco jurídico, legal y ético, tanto los que involucran a los clientes como los que se relacionan con los colaboradores.

4.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son elementos indispensables para poder cumplir adecuadamente la misión formulada y alcanzar la visión deseada. También son elementos que se extraen del modelo estratégico de MAXITEC. Responden a la pregunta: ¿qué se necesita para ser exitosos en nuestro quehacer?

Estos factores se definieron y evaluaron en la ilustración 5. La columna de valor hace referencia a la importancia relativa de cada factor con respecto a los demás. La columna de calificación indica la valoración actual del estado del factor. Un 1 significa una total desventaja, o ser el más malo en los quehaceres analizados. Un 2 significa que no hay diferencias importantes en la valoración del factor con respecto al estado del mismo factor para otras organizaciones similares. Un 3 implica una leve ventaja, y un 4 significa una ventaja muy importante, es decir, que en su quehacer es la organización que más destaca en dicho factor clave de éxito.



Ilustración 6. Factores claves de éxito para MAXITEC

(A) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMPETITIVO	(B) Valor	MAXITEC		COLONO		Cultivar	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
DISPONIBILIDAD	40%	3	1.20	2	0.80	3	1.20
TIEMPO DE RESPUESTA	20%	3	0.60	2	0.40	3	0.60
ATENCIÓN AL CLIENTE	20%	4	0.80	3	0.60	3	0.60
DESEMPEÑO DE LOS PRODUCTOS	20%	4	0.80	3	0.60	3	0.60
TOTAL	100%		3.40		2.40		3.00
			85%		60%		75%

En esta relación de factores claves para el éxito se llevó a cabo una comparación con los competidores más cercanos (El Colono y Cultivar). En este sentido se considera que MAXITEC tiene gran ventaja en atención al cliente y desempeño de los productos con la competencia presentada. No obstante, la ventaja que se tiene más grande es contra El Colono en los aspectos de tiempo de respuesta y disponibilidad. En general, se valora la organización con un 3,40 en la escala del 1 a 4, lo que significa una evaluación a medio camino entre una organización superior al promedio (puntaje 3) a una organización con ventaja competitiva (puntaje 4).



CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se presenta el análisis estratégico del entorno de MAXITEC, y también el análisis interno de la organización. También se presentan orientaciones sobre la estrategia recomendada para la organización, a partir de los resultados del análisis.

5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

En las reuniones con el propietario y el personal se identificó, con base en el modelo, un conjunto de fortalezas y debilidades a lo interno de la empresa, y también oportunidades y limitaciones / amenazas en el entorno del modelo diseñado.

Para esto en primera instancia se desarrolló un análisis de cada factor del gran entorno.

Tabla 4. Análisis estratégico del factor político – legal

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Leyes de protección medioambiental	40%	Actualmente en costa rica se tienen bien restringidos los productos que más impactan el medio ambiente mediante un filtro denominado banda roja.	OPORTUNIDAD: Mercado creciente para productos amigables con el ambiente.	1
Legislación comercial	30%	Para poder distribuir mediante un punto de ventas productos agroquímicos o tener las puertas abiertas un empresa dedicada a ofertas agroquímicos es necesario contar con un ingeniero regente según legislación.	OPORTUNIDAD: Menores costos fijos que los de la competencia. AMENAZA: Interés del gobierno en la promoción de nuevos impuestos.	1



Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Legislación laboral	30%	Para que una persona pueda trabajar en un almacén que expendan agroquímicos se debe mantener un tipo de vestimenta y contar con un certificado de manejo de agroquímicos dado por el servicio fitosanitario del país.	AMENAZA: Esquema de seguridad social de alto costo	1

Tabla 5. Análisis estratégico del factor económico

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Comportamiento del tipo de cambio	50%	El tipo de cambio se encuentra en flotación administrativa desde el 31 de enero del 2015.	OPORTUNIDAD: Estabilidad en el tipo de cambio del dólar.	2
Comportamiento de la inflación	50%	Desde setiembre del 2014, es decir en los últimos doce meses, en ocho de estos el IPC ha tenido una variación negativa, es decir, han descendido los precios de un mes a otro.	AMENAZA: Encarecimiento de productos por comportamiento de la inflación y lento aumento de la producción nacional.	2



Tabla 6. Análisis estratégico del factor sociocultural

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Modas o tendencias de consumo	40%	Para los últimos años el sector exportador se ha preocupado por trabajar con productos orgánicos o que no presenten metales pesados porque en estados unidos y Europa que son los mayores mercados está teniendo mucho rechazo.	Oportunidad: Alta demanda de productos certificados en bajo contenido de metales pesados en Europa.	2
Cambios en el estilo de vida	30%	Se ha presentado una tendencia en el consumidor de ser más eficientes los proveedores a la hora de la entrega del producto esto debido a que no quieren mantener un stock de producto en la bodega si no trabajar con los productos máximo semanales.	Amenaza: Cada vez más el transporte incluido es una exigencia de los compradores	4
Conocimiento sobre métodos de aplicación y medidas productos	30%	Existen diferentes métodos de aplicación, entre ellos existen foliares, al suelo, los cuales son los más comunes dependiendo del producto así será el método de aplicación, los clientes les gusta tener esta información lo más rápida y fundamentada posible para realizar la venta.	Amenaza: Personas con mayor acceso a información y conocimiento sobre productos gracias al uso de internet	3

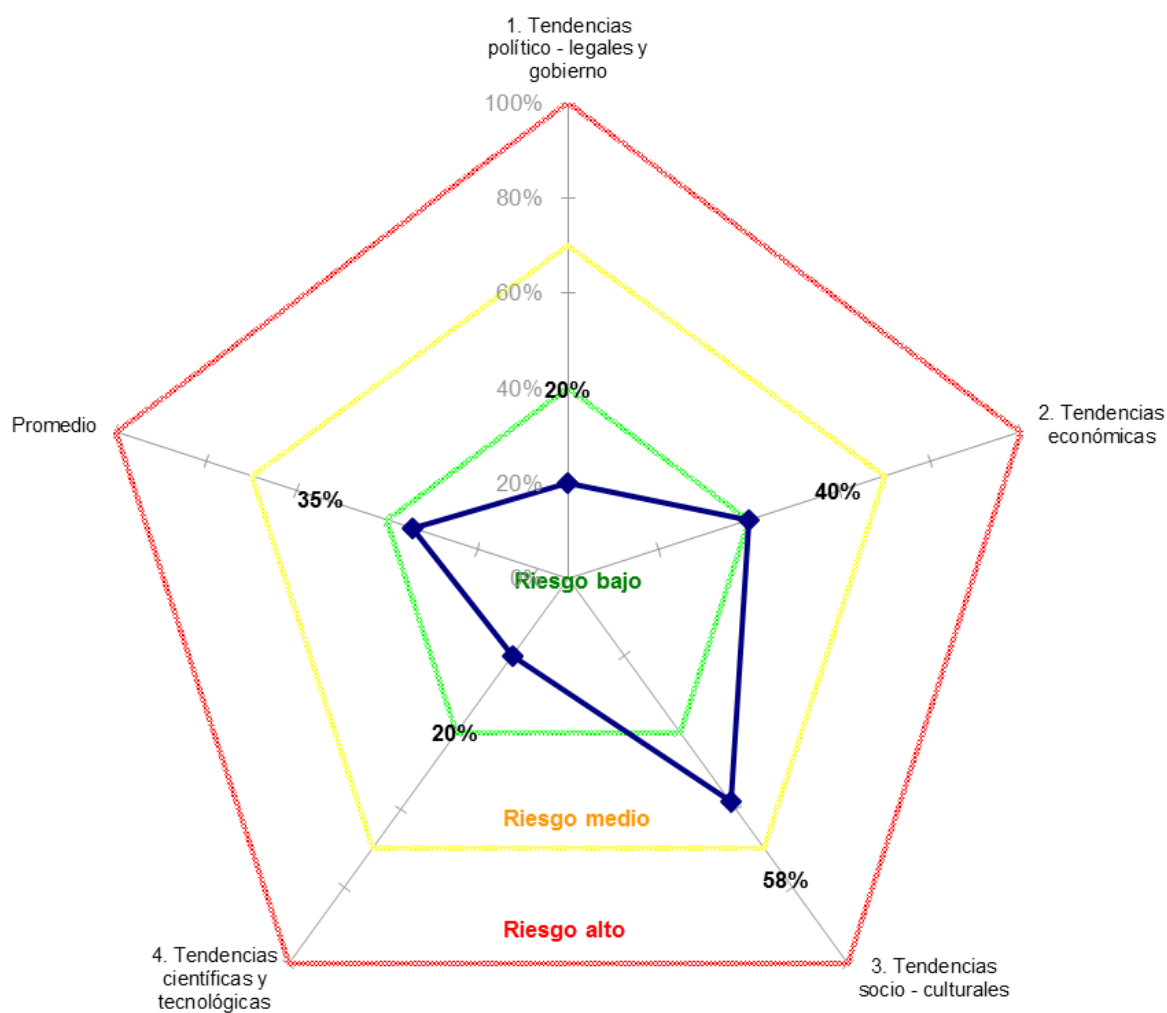
Tabla 7. Análisis estratégico del factor tecnología

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Avances tecnológicos	50%	En los últimos años la tecnología ha descubierto nuevos instrumentos de para la aplicación de productos.	Oportunidad: Respaldo de los aliados expertos para capacitar al personal de MAXITEC en nuevos productos.	1



Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Creación de productos biológicos para cambiar agroquímicos	50%	Como los mercados de Estados Unidos y Europa se han vuelto tan exigentes los productores están empezando a utilizar productos biológicos los cuales día con día son más.	"Oportunidad: Respaldo de los aliados con expertos que pueden ser utilizados por MAXITEC en la atención de clientes.	1

Ilustración 7. Valoración general de los factores del gran entorno





Como se aprecia en general se considera que el gran entorno presenta un riesgo bajo para la empresa MAXITEC. El único factor con riesgo medio se relaciona con las tendencias socio-culturales.

El mismo análisis se realizó para el entorno cercano:

Tabla 8. Análisis estratégico del factor intensidad de la rivalidad

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Similitud de los competidores en capacidad	20%	Las empresas que participan en la venta de agroquímicos, cuentan con una capacidad similar para atender el mercado.	"Oportunidad: Establecer alianzas estratégicas con los competidores actuales. Amenaza: Estrategias implementadas por los competidores pueden reducir la participación en el mercado."	3
Inestabilidad de las ventas en el sector	20%	La venta de productos actualmente se presentan estables debido a las necesidades de los productores.	Amenaza: Sobreoferta de competidores y productos similares en la zona norte.	3
Falta de diferenciación	20%	Las empresas que ofrecen servicios agropecuarios no se han caracterizado por contar con diferencias que sean interesantes para el cliente.	"Oportunidad: Productores con apertura para recibir servicios post venta. Amenaza: Los competidores pueden tender a copiar el modelo de negocio.	3
Aumentos de capacidad de competidores	20%	En los últimos años las empresas competidoras han logrado un crecimiento constante y significativo.	Amenaza: Competidores con agresivas estrategias de comercialización de sus productos. Amenaza: Si disminuyera más la cantidad de consumidores en la zona, la competencia sería más agresiva.	4
Aparición de nuevos competidores	20%	Al ser en su mayoría instituciones privadas se pueden dar a la quiebra o solo salir del mercado o mejor a un cambiar el rol de negocio.	Oportunidad: Posibles migraciones de empresas de un sector a otro.	2



Tabla 9. Análisis estratégico del factor poder negociador de los clientes

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Concentración de ventas en pocos clientes	20%	Se presenta una cantidad considerable de clientes en el mercado, sin embargo existen empresas que se pueden considerar de importancia ya que constantemente adquieren los servicios.	Amenazas: Pérdida de clientes importantes	3
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	20%	En el área de ventas de insumos agrícolas no se encuentran diferenciados las cuales funcionen como un ancla para la venta.	"Oportunidad: Productores con apertura para capacitaciones.	3
Productos poco significativos para el cliente	20%	Muy pocos productores se mantienen actualizados constantemente, eso hace que algunos se han de mente muy cerrada.	Amenaza: Falta de capacitación del cliente en diferentes productos del mercado.	3
Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	20%	Poder incursionar en el mercado de insumos agropecuarios es difícil porque cuenta con altas barreras de entrada pero muy fácil de salida, por sus altas ganancias.	Amenaza: Posibilidad de que uno, o varios clientes o terceros decidan y logren incursionar en el mercado.	4
Cientes con conocimiento total del sector	20%	Los clientes poseen un conocimiento medio del sector, dependiendo de la empresa y a lo que se dedique.	Amenaza: Clientes con alta capacidad de negociación con respecto al precio y el servicio brindado.	4



Tabla 10. Análisis estratégico del factor poder negociador de los proveedores

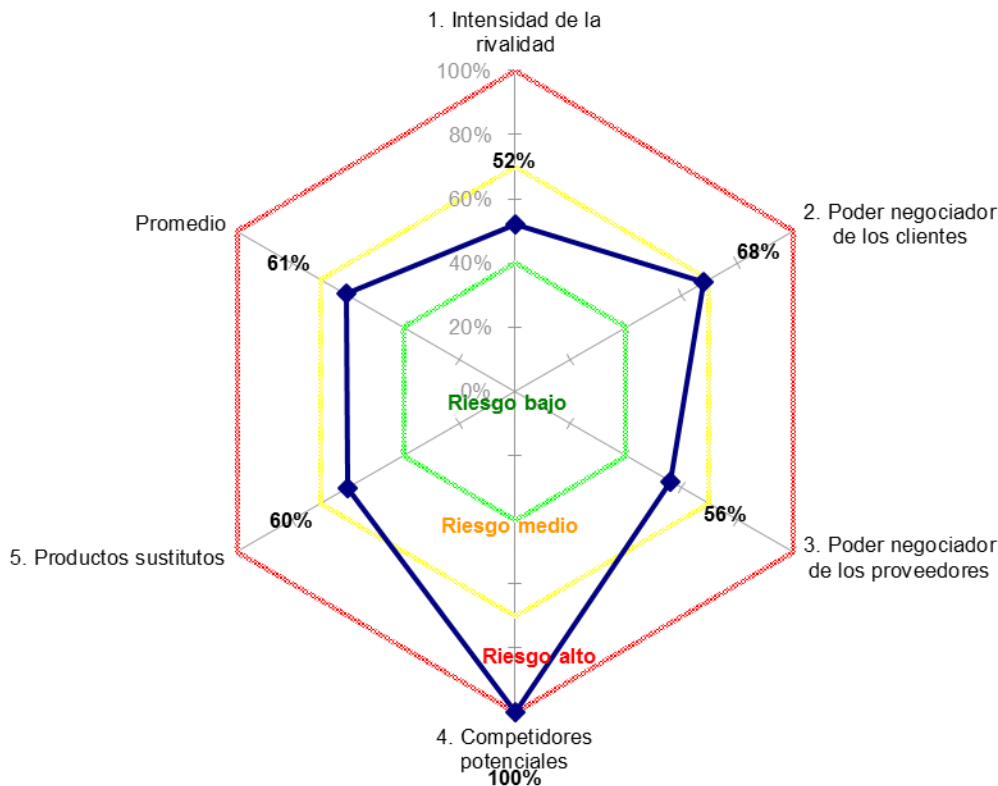
Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Existencia de pocos proveedores	20%	En el mercado se cuenta con una gran cantidad de agro servicios que brindan servicios a las empresas.	Oportunidad: Capacidad para elegir al proveedor más idóneo y que se ajuste a las necesidades de la empresa.	3
Productos comprados diferenciados	20%	Los productos existentes en el mercado en general son poco diferenciados	"Amenaza: Poca diferenciación de los productos Oportunidad: Alta valoración del servicio por parte del cliente, como elemento diferenciador"	4
Las compras son un costo significativo	20%	El principal costo es la compra de mercadería	Amenaza: Cambio de condiciones comerciales por parte de los fabricantes	3
Interés de los proveedores de integrarse hacia delante	20%	Los proveedores en general se concentran en el desarrollo de productos, y venderlos por medio de distribuidores, por lo que no les interesa incursionar en la distribución directa	Oportunidad: Conseguir más empresas productoras para servirles de representante	2
Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	20%	Las empresas que participan en la venta de insumos agrícolas poseen el conocimiento necesario acerca de las ofertas de los proveedores.	Oportunidad: Capacidad de negociación con los diferentes proveedores.	2



Tabla 11. Análisis estratégico de los factores competidores potenciales y productos sustitutos

Tendencias posibles	Peso	DESCRIPCIÓN	Oportunidades / Amenazas identificadas	Riesgo
Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	50%	Existen altas barreras de entrada para ingresar en el mercado, sin embargo está la posibilidad de que inversión extranjera llegue al país para ofrecer sus servicios en la zona norte y el país.	Amenaza: Ingreso de nuevos competidores a la zona.	5
Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido	100%	Los productos naturales son el principal sustituto, pero el desempeño de los mismos dista mucho del de nuestros productos	Amenaza: Desarrollo de potenciales productos sustitutos	3

Ilustración 8. Valoración general de los factores del entorno cercano





Como se aprecia el entorno cercano presenta un riesgo medio, pero los competidores potenciales son una fuerza de alto riesgo. Las demás fuerzas se comportan igual que el promedio para el entorno cercano, con un riesgo medio.

Como se aprecia en la ilustración 6, se considera que la oportunidad para la que mejor preparada está MAXITEC es productores con apertura para recibir servicios post venta. Por el contrario, competidores con más personal experto y experimentado en el punto de venta en aspectos técnicos de productos distribuidos y sobreoferta de competidores y productos similares en la zona norte son las amenazas ante las que se considera es más difícil competir. Las demás oportunidades y amenazas reciben una valoración positiva, en el sentido de que MAXITEC podría aprovecharlas o enfrentarlas en general mejor que otras organizaciones similares.

Como se aprecia, se obtiene una nota de 2,80 en una escala de 1 a 4. Valores entre 1 y 2 reflejan modelos que tienen un entorno amenazante, y que además no tienen capacidad para enfrentarse a este exitosamente. Valores arriba de 2 y hasta 3 implican modelos con entornos regulares, y con capacidad normal para enfrentarse al mismo. Valores superiores a 3 implican entornos amigables, y capacidad de la organización para desenvolver bien en dichas condiciones.



Ilustración 9. Análisis de factores externos clave de MAXITEC

(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Ponderado
Oportunidades			
Mercado creciente para productos amigables con el ambiente.	15%	3	0.45
Alta demanda de productos certificados en bajo contenido de metales pesados.	15%	3	0.45
Aliados líderes en su industria, con fuerte inversión en investigación, desarrollo y capacitación.	10%	3	0.30
Respaldo de los aliados con expertos que pueden ser utilizados por MAXITEC en la atención de clientes.	5%	3	0.15
Productores con apertura para recibir servicios post venta.	5%	4	0.20
Amenazas			
Competidores con más personal experto y experimentado en el punto de venta en aspectos técnicos de productos distribuidos.	5%	1	0.05
Sobreoferta de competidores y productos similares en la zona norte.	15%	2	0.30
Competidores con agresivas estrategias de comercialización de sus productos.	15%	3	0.45
Clientes con alta apacidad de negociación con respecto al precio y el servicio brindado.	10%	3	0.30
Ingreso de nuevos competidores a la zona.	5%	3	0.15
TOTAL	100%		2.80
			70%

En este caso apreciamos una nota de 2,80, equivalente en una escala base 100 a un 70%. Esto significa que el entorno de MAXITEC no es particularmente negativo, y tiende a ser favorable, es decir, hay un balance positivo de oportunidades sobre limitaciones / amenazas, y MAXITEC tiene actualmente capacidades tendientes a superiores para desempeñarse en tales condiciones. La estrategia que se desarrolle debe tomar esto en consideración, con el fin de mejorar las capacidades de la empresa para aprovechar las oportunidades y afrontar las limitaciones / amenazas.

5.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

En este caso se utilizó la cadena de valor como referente para el análisis interno.



Tabla 12. Análisis estratégico del eslabón dirección

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se cuenta con un plan estratégico vigente, bien formulado y conocido en la organización	20%	Actualmente no se cuenta con un plan.	Debilidad: No se cuenta con un plan estratégico a seguir.	2
Se cuenta con una definición clara y adecuada de la estructura organizacional	20%	Hace un año no se tenía clara la estructura organizativa de la empresa, pero en el último año se han enfocado en identificarlos bien y hoy se tienen bien definidos.	Fortaleza: Se tiene un organigrama de la empresa que ayuda a definir la estructura organizacional.	6
Se cuenta con puestos y sus respectivas descripciones bien elaboradas	20%	Se hizo un manual de puestos el cual está realizado y solo falta imprimirlo.	Fortaleza: Se conocen las funciones que cada persona debe realizar dentro del almacén.	6
El nivel de motivación del personal es elevado	20%	Siempre se motiva mediante expresión verbal, viajes de fin de año.	Fortaleza: Se tiene un personal motivado.	6
Se cuenta con planes divisionales (mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.).	20%	Actualmente se tiene en mente pero nada escrito.	Debilidad: No se tienen planes de ningún tipo.	1

Tabla 13. Análisis estratégico del eslabón finanzas

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se cuenta con los recursos financieros para operar en forma adecuada	20%	En la actualidad se tienen recursos pero no excesivos.	Debilidad: No se cuenta con recursos abundantes para una guerra de precios o estrategias agresivas.	4



Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
En caso de requerir recursos adicionales, es posible hacerlo rápidamente	20%	Se tienen relaciones muy favorables y menos de 24 horas nos dan un crédito revolutivo en el BCR.	Fortaleza: Se cuenta con gran apertura de créditos bancarios	6
Se cuenta con un presupuesto bien elaborado y útil para el quehacer	20%	Se tiene un plan de quehaceres pero no se encuentra formalizado.	Debilidad: No se tienen formalizados los quehaceres diarios de la empresa.	3
El endeudamiento de la empresa es adecuado	20%	En el último año se ha disminuido drásticamente el endeudamiento y solo se tienen dos préstamos los cuales son muy razonables para MAXITEC.	Fortaleza: Se cuenta con un bajo endeudamiento y se puede acceder a nuevos financiamientos si estos se requieren.	6
Se maneja adecuadamente la información contable y financiera	20%	Se tiene un sistema de información en el cual se maneja de manera confiable la información financiera y contable de la empresa.	Fortaleza: Se cuenta con sistemas informáticos.	5

Tabla 14. Análisis estratégico del eslabón tecnología e innovación

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se cuenta con el equipo necesario para la operación adecuada de la organización	35%	Actualmente MAXITEC no cuenta con equipo tecnológico actualizado, el cual le permite realizar todas las operaciones internas y brindar sus servicios y productos de una manera eficiente, haciendo uso del equipo con que se cuenta.	Debilidad: MAXITEC no cuenta con el equipo necesario y suficiente para realizar todas las operaciones necesarias.	3
Se cuenta con sistemas informáticos para la adecuada operación de la organización	35%	MAXITEC cuenta con personal altamente capacitado para manejar sistemas de información que actualmente están empleando para facilitar las labores diarias en dicho lugar.	Fortaleza: Se cuenta con sistemas informáticos para agilizar las labores en MAXITEC	6



Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los productos y servicios de la organización	30%	MAXITEC se ha preocupado por brindar a las organizaciones nuevos productos que les permita mantenerse actualizados y con nuevas opciones.	Fortaleza: MAXITEC siempre anda en busca de nuevos productos que sean interesantes para el consumidor y cumplan con la calidad requerida.	5

Tabla 15. Análisis estratégico del eslabón calidad y ambiente

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se cuenta con procedimientos definidos y documentados para la realización de las labores de la organización	35%	El manual de procedimiento sirve como referencia para precisar fallas, descuidos y desempeños de los empleados involucrados en el procedimiento lo cual mejora la eficiencia del servicio.	Fortaleza: Facilidad para identificar funciones del personal.	6
Se realiza control de calidad en la organización	35%	Existen estándares y herramientas para medir y mantener la calidad en las operaciones de MAXITEC.	Debilidad: Los instrumentos, estándares y herramientas existentes no están siendo utilizados para medir y evaluar la calidad en los procesos.	3
Se realizan prácticas de gestión ambiental en la organización	30%	MAXITEC cuenta con toda una política para poner en práctica la gestión ambiental.	Debilidad: MAXITEC necesita incorporar algún programa para poner en práctica mejormente las políticas para la gestión ambiental y que sean reconocidos.	5



Tabla 16. Análisis estratégico del eslabón talento humano

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
El personal con el que se cuenta es suficiente	20%	MAXITEC no cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas las funciones que este centro conlleva, por lo que en ocasiones se presentan recargos de funciones en algunos de sus miembros.	"Debilidad: El personal con que cuenta el MAXITEC no es suficiente para llevar a cabo todas las actividades. Debilidad: Personal con sobrecargas de trabajo."	3
El personal se encuentra bien calificado para realizar sus funciones	20%	El personal que posee está calificado para desempeñar de manera correcta sus funciones, además de que reciben capacitaciones continuas por parte de compañías proveedoras.	Fortaleza: MAXITEC posee un personal bien calificado para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.	6
El personal se encuentra motivado con su trabajo y con la empresa	20%	El personal de MAXITEC se encuentra motivado para llevar a cabo sus funciones debido al buen ambiente de trabajo. Además algunos de sus empleados reciben ciertos incentivos extra, como comisiones por ventas en el caso de que exista un superávit al final del periodo, además de que se les lleva a la playa una vez al año a un hotel todo incluido.	Fortaleza: MAXITEC cuenta con personal motivado.	6
Existen prácticas adecuadas de reclutamiento y selección de personal	20%	Solo se aplica una entrevista informal a los candidatos.	Debilidad: No se cuenta con prácticas establecidas de reclutamiento y selección de personal.	3
El personal es evaluado en su quehacer de manera adecuada	20%	No se realizan evaluaciones del personal. Cuando se presentan problemas puntuales los mismos son atendidos en el momento.	Debilidad: No existen prácticas establecidas de evaluación del personal	2



Tabla 17. Análisis estratégico del eslabón logística de entrada

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se manejan adecuadamente los pedidos de insumos y materiales	30%	En la empresa se tiene una persona con experiencia que realiza los pedidos	Fortaleza: Se tiene una persona especializada en compras.	6
Se maneja adecuadamente el inventario de materiales e insumos	30%	Se tiene un sistema para controlar las cantidades en el inventario.	Fortaleza: Se tiene un sistema que guía al proveedor para hacer los pedidos.	6
El traslado de insumos y materiales del almacenamiento o al proceso es el adecuado	40%	Se tienen salidas de bodega para todo producto que salga de la empresa sin facturar.	Fortaleza: Se tiene un amplio control de los productos que salen sin facturación.	6

Tabla 18. Análisis estratégico del eslabón operaciones

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Las actividades desarrolladas en las operaciones son eficientes	30%	MAXITEC opera de manera eficiente; los productos ofrecidos buscan cubrir las necesidades de los clientes.	Fortaleza: Los productos son eficientes y satisfacen las necesidades de los clientes.	6
El mantenimiento del equipo utilizado en las operaciones es el adecuado	30%	MAXITEC cuenta con el personal externo dedicado exclusivamente a realizar esas tareas. El servicio de limpieza está a cargo del personal.	Fortaleza: Capacidad para evitar errores o fallas en el proceso en un futuro lo que permite que el servicio brindado por MAXITEC sea de calidad y que satisfaga la necesidades de los clientes.	5



Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Las instalaciones físicas en que se desarrollan las operaciones son adecuadas	40%	MAXITEC cuenta con instalaciones totalmente equipadas para realizar cualquier tipo de evento, sin embargo no se cuenta con auditorio propio, pero existe oferta de este servicio en la zona.	Fortaleza: Cuenta con instalaciones adecuadas para realizar cualquier tipo de eventos empresariales, que no sean masivos.	5

Tabla 19. Análisis estratégico del eslabón mercadeo

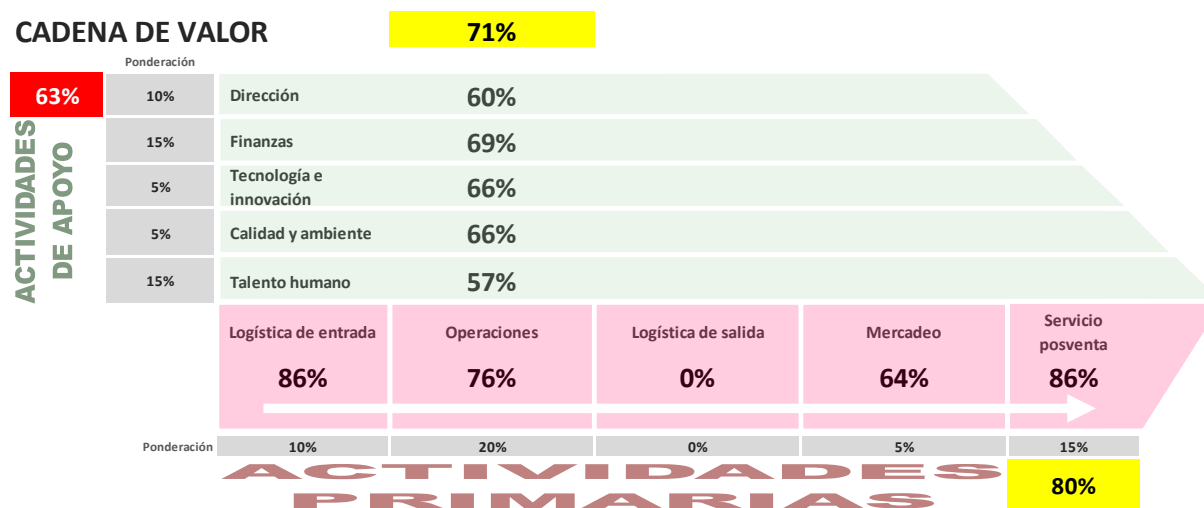
Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se analiza con frecuencia la fijación de precios	40%	Se realiza cada cierto tiempo determinado un estudio rápido de precios en la competencia para realizar ajustes.	Fortaleza: Se tienen actualizados los precios de los productos, para ser competitivos.	6
Se realizan esfuerzos de publicidad y promoción	30%	Todos los años se dan regalías a los clientes, no obstante se debe identificar más la empresa como una distribuidora de agroquímicos, y no como una bodega nada más.	Debilidad: Fachada de agroservicio poco atractiva.	4
Los canales de distribución utilizados son los adecuados	30%	Toda la distribución de los productos se realiza mediante un pick up que se tiene en la empresa.	Debilidad: Falta de capacidad de carga de los medios de transporte disponibles.	3



Tabla 20. Análisis estratégico del eslabón servicios posventa

Aspecto	Peso	DESCRIPCIÓN	Fortalezas / Debilidades identificadas	Valoración
Se realiza investigación sobre la aceptación de los productos y servicios de la organización	50%	Los agricultores cuentan con una alta aceptación de los productos que se encuentren respaldados a nivel mundial.	Fortaleza: Gran respaldo de los productos distribuidos por MAXITEC.	6
Se tienen mecanismos para aclarar dudas sobre los productos y servicios de la organización	50%	Todas las semanas tenemos visitas de ingenieros expertos en diferentes campos los cuales ayudan a brindar servicio al campo a los clientes.	Fortaleza: Contamos con respaldo técnico de las empresas que distribuimos sus productos.	6

Ilustración 10. Valoración de la cadena de valor



A nivel interno MAXITEC muestra una valoración poco por encima de 70%, con mayores calificaciones en las actividades primarias (80%) y menores en las actividades de apoyo (63%). Con base en este análisis se construyó una matriz de evaluación de factores internos.



Las fortalezas representan que se está aprovechando bien pero que se podría llegar a tener una ventaja competitiva como pasa en el caso de la fortaleza “se cuenta con gran apertura de créditos bancarios”, es decir, una fortaleza identificada como fortaleza mayor. En todos los casos MAXITEC está en una buena posición actualmente para sacar partido de sus fortalezas y explotarlas aún más a futuro. En el caso de las debilidades dos se consideran como debilidades mayores, es decir, que afectan considerablemente a la empresa. Esto implica una organización promedio, es decir, con fortalezas relevantes, pero también con debilidades importantes. El esfuerzo debe enfocarse en la estrategia que permita corregir las debilidades identificadas, principalmente, pero también que contribuya con el sostenimiento y crecimiento de las fortalezas existentes.

En el caso de la matriz de elementos internos la calificación del uso de las fortalezas solo podría ser 3 o 4, y 1 o 2 para las debilidades, partiendo del hecho de que las debilidades no deberían existir en un caso óptimo.



Ilustración 11. Análisis de factores internos clave de MAXITEC

Fortalezas			
Sistemas informáticos adecuados que agilizan las labores en MAXITEC	10%	3	0.30
Estructura organizacional definida y basada en las funciones por desarrollar.	5%	3	0.15
Excelente historial crediticio y gran atractivo para las entidades financieras.	10%	4	0.40
Personal altamente calificado.	10%	3	0.30
Los productos son eficientes y satisfacen las necesidades de los clientes.	15%	3	0.45
Debilidades			
Equipo y personal insuficiente para una adecuada atención de las actividades.	10%	2	0.20
Instrumentos, estándares y herramientas subutilizados.	5%	2	0.10
Ausencia de algunos planes formales.	15%	1	0.15
Edificio con imagen poco atractiva para los clientes.	10%	2	0.20
Labores no atendidas en su totalidad por parte de servicio contratados.	10%	1	0.10
TOTAL	100%		2.35

59%

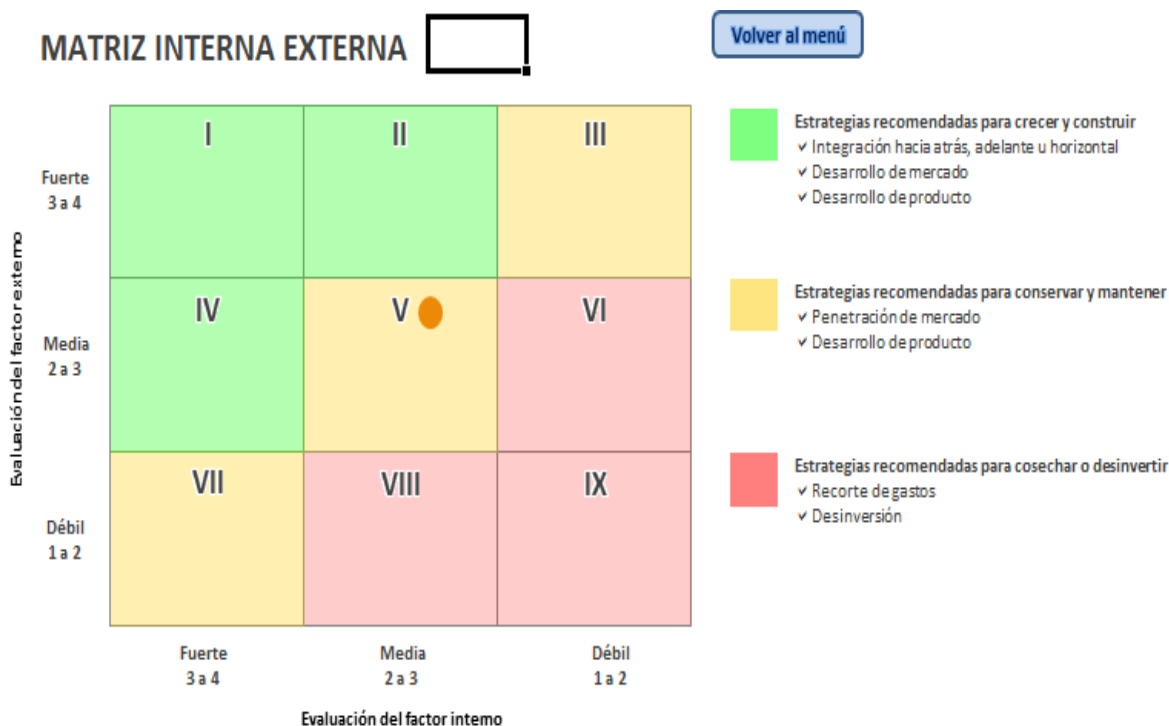
5.3. ANÁLISIS CONJUNTO ENTORNO / INTERNO

La relación entre el análisis estratégico de factores externos e internos se puede apreciar mejor en la Ilustración 8. En vista de los puntajes obtenidos la empresa se ubica en el cuadrante V. Se refuerza el análisis de una posición intermedia, pero que tiende a un cuadrante II que sería mucho más positivo. Se deben buscar estrategias que permitan aprovechar oportunidades, y atenuar sus amenazas y limitaciones, al tiempo que corrige sus debilidades y utiliza sus fortalezas. Estrategias genéricas en esta línea tienen que ver con una mayor penetración de mercado y desarrollo de producto. La penetración de mercado implica aprovechar mejor el mercado disponible, intentando que clientes potenciales pasen a serlo realmente, lo que se puede conseguir con mejores esfuerzos de mercadeo,



específicamente en cuanto a promoción y publicidad se refiere. En lo relacionado con desarrollo de producto implica el análisis e introducción de nuevos productos y servicios por parte la empresa, lo que ya se visualizaba como una gran alternativa estratégica desde el mismo modelo estratégico en la primera sección de este plan.

Ilustración 12. Matriz de relación situación interna – externa



Como consecuencia de este plan la empresa debería migrar hacia los cuadrantes verdes, específicamente al cuadrante IV si el entorno no presenta cambios importantes o bien se presente una desmejora, y al cuadrante I o II si asociado al esfuerzo interno de la organización, el entorno mejora sus condiciones actuales.

La empresa debe tener cuidado con las futuras amenazas que puedan presentar debido a que esto puede hacer que varíe el entorno de MAXITEC por otra parte se debe aumentar el esfuerzo interno de la empresa para que aunque haya un



movimiento por el macroentorno el microentorno favorezca para que se encuentre en una posición favorable para continuar en el mercado y que pueda disminuir las amenazas actuales y aumentar las oportunidades.

CAPÍTULO VI. OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS

A partir del análisis de los elementos desarrollados hasta aquí (modelo estratégico, misión, visión, valores, factores claves de éxito, análisis de factores estratégico externos y análisis de factores estratégicos internos), se realizó un análisis de categorías, con el fin de establecer elementos comunes, subyacentes o evidentes en MAXITEC S.A.

6.1. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

Gracias al análisis de las matrices externa e interna se identificaron un conjunto de “problemas”, ya sea en positivo o en negativo. Un problema en positivo por ejemplo es si se cuenta con una alta rentabilidad, ¿cómo mantenerla o incluso aumentarla? Un problema en negativo es algo que necesita corrección. Así se identificaron los siguientes problemas estratégicos:

Tabla 21. Problemas estratégicos

Problema	Descripción
1	Nivel de productividad por colaborador , por diferentes causas las labores están dejando de ser atendidas en su totalidad o parcial. Lo idóneo es aumentar al máximo la productividad por colaborador.



Problema	Descripción
2	Nivel de cumplimiento de planes , actualmente no se tiene una guía a seguir, se continúa más que nada con intuición y experiencias anteriores.
3	Nivel de desempeño de los colaboradores , se debe conocer el desempeño que estos dan con respecto a las funciones establecidas a cumplir, las cuales están en el manual de puestos, no obstante se debe actualizar.
4	Nivel de satisfacción del personal , para conocer las causas de que el personal no trabaje a su 100% debido a que se percibe una disminución de satisfacción produciendo una leve le labores.
5	Nivel de desempeño del proveedor , las altas relaciones con los proveedores son buenas para obtener mejores precios, para esye caso las relaciones con muy aunadas entre cliente-proveedor y tenemos buenos precios para ser competentes.
6	Nivel de idoneidad del personal , en vista de se carece de un diagnóstico de idoneidad y plan de atención en consecuencia, lo que puede repercutir en la eficiencia organizacional, la motivación del personal y el servicio al cliente.
7	Nivel de crecimiento en ventas , el crecimiento en los últimos años en las ventas es lenta, producto de una alta competencia, se debe estudiar las oportunidades de crecimiento para aumentar las ventas.

Estos problemas estratégicos son la base para la identificación de oportunidades de mejora, que conducen a la formulación de los objetivos de largo plazo o estratégicos para la MAXITEC.

6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos para MAXITEC deben entonces enfocarse en la adecuada atención de los problemas estratégicos identificados. Se presentan en la forma de mapa estratégico, en vista de que este formato permite analizar la relación entre



los objetivos formulados, y además también se visualiza la atención de los objetivos en las áreas claves del desarrollo de la organización, que se identifican como perspectivas en el mapa estratégico.

Ilustración 13. Mapa estratégico de MAXITEC

PERSPECTIVA FINANCIERA	Alcanzar una elevada rentabilidad		
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar las ventas	Alcanzar un alta satisfacción del cliente	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Contar con una cartera de productos optimizada	Mantener relaciones altamente efectivas con los proveedores claves	Alcanzar un elevado nivel de productividad en nuestras operaciones
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar la toma de decisiones en la empresa	Alcanzar un elevado desempeño por parte de los colaboradores	Alcanzar una elevada satisfacción del personal

6.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de los problemas identificados y los objetivos estratégicos formulados se diseñaron los siguientes indicadores claves de desempeño. Estos indicadores son



relevantes en vista de que sirven para monitorear el avance en el alcance de los objetivos estratégicos definidos.

Ilustración 14. Tablero de control para el indicador nivel de productividad del colaborador

VENTAJA / DESVENTAJA 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	INDICADOR ESTRATÉGICO
Labores no atendidas o parcialmente	Alcanzar un elevado nivel de productividad en nuestras operaciones	Nivel de productividad por colaborador (NPC)
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Trimestral	Cobertura (número de veces)	$NPC = \text{Ventas mensuales} / \text{Sueldos y cargas sociales mensuales}$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
$NPC \geq 10$ veces	$10 > NPC \geq 9$	$NPC < 9$
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia	

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:

1. Realizar una recopilación de las ventas totales y restarles todas las devoluciones todos los meses dentro de último periodo fiscal.



2. Realizar una recopilación de todos los gastos por salarios y cargas sociales mensuales dentro de un último periodo fiscal.
3. Analizar los datos obtenidos.
4. Implementar medidas correctivas si fuera necesario.

Ilustración 15. Tablero de control para el indicador nivel de cumplimiento de planes

VENTAJA / DESVENTAJA 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	INDICADOR ESTRATÉGICO
Toma de decisiones basada en experiencia e intuición más que en mecanismos formales	Optimizar la toma de decisiones en la empresa	Nivel de cumplimiento de planes (NCP)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Trimestral	Porcentaje	$NCP = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
$NCP \geq 90\%$	$80\% \leq NCP < 90\%$	$NCP < 80\%$

RESPONSABLE DEL INDICADOR
Gerencia

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

Se requiere:



1. Identificar los resultados que se buscaban en el transcurso del último periodo fiscal.
2. Realizar un historial de acciones tomadas en el último periodo fiscal.
3. Conocer los resultados obtenidos.
4. Analizar los datos obtenidos e implementar mejoras.

Ilustración 16. Tablero de control para el indicador nivel de desempeño de los colaboradores

VENTAJA / DESVENTAJA 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	INDICADOR ESTRATÉGICO
Desempeño no satisfactorio de los colaboradores	Alcanzar un elevado desempeño por parte de los colaboradores	Nivel de desempeño de los colaboradores (NDC)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	Formulario de evaluación del desempeño de 360°, con valoraciones de clientes, aliados, compañeros, jefaturas y subalternos

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
NDC \geq 90%	80% \leq NDC < 90%	NDC < 80%

RESPONSABLE DEL INDICADOR
Gerencia

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.



El control de este indicador requiere:

1. Diseñar o adaptar un formulario para la determinación del nivel de desempeño de los colaboradores.
2. Aplicar el formulario a la totalidad de funcionarios, propios y tercerizados (Análisis 360°).
3. Analizar los datos de los formularios y aplicar las correcciones necesarias.

Ilustración 17. Tablero de control para el indicador nivel de satisfacción del personal

VENTAJA / DESVENTAJA 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	INDICADOR ESTRATÉGICO
Colaboradores con bajo nivel de satisfacción laboral	Alcanzar una elevada satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal (NSP)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	Encuesta sobre el estado del clima organizacional, con dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo, ingreso, motivación, etc.

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
NSP ≥ 80%	70 ≤ NSP < 80%	NSP < 70%

RESPONSABLE DEL INDICADOR
Gerencia

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá



solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:

1. Diseñar o adaptar un cuestionario para la determinación del nivel de satisfacción.
2. Aplicar el cuestionario a la totalidad de funcionarios, propios y tercerizados.
3. Analizar los datos de los cuestionarios y aplicar las correcciones necesarias.

Ilustración 18. Tablero de control para el indicador nivel de desempeño del proveedor

VENTAJA / DESVENTAJA 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	INDICADOR ESTRATÉGICO
Limitada gestión de las alianzas estratégicas con los proveedores	Mantener relaciones altamente efectivas con los proveedores claves	Nivel de desempeño del proveedor (NDP)
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	Escala para evaluar a cada proveedor en función de un conjunto de dimensiones de interés
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
NDP \geq 90%	80 \leq NDP < 90%	NDP < 80%
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia	



Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:

1. Diseñar o adaptar una escala para la determinación del nivel de desempeño del proveedor, según los intereses solicitados.
2. Aplicar la escala de intereses a cada proveedor o al menos los de más relación comercial.
3. Analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones.



Ilustración 19. Tablero de control para el indicador nivel de cumplimiento de ventas por categoría

VENTAJA / DESVENTAJA 6	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	INDICADOR ESTRATÉGICO
Cartera de productos no optimizada	Contar con una cartera de productos optimizada	Nivel de cumplimiento de ventas por categoría (NCVC)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Mensual	Porcentaje	NCVC = Ventas logradas por categoría / ventas esperadas por categoría

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
NCVC ≥ 90%	80 ≤ NCVC < 90%	NCVC < 80%

RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia
---------------------------	----------

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:

1. Realizar una categorización de la cartera entre productos agroquímicos y fertilizantes.
2. Conocer el total de ventas logradas en el último año fiscal por categoría, tomando en cuenta las devoluciones.



3. Haber realizado un cumplimiento de ventas en el periodo fiscal anterior.
4. Analizar resultados y tomar decisiones.

Ilustración 20. Tablero de control para el indicador nivel de satisfacción del cliente

VENTAJA / DESVENTAJA 7	OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	INDICADOR ESTRATÉGICO
Desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente	Alcanzar un alta satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente (NSC)
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	Encuesta de satisfacción del cliente
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
NSC \geq 90	80 \leq NSC < 90	NSC < 80
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia	

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:

1. Diseñar o adaptar un cuestionario para la determinación del nivel de satisfacción de los clientes respecto a la empresa.



2. Aplicar el cuestionario a la los clientes A,B,C en modo aleatorio tomando en cuenta un 60% para clientes A, y 30% para clientes B y otro 10 para clientes C.
3. Analizar los datos de los cuestionarios y aplicar las correcciones necesarias, en el caso de ser necesario.

Ilustración 21. Tablero de control para el indicador porcentaje de crecimiento en ventas

VENTAJA / DESVENTAJA 8	OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	INDICADOR ESTRATÉGICO
Crecimiento lento de las ventas	Aumentar las ventas	Porcentaje de crecimiento en ventas (PCV)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Mensual	Porcentaje	$PCV = (ventas\ periodo\ actual - ventas\ periodo\ anterior) / ventas\ periodo\ anterior$

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
PCV ≥ 2%	2% < PCV ≤ 1%	PCV < 1%

RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia
---------------------------	----------

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea.

El control de este indicador requiere:



1. Conocer las ventas del periodo actual y anterior, tomar de Noviembre a Mayo como época baja y de Abril a Octubre como alta.
2. Tener las ventas todos los primeros de cada mes, esto tomado en cuenta las devoluciones realizadas.
3. Analizar resultados y tomar decisiones.

Ilustración 22. Tablero de control para el indicador rendimiento sobre el patrimonio

VENTAJA / DESVENTAJA 9	OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	INDICADOR ESTRATÉGICO
Rentabilidad limitada	Alcanzar una elevada rentabilidad	Rendimiento sobre el patrimonio (RSP)

PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Anual	Porcentaje	$RSP = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$

META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
RSP \geq 20%	15 \geq RSP < 20%	RSP < 15%

RESPONSABLE DEL INDICADOR
Gerencia

Para el cálculo de este indicador la Asociación también puede hacerlo por medios propios o bien por medio de una contratación externa, en cuyo caso deberá solicitar al menos tres cotizaciones del servicio y reservar presupuesto para la tarea. El control de este indicador requiere además:



1. Conocer la cantidad marginada separando los productos en dos categorías: fertilizantes y agroquímicos.
2. Identificar el margen global de la empresa, tomar en cuenta futuras aperturas de nuevas líneas si fuera el caso.
3. Obtener el dato y tomar decisiones de mejora.

6.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Gracias al análisis estratégico, realizado por medio de factores internos y externos, se formularon iniciativas estratégicas. Dichas iniciativas buscaban mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y atenuar las amenazas para la empresa. Este conjunto de iniciativas estratégicas luego fueron evaluadas por su nivel de deseabilidad, que es una ponderación del impacto de cada iniciativa sobre los objetivos estratégicos definidos, la necesidad de recursos financieros para su implementación, la rapidez de implementación y el nivel de preparación de la empresa para implementarlas. Los impactos más altos se muestran en la Tabla 22.



Tabla 22. Iniciativas estratégicas según nivel de impacto de las mismas sobre los objetivos estratégicos

	INICIATIVA	DESEABILIDAD	IMPACTO (40)	RECURSOS (30)	RAPIDEZ (15)	PREPARACIÓN (15)
1	Revisar el manual de procedimientos existente (Impacto: 78%)	88%	6	6	7	6
2	Establecer un plan de capacitación del personal (Impacto: 78%)	90%	6	7	6	6
3	Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño de los colaboradores (Impacto: 70%)	81%	6	6	5	5
4	Desarrollar planes tácticos y operativos (Impacto: 67%)	79%	7	4	5	5
5	Inteligencia comercial: Seguimiento de clientes y búsqueda de nuevos mercados (Impacto: 67%)	86%	6	6	6	6
6	Finalizar el diseño del manual de puestos (Impacto: 63%)	83%	7	5	5	5
7	Establecimiento de un plan de mercadeo (Impacto: 63%)	76%	7	4	4	5
8	Programar actividades de motivación e integración del personal (Impacto: 56%)	84%	6	5	6	7
9	Establecer un plan de ventas enfocado en la maximización de las mismas (Impacto: 56%)	91%	7	6	6	6
10	Establecer mecanismos para la toma de decisiones participativa / consultiva (Impacto: 52%)	81%	6	6	5	5
11	Inteligencia competitiva: Seguimiento de los competidores (Impacto: 48%)	81%	6	5	6	6
12	Realizar análisis de carga laboral (Impacto: 44%)	78%	5	6	5	6



	INICIATIVA	DESEABILIDAD	IMPACTO (40)	RECURSOS (30)	RAPIDEZ (15)	PREPARACIÓN (15)
13	Establecer sesiones de análisis de la información del sistema de inventarios (Impacto: 44%)	80%	5	5	7	7
14	Diseñar un manual de organización (Impacto: 37%)	87%	7	5	6	6
15	Introducción al menos semestralmente de una nueva línea de inventario (Impacto: 37%)	63%	5	4	4	4
16	Diseñar un mecanismo para la medición de la satisfacción del cliente (Impacto: 37%)	73%	6	5	4	4
17	Crear una categorización de proveedores (Impacto: 33%)	71%	5	5	5	5
18	Realizar análisis periódicos de escalas salariales (Impacto: 30%)	64%	4	5	4	5
19	Establecer un plan de comunicación con proveedores (Impacto: 26%)	96%	7	7	6	6
20	Diseñar un protocolo para la búsqueda, identificación, selección y gestión de proveedores (Impacto: 26%)	77%	6	5	5	5
21	Realizar análisis de márgenes de ganancia por categoría (Impacto: 26%)	96%	7	7	6	6
22	Crear una categorización de clientes (Impacto: 22%)	96%	7	7	6	6
23	Realizar análisis de costos y gastos (Impacto: 22%)	76%	7	4	4	5
24	Realizar arqueos semanales de inventarios (Impacto: 19%)	81%	6	6	5	5



Esta priorización se llevó a cabo utilizando una escala de -3 a 3, en donde -3 representa un impacto negativo alto de la iniciativa sobre el objetivo, -2 un impacto negativo medio, -1 un impacto negativo bajo, 0 ningún impacto o relación de la iniciativa sobre el objetivo, 1 un impacto positivo bajo, 2 un impacto positivo medio y 3 un impacto positivo alto sobre el objetivo.

6.5. PLANES DE ACCIÓN

La formulación de este plan es solo el primer paso. Ahora es necesario organizar y desarrollar capacidades para su ejecución. En este punto debe tenerse claro que el proceso de formulación del plan es conceptual e intuitivo, mientras que el de implementación implica liderazgo, comunicación y motivación para la acción.

Según criterio de experto se eligieron las acciones más atractivas para la empresa en conjunto con la junta directiva, el resultado obtenido fue el siguiente:

Tabla 23. Planes de acción

	INICIATIVA		ACCIONES	ESLABÓN	RESPONSABLE	INVERSIÓN	INICIO	FIN
1	Revisar el manual de procedimientos existente (Impacto: 78%) (Deseabilidad: 88%)	1	Identificar procedimientos por documentar en el manual	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	0	1	1
		2	Contratar elaboración del manual de procedimientos	DIRECCIÓN	Administrador	1,000,000	1	1
		3	Acompañar elaboración del manual de procedimientos	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	300,000	2	3
		4	Implementar manual de procedimientos	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	0	3	4



	INICIATIVA		ACCIONES	ESLABÓN	RESPONSABLE	INVERSIÓN	INICIO	FIN
		5	Revisar semestralmente manual de procedimientos	CALIDAD AMBIENTE Y	Administrador	0	10	36
2	Establecer un plan de capacitación del personal (Impacto: 78%) (Deseabilidad: 90%)	1	Identificar debilidades del personal	TALENTO HUMANO	Administrador	0	2	2
		2	Solicitar capacitaciones patrocinadas por las compañías aliadas y contratar otras.	DIRECCIÓN	Administrador	300,000	3	36
		3	Presupuestar alimentación para cada capacitación.	FINANZAS	Administrador	100,000	4	4
		4	Realizar pruebas, conociendo la efectividad de éstas.	TALENTO HUMANO	Administrador	0	3	36
		5	Programar para cada trimestre al menos una nueva capacitación, a partir del segundo año.	TALENTO HUMANO	Administrador	0	13	36
3	Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño de los colaboradores (Impacto: 70%) (Deseabilidad: 81%)	1	Conocer las principales características que se debe contener para ser competente,	TALENTO HUMANO	Administrador	0	6	7
		2	Crear una herramienta para evaluar el desempeño.	TALENTO HUMANO	Administrador	800,000	8	9
		3	Aplicar prueba a todo el personal (360)	TALENTO HUMANO	Administrador	0	10	12
		4	Revisar pruebas para conocer resultados.	TALENTO HUMANO	Administrador	0	13	14
		5	Aplicar acciones correctivas.	DIRECCIÓN	Administrador	0	14	36
4	Establecer un plan de comunicación con proveedores (Impacto: 26%) (Deseabilidad: 96%)	1	Realizar una distribución de los proveedores según intereses común.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	1	1
		2	Comunicar a las empresas mas relevantes, todos los medios por los cuales nos podemos comunicar.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	2	3



	INICIATIVA		ACCIONES	ESLABÓN	RESPONSABLE	INVERSIÓN	INICIO	FIN
		3	Solicitar nuevos precios para aumento de volúmenes.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	5	6
		4	Realizar charlas con proveedores.	CALIDAD Y AMBIENTE	Proveedor	200,000	5	36
		5	Establecer reuniones periódicas con los proveedores estratégicos.	CALIDAD Y AMBIENTE	Proveedor	0	5	36
5	Inteligencia comercial: Seguimiento de clientes y búsqueda de nuevos mercados (Impacto: 67%) (Deseabilidad: 86%)	1	Realizar un estudio en el sistema de total cartera.	DIRECCIÓN	Administrador	0	2	2
		2	Distribuir clientes según categoría.(A,B,C)	DIRECCIÓN	Vendedores	0	3	5
		3	Realizar charlas con los clientes "A" nuevos.	MERCADEO	Vendedores	250,000	5	12
		4	Realizar búsqueda de nuevos mercados(INDER, TEC, COOPELESCA)	DIRECCIÓN	Administrador	0	6	12
		5	Llenar formulario para ser proveedores de nuevos mercados encontrados.	DIRECCIÓN	Administrador	0	6	15
6	Finalizar el diseño del manual de puestos (Impacto: 63%) (Deseabilidad: 83%)	1	Identificar los puestos no finalizados.	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	0	1	1
		2	Contratar elaboración del manual de puestos.	DIRECCIÓN	Administrador	1,000,000	2	2
		3	Acompañar elaboración del manual de puestos.	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	300,000	2	3
		4	Implementar manual de puestos.	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	0	3	4
		5	Revisar semestralmente manual de puestos.	CALIDAD Y AMBIENTE	Administrador	0	10	36
7	Inteligencia competitiva: Seguimiento de los competidores (Impacto: 48%)	1	Identificar competidores directos.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	2	3
		2	Conocer los productos distribuidos por la competencia.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	2	3



	INICIATIVA		ACCIONES	ESLABÓN	RESPONSABLE	INVERSIÓN	INICIO	FIN
	(Deseabilidad: 81%)	3	Analizar los movimientos de la competencia.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	4	5
		4	Realizar trimestramente movimientos de la competencia.	DIRECCIÓN	Proveedor	0	6	36
		5	Realizar mejoras trimestralmente, si fuera el caso.	DIRECCIÓN	Administrador	0	6	36
8	Establecer un plan de ventas enfocado en la maximización de las mismas (Impacto: 56%) (Deseabilidad: 91%)	1	Categorizar los productos (fertilizantes o agroquímicos)	DIRECCIÓN	Vendedores	300,000	1	3
		2	Conocer las ventas mensuales de ambas categorías por vendedor.	FINANZAS	Administrador	0	3	36
		3	Analizar las ventas realizadas por mes.	FINANZAS	Vendedores	0	3	36
		4	Conocer cuáles son los productos de menor rotación y crear bonificaciones.	MERCADEO	Proveedor	0	3	36
		5	Realizar mensualmente investigación de productos mas vendidos	DIRECCIÓN	Proveedor	100,000	3	36
9	Crear una categorización de clientes (Impacto: 22%) (Deseabilidad: 96%)	1	Analizar todos los clientes en cartera, según terreno, pago y crédito.	DIRECCIÓN	Vendedores	0	1	3
		2	Crear tres grupos de clientes A,B,C	DIRECCIÓN	Vendedores	0	4	6
		3	Asignar un 15 % al cliente A, un 18% B y al cliente C un 20 % de porcentaje de ganancia.	DIRECCIÓN	Administrador	0	7	8
		4	Realizar los cambios en el sistema.	OPERACIONES	Administrador	150,000	8	11
		5	Revisar categoría de clientes semestralmente.	DIRECCIÓN	Vendedores	0	12	36



6.6. PRESUPUESTO

A continuación se dará a conocer las cantidades monetarias que se deben tener para cumplir las acciones antes mencionadas, esto de debida importancia producto de que se debe presupuestar un dinero que en el año anterior no se tenía contemplado. Este está especificado según campo de acción o eslabón y encargado de cumplir la acción.

Ilustración 23. Presupuesto en el eslabón operativo

Eslabones	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RELATIVO
OPERACIONES			150.000	3,13%
Administrador			150.000	3,13%
Realizar los cambios en el sistema.			150.000	3,13%

Ilustración 24. Presupuesto en el eslabón de finanzas

FINANZAS	4	4	100.000	2,08%
Administrador	4	4	100.000	2,08%
Presupuestar alimentación para cada capacitación.	4	4	100.000	2,08%
Conocer las ventas mensuales de ambas categorías por vendedor.			0	0,00%
Vendedores			0	0,00%
Analizar las ventas realizadas por mes.			0	0,00%



Ilustración 25. Presupuesto en el eslabón de dirección

DIRECCIÓN	4	13	2.700.000	56,25%
Administrador	5	18	2.300.000	47,92%
Contratar elaboración del manual de procedimientos	1	1	1.000.000	20,83%
Solicitar capacitaciones patrocinadas por las compañías aliadas y contratar otras.	3	36	300.000	6,25%
Aplicar acciones correctivas.	14	36	0	0,00%
Realizar un estudio en el sistema de total cartera.	2	2	0	0,00%
Realizar búsqueda de nuevos mercados (INDER, TEC, COOPELESCA)	6	12	0	0,00%
Llenar formulario para ser proveedores de nuevos mercados encontrados.	6	15	0	0,00%
Contratar elaboración del manual de puestos.	2	2	1.000.000	20,83%
Realizar mejoras trimestralmente, si fuera el caso.	6	36	0	0,00%
Asignar un 15 % al cliente A, un 18% B y al cliente C un 20 % de porcentaje de ganacia.			0	0,00%
Proveedor	3	8	100.000	2,08%
Realizar una distribución de los proveedores según intereses común.	1	1	0	0,00%
Comunicar a las empresas mas relevantes, todos los medios por los cuales nos podemos comunicar.	2	3	0	0,00%
Solicitar nuevos precios para aumento de volúmenes.	5	6	0	0,00%
Identificar competidores directos.	2	3	0	0,00%
Conocer los productos distribuidos por la competencia.	2	3	0	0,00%
Analizar los movimientos de la competencia.	4	5	0	0,00%
Realizar trimestramente movimientos de la competencia.	6	36	0	0,00%
Realizar mensualmente investigación de productos mas vendidos			100.000	2,08%
Vendedores	3	5	300.000	6,25%
Distribuir clientes según categoría. (A,B,C)	3	5	0	0,00%
Categorizar los productos (fertilizantes o agroquímicos)			300.000	6,25%
Analizar todos los clientes en cartera, según terreno, pago y crédito.			0	0,00%
Crear tres grupos de clientes A,B,C			0	0,00%
Revisar categoría de clientes semestralmente.			0	0,00%

Ilustración 26. Presupuesto en el eslabón de calidad y ambiente

CALIDAD Y AMBIENTE	4	16	800.000	16,67%
Administrador	4	11	600.000	12,50%
Identificar procedimientos por documentar en el manual	1	1	0	0,00%
Acompañar elaboración del manual de procedimientos	2	3	300.000	6,25%
Implementar manual de procedimientos	3	4	0	0,00%
Revisar semestralmente manual de procedimientos	10	36	0	0,00%
Identificar los puestos no finalizados.	1	1	0	0,00%
Acompañar elaboración del manual de puestos.	2	3	300.000	6,25%
Implementar manual de puestos.	3	4	0	0,00%
Revisar semestralmente manual de puestos.	10	36	0	0,00%
Proveedor	5	36	200.000	4,17%
Realizar charlas con proveedores.	5	36	200.000	4,17%
Establecer reuniones periódicas con los proveedores estratégicos.	5	36	0	0,00%



Ilustración 27. Presupuesto en el eslabón mercadeo

MERCADEO	5	12	250.000	5,21%
Proveedor			0	0,00%
Conocer cuales son los productos de menor rotación y crear bonificaciones.			0	0,00%
Vendedores	5	12	250.000	5,21%
Realizar charlas con los clientes "A" nuevos.	5	12	250.000	5,21%

Ilustración 28. Presupuesto en el eslabón de talento humano

TALENTO HUMANO	8	17	800.000	16,67%
Administrador	8	17	800.000	16,67%
Identificar debilidades del personal	2	2	0	0,00%
Realizar pruebas, conociendo la efectividad de éstas.	3	36	0	0,00%
Programar para cada trimestre al menos una nueva capacitación, apartir del segundo año.	13	36	0	0,00%
Conocer las principales características que se debe contener para ser competente,	6	7	0	0,00%
Crear una herramienta para evaluar el desempeño.	8	9	800.000	16,67%
Aplicar prueba a todo el personal (360)	10	12	0	0,00%
Revisar pruebas para conocer resultados.	13	14	0	0,00%



CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se proponen las siguientes conclusiones:

- La empresa no contaba con análisis estratégicos de su situación, ni contaba con un plan estratégico formal.

-Falta que la empresa se identifique con la misión que se construyó y que se comprometa con su cumplimiento.

-Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos para la gestión de su productividad, por lo que no se puede medir el desempeño de los colaboradores, por ejemplo, ni es tan sencillo valorar la pertinencia de algunos de los desembolsos que se realizan.

-La empresa tiene un gran potencial para entrar a nuevos mercados debido a su experiencia en el mercado principal. Se tienen muchos enlaces en las empresas grandes existentes que son atractivas para cualquier agro servicio, no obstante se tiene una deficiencia que es la falta de capital para sostener grandes créditos para los clientes.

-Actualmente las condiciones comerciales y competitivas obligan a disminuir los precios en productos de alta rotación, en especial el Paraquat, y estas decisiones se toman sin analizar las consecuencias de las mismas, ni se valoran estrategias para la mitigación de las mismas.



-Actualmente la toma de decisiones en la empresa no cuenta con un plan estratégico que las sustente, por lo que algunas de las decisiones pueden no optimizar la empresa y su rendimiento, o incluso pueden ser contraproducentes.

-Considerando las características del entorno cercano de la empresa el nivel de idoneidad del personal es determinante para ser exitosos.

-En el marco de los factores legales- políticos a corto plazo no se espera ningún posible cambio importante para la empresa tomando como base las condiciones actuales.

- La intensidad de la rivalidad es una fuerza competitiva muy importante, y obliga a este tipo de empresas a buscar mecanismos de diferenciación y posicionamiento.

RECOMENDACIONES



Con la realización del presente trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

-Comunicar este plan estratégico a los funcionarios para facilitar la implementación del mismo.

-Realizar en el corto plazo un análisis benchmarking para obtener una diferenciación con la competencia a partir de un mayor conocimiento de sus prácticas competitivas.

- Al menos trimestralmente dar seguimiento al modelo de negocio y al análisis de entorno, con el fin de identificar posibles cambios en las condiciones competitivas, que a la vez puedan requerir cambios en los objetivos, indicadores y estrategias planteadas.

-Implementar los indicadores propuestos, como la mejor manera de medir el nivel de implantación y alcance del presente plan estratégico.



REFERENCIAS

Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral. *Harvard Deusto Business Review*(189), 48-62.

Bisbe, J. (2010). *La mayoría de edad del cuadro de mando integral*.

CentralAmericaData. (2008). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Analizan_regular_mercado_de_agroquimicos_en_Costa_Rica

CentralAmericaData. (2012). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Canasta_de_agroquimicos_en_Costa_Rica

CentralAmericaData. (10 de 10 de 2014). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Contradicciones_sobre_uso_de_agroquimicos_en_Costa_Rica

Dirección Nacional de Innovación Académica. (s.f.). *Universidad nacional de colombia sede bogota*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub5.html

Fariñas, A., Gómez, M., & Ramos, Y. (25 de 11 de 2010). *Tipos de investigación*. Obtenido de Tipos de investigación: <http://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/>

Gross, E. (16 de Septiembre de 2010). *Pensamiento imaginactivo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.



Lopez, C. (11 de 3 de 2001). Introducción a la administración estratégica. *Gestiopolis*. Obtenido de Introducción a la administración estratégica.

Ministerio de Economía, I. y. (7 de 12 de 2011). *CentralAmericadata.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Precios_de_agroquimicos_en_Costa_Rica

Ministerio de Economía, I. y. (7 de 12 de 2011). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Precios_de_agroquimicos_en_Costa_Rica

Perez García, A. (2015). La empresa y la estrategia del Océano Azul. *Gestiopolis*.

Rodríguez, R. (2013). Metodología de la investigación. *Material de clase*. San Carlos, Costa Rica: TEC.

Silvestre, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*.

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Decima edición ed.). Mexico: Pearson Prentice hall.