



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN MERCADEO**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS COMPETITIVA Y DE
MERCADEO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS
OPERACIONES DE ALL FIRE CR**

ELABORADO POR

TRISTAN SCHULZE

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2018



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, viernes 14 de diciembre de 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: “**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS COMPETITIVA Y DE MERCADEO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS OPERACIONES DE ALL FIRE CR**”, elaborado por el estudiante: **TRISTAN SCHULZE** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Licda. Susana Rivera Álvarez, MBA



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, viernes 14 de diciembre de 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS COMPETITIVA Y DE MERCADEO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS OPERACIONES DE ALL FIRE CR”**, elaborado por el estudiante: **TRISTAN SCHULZE** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Douglas Umaña Esquivel, MBA



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 14 de diciembre de 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS COMPETITIVA Y DE MERCADEO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LAS OPERACIONES DE ALL FIRE CR**”, elaborado por el estudiante: **TRISTAN SCHULZE** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

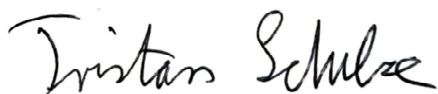
Suscribe cordialmente,

Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo. Cédula 103580444
Carné Colegio de Licenciados y
Profesores Número 5034

Declaración Jurada

El suscrito, **TRISTAN SCHULZE**, con cédula de identidad migratoria para extranjeros número **127600204006**, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que lleva el delito de perjurio: y soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, viernes 14 de diciembre de 2018

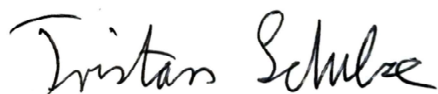


Tristan Schulze

Manifestación de Exoneración de Responsabilidad

El suscrito, **TRISTAN SCHULZE**, con cédula de identidad migratoria para extranjeros número **127600204006**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, al publicar el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, viernes 14 de diciembre de 2018



Tristan Schulze

Dedicatoria

A mis padres y al Estado Alemán gracias a cuyo apoyo he tenido de oportunidad de realizar mis estudios de grado y postgrado en Costa Rica y formarme como profesional durante los últimos seis años

Agradecimiento

Agradezco de manera profunda a

la profesora Susana Rivera Álvarez, M.B.A. por haber aceptado la tutoría y acompañado y guiado con su conocimiento y experticia en la administración de negocios y especialmente el mercadeo el proceso del desarrollo del presente trabajo final de graduación.

Los profesores de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica Campus Heredia el conocimiento, las capacidades y habilidades transmitidas a mi persona durante el transcurso de la carrera, los cuales fueron sustanciales para el desarrollo del presente trabajo final de graduación.

la empresa All Fire Products CR, especialmente su gerente Daniel González Gamboa, por haber abierto sus puertas a este servidor y permitido el desarrollo del presente trabajo final de graduación al atender todas las consultas y brindar toda la información y datos requeridos en el proceso.

Fiesta Aurola por haber cedido día y noche un espacio a este servidor para la redacción del presente trabajo final de graduación y la constante motivación de su personal durante el proceso.

Resumen Ejecutivo

All Fire Products CR es una pequeña empresa costarricense dedicada a la comercialización de múltiples productos relacionados con las industrias de resguardo y seguridad y de salud.

La compañía nace a inicios del año 2018 al separarse de su hoy competidora Industrial Fire and Rescue S.A. (IFR) y ha iniciado de operar con un portafolio de productos, proveedores y clientes que se pasaron junto a los socios fundadores a la nueva empresa.

Hasta el momento, la compañía es administrada de manera empírica, sin seguir una estrategia de negocios, y su negocio se centra en la participación en algunos procesos de licitación pública.

De allí nace la necesidad del principal estudio, el cual tiene como objetivo analizar de manera profunda a All Fire CR y su entorno, con el fin de determinar las áreas de mejora y plantear un plan de acción que sirva para optimizar la operación y asegurar la persistencia de la compañía en el tiempo.

Para asegurar el desarrollo oportuno de la presente investigación, primeramente, se plantea el problema de investigación que resulta en la hipótesis de que la manera actual de administrar la compañía es insostenible sin tomar la decisión de realizar cambios en su estructura y forma de operar.

Antes de iniciar el análisis, se realiza una revisión de fuentes bibliográficas, para actualizar al investigador y los encargados de la empresa con los enfoques más recientes de la administración estratégica y mercado, para luego determinar una metodología clara para la investigación.

El análisis de la compañía como tal se divide en la revisión de su situación estratégica actual, así como su operación, entre otros aspectos internos. Igualmente se realiza un análisis financiero, el cual constituye el análisis cuantitativo de la presente investigación.

Sin que tenga menos importancia que el análisis de la compañía, se realiza igualmente un profundo análisis de los factores del entorno que rodea a All Fire CR, así como de la industria en que participa, para poner la operación de la compañía en un contexto.

Entre los principales hallazgos de la investigación se concluye que la empresa opera con un volumen de ventas sumamente bajo respecto de las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado.

Lo anterior se debe principalmente al hecho que solamente vende sus productos de manera casi exclusiva al Estado Costarricense y sus dependencias, e incluso con una participación mínima en concursos respecto de aquellos que pueden constituir una oportunidad de negocio.

También vale la pena resaltar que la compañía actualmente opera únicamente dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) costarricense, dejando de lado al resto del país y la región centroamericana.

El sector privado el cual constituye una proporción importante del mercado de facto no está siendo atendido por All Fire CR y las únicas ventas al mismo se deben acercamientos de los clientes a la empresa para adquirir un producto específico, sin que esta haya realizado algún esfuerzo de ventas.

La no presencia en el sector privado se debe en gran parte a la inexistencia de una estrategia o plan de mercado. Hasta la fecha, la compañía no ha realizado algún esfuerzo de marketing, y carece hasta de elementos esenciales como plataformas de comunicación en formas de páginas web o perfiles en redes sociales.

Lo anteriormente expuesto – la carencia de una estrategia de negocios competitiva y los planes operativos respetivos, derivados de ésta – pone en peligro la persistencia de All Fire CR en el tiempo, por lo que se requieren acciones para dar un rumbo claro a la compañía.

Una vez formuladas las conclusiones y recomendaciones del investigador, basadas en el análisis realizado, se desarrolla una propuesta de mejora que tiene como fin incrementar las utilidades de la compañía en un 30% en el plazo de tres años.

Para ello se propone un replanteamiento del propósito estratégico de la compañía, para alinearlos con la realidad actual y el rumbo hacia el futuro deseado de la compañía.

Luego, se plantea una estrategia de negocios competitiva que abarca las cuatro áreas estratégicas de la empresa – las finanzas, los clientes, los procesos y la gente –, al formular objetivos y metas claras que se pueden alcanzar con las estrategias y acciones propuestas.

Por último, pero no menos importante, se desarrolla una estrategia de mercadeo alineada a la estrategia de negocios competitiva anteriormente mencionada, cuyos objetivos y metas son compatibles con aquellos de ésta y cuyas estrategias y acciones tácticas se pueden ejecutar de manera simultánea e integral.

Las estrategias propuestas con los planes de acción correspondientes brindan a la empresa All Fire CR un marco para su rumbo hacia el futuro y pretenden ser una guía para los gerentes de ésta en el proceso de reestructuración y alcance de buenas prácticas.

Debido a lo anterior, las estrategias incluyen instrucciones sobre su ejecución y debido control, para permitir a la compañía seguir una línea clara y poder evaluar los esfuerzos realizados.

Con la implementación y ejecución oportuna de la estrategia de negocios competitiva y el plan de mercado, ambos alineados con el nuevo propósito estratégico de la compañía, All Fire CR puede convertirse en líder de su industria en el plazo propuesto.

Tabla de contenido

Declaración Jurada	v
Manifestación de Exoneración de Responsabilidad	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Tabla de contenido	xii
Índice de Gráficos	xvi
Índice de Tablas	xvii
Índice de Figuras	xviii
Capítulo I: Problema y Propósito	1
1.1 Estado Actual de la Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Justificación	4
1.3.1 Justificación Académica	4
1.3.2 Justificación de Negocio	4
1.4 Objetivo General y Específicos	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Preguntas de Investigación	5
1.6 Hipótesis	6
Capítulo II: Fundamentación Teórica	7
2.1 Administración de Negocios.....	8
2.1.1 Organizaciones.....	10
2.1.2 Economía y Mercado	11

2.1.3 Industrias y Sectores	14
2.2 Dirección Estratégica	15
2.2.1 Modelo de Negocio y Propuesta de Valor	17
2.2.2 Propósito Estratégico	18
2.2.3 Objetivos y Metas Estratégicos.....	20
2.2.4 Enfoques Estratégicos y Estrategias Competitivas.....	21
2.3 Mercadeo	22
2.3.1 Segmentación del Mercado y Posicionamiento	23
2.3.2 Mezcla de Marketing	23
2.4 Análisis de Empresa.....	26
2.4.1 Análisis Interno.....	26
2.4.2 Análisis de la Industria	27
2.4.2 Análisis del Entorno.....	28
2.4.4 Análisis Financiero	29
Capítulo III: Metodología	32
3.1 Destinatarios del proyecto	33
3.2 Enfoque Metodológico y Diseño de la Investigación.....	33
3.2.1 Enfoque Metodológico	33
3.2.2 Diseño de la Investigación.....	33
3.2 Contexto de la Investigación.....	34
3.3.1 Objeto de Estudio.....	34
3.3.2 Ámbito Geográfico	34
3.3.4 Área de Negocio	35
3.3.4 Tiempo	35
3.4 Participantes, Fuentes de Información y Muestra Inicial	36

3.4.1 Participantes.....	36
3.4.2 Fuentes de Información y Muestra inicial	36
3.5 Muestra	37
3.5.1 Justificación de la Muestra	37
3.5.2 Tipo de Muestra	38
3.5.3 Muestra Inicial	38
3.6 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	38
3.6.1 Técnicas para la recolección de Datos	38
3.6.2 Instrumentos para la Recolección de Datos	39
3.7 Metodología e Instrumentos para el Análisis de Datos	39
3.7.1 Metodología para el Análisis de Datos	39
3.7.2 Instrumentos para el Análisis de Datos.....	40
3.8 Metodología e Instrumentos para la Construcción de la Propuesta.....	41
3.8.1 Metodología para la Construcción de la Propuesta	41
3.8.2 Instrumentos para la Construcción de la Propuesta	41
3.9 Formato del trabajo	41
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados	43
4.1 Análisis	44
4.1.1 Situación Estratégica Actual.....	44
4.1.2 Análisis de Entorno.....	53
4.1.3 Análisis de la Industria	61
4.1.4 Análisis Interno.....	70
4.1.5 Análisis Financiero	78
4.1.6 Entorno del Cliente	83
4.2 Interpretación de Resultados.....	87

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1 Conclusiones.....	90
5.2 Recomendaciones	92
Capítulo VI: Propuesta	95
6.1 Replanteamiento del Propósito Estratégico	96
6.1.1 Misión	96
6.1.2 Visión.....	96
6.1.3 Valores	97
6.2 Estrategia de Negocios Competitiva.....	98
6.2.1 Justificación	98
6.2.2 Objetivo de Negocio	99
6.2.3 Estrategias y Metas	100
6.2.4 Plan de acción	101
6.2.5 Implementación y ejecución de las estrategias	105
6.2.6 Control y evaluación de la estrategia.....	106
6.3 Estrategia de Mercadeo.....	106
6.3.1 Metas y Objetivos	107
6.3.2 Mercado Meta	108
6.3.3 Mezcla de Mercadeo	110
6.3.4 Actividades Tácticas de Mercadeo	120
6.3.5 Presupuesto de Mercadeo	122
6.3.6 Implementación y Ejecución de la Estrategia.....	123
6.3.7 Control y Evaluación de la Estrategia.....	126
6.3.8 Proyección de Ventas y Utilidades	127
Referencias.....	128

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Análisis de los factores críticos de éxito y comparación con la competencia..... 70

Gráfico 2: Metas de All Fire CR respecto de los factores principales de éxito de la industria99

Índice de Tablas

Tabla 1: Escala de valoración de factores principales de éxito	68
Tabla 2: Análisis de los factores críticos de éxito y comparación con la competencia	68
Tabla 3: Análisis de recursos y capacidades de All Fire CR	74
Tabla 4: Metas de All Fire CR respecto de los factores principales de éxito de la industria ..	98
Tabla 5: Inversión en actividades tácticas en el primer año de implementación.....	123
Tabla 6: Cronograma de implementación de las actividades tácticas de mercadeo	124
Tabla 7: Proyección de ventas y utilidades para la ejecución del plan de mercadeo	127

Índice de Figuras

Figura 1: Cadena de valor de la industria	51
Figura 2: Cadena de valor de All Fire CR	77

Capítulo I: Problema y Propósito

1.1 Estado Actual de la Investigación

La empresa All Fire Products CR (en lo siguiente “All Fire CR”) se funda a inicios del año 2018 y es producto de la separación de algunos empleados de la empresa Industrial Fire and Rescue Equipment S.A., dando inicio a un proyecto empresarial nuevo.

La compañía desde su fundación opera sobre la base de aquellos negocios y proyectos que pasan junto a los antiguos empleados de IFR SA. y ahora socios fundadores de All Fire CR a ésta, por lo que no se trata de un emprendimiento desde cero, sino desde los inicios se cuenta tanto con capital social y operativo, como también con clientes y proveedores.

Igualmente, la empresa está formalmente constituida, cumpliendo con todos los requisitos establecidos por ley, y cuenta con todos los permisos de operación necesarios, así como con la inscripción correspondiente en el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y ante la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda (MH).

No obstante, aunque bien la empresa en sus primeros meses de existencia ha logrado establecerse de manera oportuna en el mercado, dando seguimiento a sus proyectos actuales y ganando la adjudicación de licitaciones nuevas, su administración no sigue una estrategia y planes estratégicos definidos, sino la toma de decisiones está basada en la experiencia de sus integrantes en el día a día de la operación.

Por ende, tomando en cuenta lo anterior, All Fire CR todavía se puede considerar una organización en construcción, ya que carece de un rumbo estratégico claro, así como una estructura interna débil sin funciones claramente definidas.

Igualmente, hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de análisis de la situación interna o externa de la compañía, mucho menos realizado por un observador externo, ni se cuenta con estudios de mercado, ni propios ni de la industria, más allá de datos públicos facilitados por la Administración Pública.

Por lo mismo, el presente trabajo final de graduación representa un precedente, ya que no se puede sostener o apoyar en estudios anteriores, sino debe partir de manera exploratoria desde cero.

1.2 Planteamiento del Problema

Como bien se expuso en el punto anterior, desde su creación a inicios del año 2018, All Fire CR se administra de manera en parte empírica y en parte basado en la experiencia de sus socios y colaboradores, sin tener claro su misión ni el rumbo del negocio.

Esto se refleja especialmente en la carencia de una estrategia de negocio que, por un lado, causa la pérdida/no aprovechamiento de numerosas oportunidades de negocio tanto en el mercado atendido como otros mercados en los cuales la empresa podría incursionar, así como, por otro lado, y en el peor de los casos, la empresa podría llegar a perder sus negocios actuales y su rentabilidad, lo que llevaría a la desaparición de esta, en caso de no corregir el problema existente.

Es de suma importancia que la compañía primeramente defina cuál es su razón de ser y cuáles sus aspiraciones, lo último partiendo desde la situación actual y tomando en cuenta las posibilidades reales de crecimiento.

Una vez definido su marco estratégico, la empresa debe enfocarse en desarrollar un modelo de negocio rentable y sostenido en el tiempo, esto a través de la creación de una ventaja competitiva que le permite supervivir en el mercado.

Para lo mismo se requiere de una estrategia de negocios competitiva, con base en la cual se pueden elaborar los planes estratégicos y de acción correspondientes, de los cuales actualmente carece la organización.

Esta estrategia y planes de negocios mencionados actualmente no pueden ser elaborados, ya que se desconocen elementos sustanciales que se requieren en la construcción de esta. Entre otros, la compañía carece de un análisis de la situación actual, incluyendo un análisis interno de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de un análisis del entorno y la industria de la organización, así como de un estudio de mercado objetivo e independiente.

Al haber realizado dichos análisis, igualmente todavía le falta mucho a All Fire CR para poder formular una estrategia de negocios; muchas son las incógnitas que deben de resolverse anteriormente. ¿Cuál es el enfoque de negocio que se desea seguir? ¿Cuenta la empresa con

una ventaja competitiva, o bien debe encontrarla? ¿Debería considerarse una expansión horizontal o vertical? ¿Cuáles otros mercados deben de atenderse? Entre otros.

Y una vez definido lo anterior, ¿cuál es el modelo de negocio? Y más allá de esto, ¿es su realización viable y generará suficiente utilidad?

La lista sin duda alguna es larga y ninguna de las preguntas anteriores puede responderse sin contar con suficiente información como para poder tomar decisiones fundamentadas.

De allí es que nace la necesidad de realizar el presente proyecto, cuya finalidad es la elaboración de una propuesta de lo que podría convertirse en la estrategia empresarial competitiva de All Fire CR, al ser aprobado por la gerencia de ésta.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Académica

El estudiante realiza el presente proyecto, con el fin de cumplir con el último requisito para aspirar al postgrado académico de Máster Universitario, específicamente en la carrera Maestría en Administración de Negocios (MBA) con Énfasis en Mercadeo, en el Centro Internacional de Postgrados de la Universidad Latina de Costa Rica, Campus Heredia.

Por lo mismo, en el desarrollo del proyecto en mención, se aplica el conocimiento teórico, habilidades blandas, y herramientas técnicas adquiridas en la aprobación de las diferentes materias del plan de estudios correspondiente, al cumplir de esta manera a cabalidad con los objetivos del presente trabajo académico.

A lo largo del desarrollo del presente proyecto se emplean tanto conceptos teórico-académicos del área de administración de empresas como tal, como del área de mercadeo en específico, para brindar una solución a un problema determinado en una empresa real.

1.3.2 Justificación de Negocio

El presente proyecto representa un inmenso valor para la empresa elegida para la realización de este.

All Fire CR se beneficia del diagnóstico realizado y la propuesta de la estrategia de negocios y competitiva y de mercadeo, productos que constituyen el resultado final de este trabajo final de graduación.

Ante estos hechos, la compañía está a total disposición de abrir sus puertas al estudiante y brindar toda la información requerida por éste, para el desarrollo oportuno del proyecto y poder, en una fase posterior, proceder con la implementación del plan desarrollado.

1.4 Objetivo General y Específicos

En lo siguiente se plantean el objetivo general y los específicos que sirven como guía y meta a la vez durante el desarrollo del presente trabajo final de graduación.

La formulación de los objetivos se realiza apegado a las normas planteadas por Benjamín S. Bloom (1956) en su Taxonomía de Objetivos de Educación.

1.4.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de negocios competitiva y un plan de mercadeo para la empresa All Fire CR para que pueda operar de manera rentable y garantizar la persistencia en el tiempo de ésta.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Replantear el marco estratégico (misión, visión, valores) de la compañía.
- Identificar posibles oportunidades de negocio en los sectores público y privado.
- Evaluar la viabilidad de una expansión horizontal o vertical del negocio actual.
- Generar una propuesta de estrategia de negocios competitiva para la compañía.
- Crear un plan de mercadeo como producto derivado de la propuesta estratégica.
- Justificar la implementación de la propuesta.

1.5 Preguntas de Investigación

- ¿Qué se debe tomar en consideración al evaluar la posible necesidad de un replanteamiento del propósito estratégico actual de la empresa respecto a la relación de éste con la realidad?

- ¿En cuáles segmentos de los sectores público y privado existen posibles oportunidades de negocio para la compañía?
- ¿Cuáles acciones se deben tomar para evaluar si una posible expansión horizontal o vertical del negocio actual es sostenible y contribuye a la persistencia de la compañía en el tiempo?
- ¿Cuál debe ser el enfoque estratégico de la compañía para operar de manera rentable y asegurar su persistencia en el tiempo?
- ¿Qué acciones de mercadeo se requieren para cumplir con los objetivos de negocio propuestos?
- ¿Por qué se debe ejecutar la propuesta planteada en vez de seguir administrando la empresa de manera empírica?

1.6 Hipótesis

La administración empírica actual de la compañía All Fire Products CR es insostenible y se requiere de un replanteamiento de su propósito estratégico, así como el desarrollo de una estrategia competitiva de negocios y un plan de mercadeo derivado de ésta para asegurar la persistencia de la empresa en el tiempo.

Capítulo II: Fundamentación Teórica

2.1 Administración de Negocios

Primeramente, por el hecho de que la presente investigación constituye un trabajo final de graduación en el área de la administración de negocios, es vital partir en esta fundamentación teórica de los aspectos más generales a los más específicos, es decir, definir en qué consiste la administración de negocios.

Las definiciones de “administración”, “administración de negocios”, o bien, “administración de empresas”, entre otros términos sinónimos o relacionados, son múltiples y muchas veces dependen del contexto, así como de la disciplina desde la cual se está realizando una aproximación al tema; mientras algunas definiciones se quedan en aspectos generales, otras representan una interpretación más específica del mismo.

En términos muy generales, la administración puede definirse como una actividad “encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos”, como bien lo afirma Gutiérrez Andrade (2017, pág. 45).

Según este mismo autor, la administración está presente en cualquier ámbito de la vida humana y le permite lograr una efectividad en los esfuerzos humanos (pág. 50), por lo que se puede emplear de diferentes maneras, desde la administración del hogar en la casa, pasando por la administración de empresas en el caso de las organizaciones con fines de lucro, hasta la administración pública encargada de organizar un país u otra entidad territorial.

Enfocándose solamente en el ámbito de las empresas, una definición que abarca de manera clara y precisa este concepto es propuesta por Robbins y Coulter (2010, pág. 7), quienes afirman que se trata de la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

Por lo mismo, es allí donde se hace evidente que, en el ámbito de los negocios, administración tiene una clara relación con aspectos jerárquicos, por lo que puede resultar oportuno también el uso del término “dirección de empresas”, ya que en realidad la administración de negocios consiste en dirigir a una empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas.

No obstante, la anterior definición de lo que se puede considerar administración o dirección de empresas no toma en cuenta los hallazgos de las cada vez más investigaciones realizadas en el campo de las ciencias de la administración, especialmente respecto al comportamiento de las organizaciones.

Debido a esta necesidad de incluir los aspectos más actualizados propuestos por diferentes investigadores, Torres y Mejía (2006) realizaron un acercamiento más contemporáneo a este concepto y concluyeron que la administración de negocios hoy en día puede definirse como

“el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de capacidades colectivas que alineados por la estrategia de la organización permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno. (pág. 128)

Como bien se menciona anteriormente, hoy día la dirección de cuenta con una propia disciplina científica que la estudia, dentro del conjunto de las ciencias económicas, más que ser considerada una ciencia social como ocurría anteriormente. No obstante, científicos e investigadores siguen discutiendo si la administración es una verdadera ciencia, o más bien una técnica. (Huaylupo Alcázar, 1999)

Quien ejerce la administración o dirección de una organización es por lo general la gerencia, y las funciones realizadas por ésta, es decir, por ende, las cuatro funciones en que consiste la administración de empresas son: planear, organizar, dirigir y controlar. (2013, pág. 6)

Mientras planear se refiere a la definición de metas, la función de organizar se enfoque en definir las tareas que se deben realizar para cumplir con las mismas. La función de organizar por su parte consiste en la ejecución oportuna de estas, mientras que el control se encarga de la supervisión oportuna de todos los procesos.

En lo siguiente se abarca de manera más amplia dos temas relacionados con la administración de negocios, siendo las organizaciones, debido al hecho de que son éstas que son dirigidas por los administradores de empresas, y el mercado, ya que es en éste que las empresas actúan entre sí y el consumidor.

2.1.1 Organizaciones

Como bien se mencionó anteriormente, la administración de empresas consiste en la dirección de diferentes tipos de organizaciones. Mientras en el pasado éstas eran sumamente estáticas y contaban con jerarquías verticales claramente definidas, hoy día las empresas no son consideradas como una estructura estándar, sino se supone que éstas tienen vida propia, es decir, un comportamiento.

Por lo mismo, es oportuno, antes de entrar a analizar la dirección estratégica y el análisis de negocios, repasar de manera breve la teoría de organizaciones, desde un punto de vista contemporáneo.

Una definición concisa del término organización proponen Robbins y Judge (2013, pág. 5), quienes consideran que se trata de una “unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”.

Esta definición vuelve a hacer referencia a lo expuesto en la sección anterior donde se expone que el fin de la administración de empresas es hacer cumplir a las organizaciones sus metas; ahora bien, se precisa dicha afirmación al aclarar que las organizaciones como tales tienen el fin último cumplir sus metas, o bien, en otras palabras, de persistir en el tiempo.

Además, la definición anterior aclara que una empresa puede tener cualquier tamaño, es decir, para considerarse una organización bastan dos individuos, sin límite superior.

En general, las empresas se pueden clasificar según diferentes características, desde aspectos muy generales hasta lo más específico. Con el fin de dar una visión general de los diferentes tipos de compañías, se recurre a la clasificación propuesta por los integrantes del Seminario de Profesores de Economía de Aragón, España (2008, págs. 23-26), quienes sostienen que las clasificaciones más comunes son las siguientes:

- Según su propiedad o titularidad del capital (empresas privadas, públicas y mixtas),
- Según su tamaño (microempresa, pequeña, mediana y grande),
- Según su sector de actividad (agrícola, minera, de servicios, etc.),
- Según el ámbito geográfico (locales, regionales, nacionales, multinacionales), y

- Según su naturaleza jurídica (personalistas y capitalistas, con diferentes tipos de responsabilidad).

Hoy día, las organizaciones son consideradas constructos vivos que tienen un comportamiento propio, por lo que suelen estudiarse no solamente desde el punto de vista de las ciencias económicas, sino diversas disciplinas científicas se ocupan de investigar acerca de este fenómeno, como lo son la psicología, psicología social, sociología y antropología. No obstante, el estudio del comportamiento organizacional es relativamente joven y a la fecha no hay verdades absolutas, sino diferentes enfoques y puntos de partida. (Robbins & Judge, 2013, pág. 14)

Aunque todavía no existen modelos aceptados por todas las ramas de la ciencia que investigan el comportamiento organizacional, ni ninguno pretender ser el único válido, Robbins y Judge (2013, pág. 25) establecen un modelo simple que al menos intenta visualizar este fenómeno como en forma de un proceso.

Según estos investigadores, el comportamiento organizacional se compone de insumos, tanto individuales y grupales como también organizacionales, que alimentan procesos, los cuales a su vez conllevan a resultados.

De esta manera, una estructura y cultura como insumos organizacionales pueden dar a través de un proceso de administración de recursos humanos y empleo de prácticas de cambio como resultado una alta productividad y la persistencia de la organización en el tiempo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 25)

Para concluir, es importante tomar en cuenta que en persecución de su objetivo de persistir en el tiempo (y generar utilidades, en la mayoría de los casos, o cumplir con cualquier otra finalidad que se propone), en la actualidad las organizaciones de cualquier tipo, incluyendo las empresas, se están convirtiendo en constructos cada vez más complejos y heterogéneos. (González Soto & González, 2000, pág. 163)

2.1.2 Economía y Mercado

En lo anterior se exponen diferentes conceptos relacionados con las organizaciones y su comportamiento. Ahora bien, éstos compiten en el mercado con sus competidores con el fin de

generar utilidad. En la presente sección se trata este concepto, el cual es esencial para el entendimiento del funcionamiento de la economía y la realidad de las empresas.

Cómo bien afirma Nadal (2010, págs. 2-3), no existe una única definición, sino diversos conceptos de lo que es el mercado, pero todos – aunque analizados desde diferentes puntos de vista – relacionados con la teoría de la economía. Estos diferentes conceptos se han construido desde la formulación de la primera teoría económica moderna por Adam Smith en el siglo XIX en su obra “La riqueza de las naciones”, entre otros.

La teoría económica sostiene que el mercado es “un dispositivo social capaz de autorregularse” – concepto introducido por el mismo Smith –, utilizado por los agentes individuales egoístas de la economía para “alcanzar la compatibilidad de sus planes individuales”. Para que esto suceda, aunque bien la compatibilidad no significa que sea justa o equitativa, se debe dar un equilibrio entre los diferentes intereses. (Nadal, 2010, págs. 2-3)

En términos más económicos, lo que permite incluso matemáticamente demostrar el equilibrio anteriormente mencionado, en el mercado interactúan flujos de cantidades de oferta y demanda, los cuales a su vez determinan las cantidades de los productos y servicios que de facto son intercambiados por los participantes del mercado y los precios de estos. (Huerta Quintanilla, 2011, pág. 27)

Para entender el funcionamiento de los mercados, igualmente es oportuno tomar en consideración el concepto económico que es considerado la ley fundamental de la economía, o bien, el problema económico que los mecanismos del mercado intentan resolver.

Según Godoy Vega (2001, págs. 11-14), este problema consiste en cómo satisfacer las necesidades ilimitadas de los consumidores con recursos escasos, lo que implica la toma de decisiones respecto a las interrogantes ¿qué producir?, ¿cómo producir? y ¿para quién producir?

Siguiendo lo expuesto por Godoy Vega (2001, págs. 15-16), los diferentes tipos de bienes que son escasos se convierten en un proceso de producción en bienes finales, es decir, productos que pueden ser comercializados bajo las leyes del mercado, a las cuales se hace referencia más adelante.

Respecto de la escasez anteriormente mencionada, ésta se da en tres formas distintas, siendo la escasez absoluta, relativa y la causada por voluntad de las decisiones de los empresarios, como bien afirma Huerta Quintanilla (2011, pág. 42).

Volviendo al tema de mercado, en el caso hipotético de que se trate de un mercado puro que se autorregula sin injerencia gubernamental ni prácticas indebidas de las organizaciones, el comportamiento de la economía y del mercado está regulado, en términos generales, por la ley de la oferta y la demanda.

Nadal (2010, pág. 10) resume ésta de manera precisa al afirmar que “cuando la demanda es mayor (menor) que la oferta, el precio debe aumentar (disminuir)” y que “cuando la oferta es igual a la demanda, el precio no debe cambiar pues se considera que está en equilibrio”.

Lo planteado hasta este punto se refiere a la economía de libre mercado pura, en la cual la interrelación entre la oferta de las empresas que desean maximizar sus utilidades y la demanda de los consumidores.

Por lo mismo, no se toma en cuenta en la formulación de estos conceptos la posible intervención gubernamental en la economía (por ejemplo, por medio de impuestos, gasto público y regulación) con el fin de enfrentar la inestabilidad macroeconómica y fallos del mercado. En este caso se da una economía mixta, debido a la coexistencia de elementos de libre mercado y economía regulada/planificada. (Godoy Vega, 2001, pág. 116)

Hoy en día, aunque la desregulación de las economías es una de las tendencias esenciales de la globalización, de facto no existen economías de mercado, al menos no en su forma más pura, sino en la mayoría de los países, especialmente los occidentales, se da una economía mixta, aunque con tendencia a la poca intervención gubernamental.

En el otro extremo, cada vez menos frecuente, se puede dar una economía autoritaria, en la cual las principales funciones económicas son ejercitadas por el Estado (Godoy Vega, 2001, pág. 115), como bien se ha dado durante la época de la Guerra Fría en el bloque de los países comunistas en forma de una economía planificada.

Otros factores que pueden impedir la competencia perfecta en el mercado son la existencia de un monopolio (existencia de un único oferente) o un oligopolio (mayor parte de ventas se

concentra en pocas empresas, en el caso extremo en dos (duopolio)). (Godoy Vega, 2001, págs. 47-48)

Adicionalmente, existen una gran cantidad de teorías económicas, conceptos, factores y variables que influyen en el comportamiento de la economía y del mercado, como por ejemplo los acuerdos ilícitos entre diferentes competidores para invertir el equilibrio del mercado en su favor. No obstante, los conceptos más avanzados no tienen relevancia para la presente investigación, que se enfoca en la administración estratégica y el mercadeo.

Por último, y poniendo lo planteado en esta sección en contexto con este capítulo, no se debe olvidar que en fin son las empresas que compiten en el mercado entre sí y pueden influir en oferta y demanda y cambios en el equilibrio de éstos. Por lo mismo, la administración de negocios consiste en gran parte en la toma de decisiones para lograr una maximización de las utilidades bajo las condiciones específicas del mercado correspondiente. (Huerta Quintanilla, 2011)

2.1.3 Industrias y Sectores

Por último, luego de analizar los conceptos de organización y economía y mercado, se expone en lo siguiente otro concepto que igualmente está relacionado con la administración de negocios, pero más con el concepto anterior de la economía y los mercados.

Se trata del concepto de las industrias, las cuales, según el Ministerio de Educación de República Dominicana (2018) se pueden definir como “el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva.”

A la definición anterior se puede agregar además los servicios que hoy en día son considerados una industria, ya que, aunque no se da una producción tradicional, una gran parte de la riqueza en el nivel mundial es “producida” por medio de servicios, por de manera legítima se incluye en el listado de industrias. (FTSE Group, 2018)

Hoy en día, en el nivel mundial se utiliza una clasificación estandarizada de las industrias, la cual es reconocida tanto por las compañías como por los entes gubernamentales y reguladores, así como organismos internacionales. Se trata de la Clasificación Industrial de Referencia

(ICB, por sus siglas en inglés), la cual es operada y administrada por FTSE Russell, un proveedor británico de índices de bolsas de valores. (FTSE Russell, 2018)

Según esta clasificación, las 10 industrias se dividen en 19 supersectores, 41 sectores y 114 subsectores, y cada una cuenta con su respectiva definición oficial. (FTSE Group, 2018)

La división de la economía y los mercados en diferentes industrias es una práctica común sobre todo en el nivel de administración pública (por ejemplo, para la aplicación de diferentes tasas de impuestos) y organismos internacionales. Igualmente, aunque en la economía mundial globalizada las industrias no consisten en procesos aislados sino interactúan entre sí, muchas empresas participan en una industria específica, aunque bien existen compañías que mantienen operaciones en diversas industrias y sectores.

2.2 Dirección Estratégica

En la primera sección del presente marco teórico se plantean los conceptos de administración de empresas o negocios de manera general, pero dejando claro que el fin último de la gestión de negocios es tomar las decisiones requeridas para llevar a la compañía a generar utilidades y, como fin último, asegurar su persistencia en el tiempo.

Para lograr lo mismo, es sustancial contar con un rumbo claro, por lo que las empresas deben contar con una estrategia de negocios, es decir, dirigirse de manera estratégica.

Según Pimentel Villalaz (1999, págs. 1-2), la estrategia se convierte en un hilo conductor para la toma de decisiones y debe contar con cuatro componentes, siendo el alcance del producto y mercado, el vector de crecimiento, la definición de la ventaja competitiva y la sinergia.

Estos cuatro componentes deben de tomarse en cuenta en el contexto de la empresa, es decir, se deben considerar los factores del entorno, de la industria y los internos de la compañía, al definir el rumbo de esta.

El proceso de definir esta estrategia es el de la planificación estratégica, en la cual se realiza un diagnóstico de la situación actual con el fin de diseñar un plan estratégico que lleva a la compañía a un futuro deseado. (Pimentel Villalaz, 1999, pág. 3)

Según este mismo autor (págs. 4-5), se trata de una estrategia a largo plazo con énfasis en la permanencia de la empresa en el tiempo. Con esto se distingue claramente de los planes operativos que son enfocados en el día a día de la operación y se derivan de la estrategia. Los indicadores de gestión por tomar en cuenta en este proceso son los de productividad, efectividad, eficiencia y eficacia.

En resumen, según Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, págs. 3-4), el fin de la estrategia es mejorar la posición competitiva de la empresa, lo que, en el mejor de los casos, consiste en la búsqueda e implementación de una ventaja competitiva frente a la competencia en el mercado.

Esto se puede lograr al responder los seis ¿cómo?, los cuales pueden guiar el proceso de planificación estratégica.

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes.
- Cómo competir contra los rivales.
- Cómo posicionar a la empresa en el mercado.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa.
- Cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, págs. 3-4)

Por último, es oportuno tomar en consideración que el proceso de planificación estratégica, tanto en el nivel de la estrategia de negocios competitiva general de una organización, como las diferentes estrategias que se deriven de la misma, por ejemplo, la estrategia de marketing es un proceso continuo y cíclico, es decir, al terminar el plazo de vigencia de ejecución del plan actual, se debe realizar un proceso de evaluación y realizar los ajustes correspondientes para el siguiente período. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, pág. 33)

No obstante, aunque en el caso ideal la estrategia se ejecute como estaba planeado, de facto la planeación estratégica no es meramente proactiva, sino mezcla las acciones planeadas, por ejemplo, aquellas enfocadas en el aseguramiento de la ventaja competitiva, con respuestas reactivas ante escenarios inesperados, tanto frente a factores internos como externos. La mezcla de estos dos elementos resulta en la estrategia efectivamente ejecutada, como afirman

Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, pág. 8) al referirse al proceso de planeación y ejecución de esta.

2.2.1 Modelo de Negocio y Propuesta de Valor

Antes de poder formular la estrategia de negocios competitiva, la empresa debe de tener claro cuál es su modelo de negocios y, más específicamente, cuál es su propuesta de valor con la cual se diferencia de las demás compañías y compite en el mercado.

Este modelo de negocios consiste en una descripción de los fundamentos sobre los cuales una compañía crea, proporciona y capta valor. Por su parte, el diseño del mismo consiste en una herramienta que permite definir las principales características del negocio, como por ejemplo la definición y diferenciación de la oferta de productos, la manera de crear utilidad, cómo salir al mercado y la forma en que se definen y ejecutan las tareas, entre otros. (Catalunya Emprèn, 2012)

Una definición más práctica del concepto de modelo de negocios proponen Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, págs. 7-9), quienes afirman que el mismo “establece un sistema conforme al cual la estrategia creará valor para los clientes, además de generar ingresos suficiente para cubrir los costos y obtener ganancias”.

Esto quiere decir que el modelo de negocios consiste en básicamente dos elementos, por un lado, la propuesta de valor para el cliente y, por otro lado, la fórmula de ganancias de la compañía.

Por su lado, según Bernal y Virviescas (2017, pág. 3) la propuesta de valor “radica en hacer énfasis en el valor particular que la organización ofrece y la serie de actividades que deben ser ejecutadas para entregar constantemente este diferenciador a los clientes”.

Respecto a lo anterior, se es importante no dejar de la vista el hecho de que la organización puede atender diferentes segmentos de clientes, por lo que debe considerar que la propuesta de valor debe ser adaptado a éstos, ya que una propuesta de valor única no necesariamente satisface las necesidades de todos los consumidores de los productos o servicios comercializados por la compañía.

2.2.2 Propósito Estratégico

El fundamento de cualquier estrategia y planificación estratégica es el propósito o marco estratégico de una empresa y, como bien afirman García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez (1996, pág. 173), la definición de este, en específico de la misión, es el primer paso del proceso de dirección estratégica.

Según Armijo (2008, págs. 26-27), la misión se refiere a la situación actual de la organización y justifica la existencia de esta. Por lo mismo, debe reflejar su quehacer, su propósito, los productos finales de su proceso operativo y el efecto que se espera lograr.

Lo anterior quiere decir que la misión de una compañía se refiere a la identidad de esta, y debe redactarse no como una visión utópica de la misma, sino apegada a la realidad. Por lo mismo, la misión puede resultar de un profundo análisis interno y el proceso de su formulación puede involucrar no solamente a la alta gerencia, sino también a los mandos medios de la organización.

García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez (1996, págs. 177-178) amplían el concepto de misión estratégica al afirmar que esta debe ser un elemento de diferenciación en el mercado, contener los objetivos de la empresa, tomar en cuenta los negocios en los cuales la empresa está o quiere estar, ser en la manera que sea posible excitante y creativa, y, lo más importante, ser importante para todos los interesados de la firma.

Por último, es importante, tomar en consideración que en el tiempo puede surgir la necesidad de replantear la misión de la compañía, en caso de que la razón de ser o los objetivos de la compañía experimenten cambios significantes, o bien, el ambiente competitivo sufrió variaciones importantes.

No obstante, por su parte, cambios de recursos humanos en puestos gerenciales no necesariamente tienen que implicar cambios en el propósito estratégico, aunque de facto en muchos casos puede ocurrir. (Armijo, 2008, pág. 29)

Mientras que la declaración de la misión refleja la situación actual y razón de ser de la organización, la visión estratégica está enfocada en el rumbo que debe tomar ésta en el futuro, a largo plazo. Debido a lo anterior, la visión debe comunicar las aspiraciones de la compañía

de manera clara a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, y alinear a toda la organización con un objetivo común por alcanzar. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, pág. 18)

Según Thompson, Strickland, Gamble y Petegraf (2015, págs. 18-19), esta visión es el resultado de un análisis realizado por la alta gerencia y refleja las aspiraciones realistas y alcanzables de la compañía, lo que permite usar la misma como guía en los procesos de toma de decisión, sin perderse en afirmaciones generales que podrían aplicar a cualquier organización. Es decir, la visión estratégica resalta una vez más los factores distintivos de la compañía frente a sus competidores.

Según estos mismos autores (pág. 20), es esencial que la visión formulada y su significado para la organización sea comunicado de manera oportuna a todas las partes interesadas, por lo que debe ser redactada de manera explícita, enfocada, fácil de recordar y con un claro enfoque y visión de futuro y dirección. No obstante, igualmente se debe guardar cierto margen de maniobra y no se debe dejar de la vista su viabilidad.

Aunque bien la visión, al igual que la misión, se puede reformular o replantear, esto no debe ser el caso de manera constante, ya que no se trata de una simple afirmación que cambia en el día a día de la operación, sino de una visión estratégica a largo plazo que describe dónde quiere estar la organización en aproximadamente 3 a 5 años. (Pimentel Villalaz, 1999, pág. 10)

El último elemento del propósito estratégico son los valores corporativos, los cuales están estrechamente ligados a la declaración de misión y visión estratégica.

Pimentel Villalaz (1999, pág. 11) define estos valores como el “conjunto de principios, creencias, y reglas que regulan la gestión de la organización” y agrega que “constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Según esta autora, toda organización cuenta con valores, sea de manera implícita o explícita. Por lo mismo, se debe realizar un análisis para definir los valores corporativos vividos en la compañía, para luego ajustarlos o proceder con una redefinición en caso de ser necesario.

Es oportuno resaltar, en adición a lo anteriormente planteado, que, como bien afirman Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, págs. 22-23), los valores y su definición o

significado para el negocio en la práctica no siempre reflejan la manera real en que una organización opera, sino son más que todo decorativos. Sin embargo, en el mejor de los casos, los cuatro a ocho valores formulados son parte del ADN de la compañía y sus integrantes, ya que su vivencia puede fomentar la alineación de toda la empresa al rumbo definido en su visión estratégica.

2.2.3 Objetivos y Metas Estratégicos

Como bien se plantea en el punto anterior, mientras la declaración de misión de la empresa refleja la razón de ser y la situación actual de ésta, la visión estratégica define el rumbo a largo plazo de la organización, es decir, a dónde se quiere llegar. Igualmente se define la estrategia como el medio para llegar a este estado deseado y como una guía estratégica para la empresa, de la cual se derivan los planes operativos correspondientes.

Para que la estrategia cumpla con esta función, la alta gerencia debe convertir la visión y misión de la compañía en objetivos de desempeño específicos, los cuales deben reflejar las aspiraciones de la organización frente a la situación actual, es decir, definir cómo se planea llegar a convertir la visión estratégica en realidad. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, pág. 24)

Los objetivos estratégicos por fijar no deben confundirse con los objetivos financieros de la compañía, los cuales se relacionan con los objetivos financieros de ésta. Los objetivos estratégicos por su parte están relacionados con la posición de la compañía en el mercado y la manera propuesta de mejorar la misma para alcanzar la visión estratégica planteada.

Respecto a lo anterior, Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, pág. 26) resaltan la importancia de combinar los mismos en un cuadro de mando integral, ya que ambos tipos de objetivos son esenciales para el desarrollo oportuno del negocio.

En el mejor de los casos, los objetivos estratégicos se relacionan con cada área funcional de la empresa, es decir, con los aspectos financieros, los clientes, los procesos y la gente, para, en lo seguido, establecer las metas para los mismos y las acciones correspondientes para lograr lo propuesto.

2.2.4 Enfoques Estratégicos y Estrategias Competitivas

Respecto a los diferentes tipos de estrategias, Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, págs. 5-7) afirman que existen cuatro enfoques estratégicos que permiten distinguir a las empresas de sus competidores en el mercado.

En lo que respecta a lo anterior, se trata de los siguientes enfoques que tienen como fin “forjar una lealtad sólida con el cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable”:

- “Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, buscando una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
- Superar a la competencia con características distintivas, como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.
- Desarrollar una ventaja basada en ofrecer más valor por el dinero.
- Centrarse en un nicho pequeño dentro de una industria.” (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, págs. 5-7)

Más allá de los diferentes enfoques estratégicos que puede adaptar la organización, estos mismos autores suponen la existencia de cinco estrategias competitivas genéricas que pueden emplear las empresas al competir contra sus competidores en la industria (págs. 107-108).

- Estas cinco estrategias genéricas son las siguientes:
- Estrategia de costos bajos generales.
- Estrategia de amplia diferenciación.
- Estrategia centrada en bajos costos.
- Estrategia centrada en diferenciación.
- Estrategia de mejores costos del proveedor.

Mientras las estrategias de costos bajos generales y centrada en bajos costos están enfocadas en el costo más bajo – la primera para una amplia selección de compradores y la segunda en un nicho de mercado específico –, la estrategia de diferenciación amplia y la centrada en diferenciación se concentran en la diferenciación como estrategia, igualmente una para un

amplio espectro de compradores y la otra en un segmento pequeño del mercado. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, págs. 107-108)

La estrategia de mejores costos del proveedor por su parte consiste en una estrategia híbrida compuesta por las demás anteriormente mencionadas.

2.3 Mercadeo

En lo anterior se plantean los conceptos de la dirección estratégica, una de las funciones administrativas más importantes para la persistencia de la empresa en el tiempo.

Otra función esencial de la gestión de negocios es el mercadeo o marketing, la función de negocios más cercana a los clientes, la cual, de manera simple y sencilla, Kotler y Armstrong (2012, pág. 4) definen como “la administración de relaciones redituables con el cliente”. Esto implica que el fin último del mercadeo es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Lo anterior se da en un proceso de cinco etapas, desde el entendimiento del mercadeo y las necesidades y deseos de los clientes, pasando por el diseño de una estrategia impulsada por el cliente y la elaboración de un programa de marketing integrado, hasta el establecimiento de las, anteriormente mencionadas, relaciones redituables con el cliente, con el fin de captar valor de los clientes y generar utilidades. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 5)

Para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, el mercadeo recurre a los productos y servicios de la compañía, los cuales componen las unidades estratégicas de negocio de la compañía.

Para analizar la cartera actual de la empresa, Kotler y Armstrong (2012, págs. 42-43) recomiendan utilizar el método del Boston Consulting Group (BCG). Según éste, los negocios o productos de la compañía se dejan clasificar en estrellas (de alta participación de mercado y crecimiento), vacas generadoras de dinero (de alta participación de mercado y bajo crecimiento), interrogaciones (de baja participación de mercado y alto crecimiento), así como los perros (de baja participación de mercado y bajo crecimiento).

2.3.1 Segmentación del Mercado y Posicionamiento

Un concepto importante en el marketing es la segmentación del mercado, ya que se parte del hecho de que las empresas no enfrentan a consumidores homogéneos, sino a un mercado diverso.

Una de las funciones del mercadeo es “ordenar” este mercado de una gran cantidad de tipos de clientes con necesidades y deseos distintos, lo que se logra por medio de la segmentación del mercado.

Ésta consiste, según Kotler y Armstrong (2012, pág. 49) en “dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características, o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”.

Estos autores e investigadores de marketing afirman que los segmentos que resultan de dicho proceso se caracterizan por responder de manera similar ante las actividades de marketing de una compañía.

Debido al hecho de que, en la mayoría de los casos, las empresas no pueden satisfacer las necesidades y deseos de todos los segmentos del mercado – debido a la heterogeneidad de estos –, las empresas deben de determinar en qué segmento competir.

Para ello, las compañías realizan una evaluación del atractivo de cada segmento, para identificar las mejores oportunidades de negocio para la compañía y, como resultado de este análisis, seleccionan a su(s) mercado(s) meta. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 49)

Una vez elegidos los mercados meta, la empresa debe diferenciar su oferta de productos de una manera en que logre crear el mayor valor posible para sus clientes, con el fin de posicionar su producto o servicio en el mercado, es decir, lograr que este “ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores”, como bien afirman los autores previamente citados. (págs. 49-51)

2.3.2 Mezcla de Marketing

El posicionamiento de los productos y servicios comercializados por la empresa se logra a partir de la planificación de mercadeo, más específica, una mezcla de mercadeo oportuna.

Según Kotler y Armstrong (2012, pág. 51), se trata del “conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. Para cada uno de sus componentes, se requiere una estrategia, las cuales en conjunto deben complementarse y conformar una estrategia de mercadeo realmente integrada.

Debido a los iniciales de sus elementos, la mezcla de marketing es popularmente conocida como los “4P’s”.

2.3.2.1 Producto

La estrategia de producto se refiere a todo lo relacionado con los bienes y servicios comercializados por la compañía.

Según Ferrell y Hartline (2012, pág. 194), éstos se pueden clasificar en productos de consumo que son vendidos al consumidor final y se subdividen en productos de conveniencia, de compras, de especialidad y no buscados, así como los productos de negocios, los cuales forman parte de un proceso de producción. Respecto a estos últimos, existen las materias primas, partes componentes, materiales de proceso, productos de mantenimiento, reparación y operación, equipo accesorio, instalaciones y servicios de negocios.

Una de las funciones de marketing más importantes según estos mismos autores son el desarrollo de nuevos productos – sean productos completamente nuevos, es decir, innovaciones, nuevas líneas de producto, extensiones de líneas de producto actuales, o simplemente mejoras de los productos existentes – (págs. 198-200), así como el branding de los productos y servicios comercializados, lo que incluye la asignación de marcas a éstos, proceso en el cual se deben tomar en cuenta diferentes tipos de estrategias y factores, y el empaque de los productos (2012, págs. 201-204).

2.3.2.2 Precio

El segundo elemento de la mezcla de marketing es el precio y todo lo relacionado con las diferentes estrategias para fijar los mismos.

Para Ferrell y Hartline (2012, págs. 236-239), los aspectos más importantes en la fijación de los precios son los objetivos de lo mismo – tomando en consideración de que se trata del único

componente de la mezcla de mercadeo que produce ganancias de manera directa y medible –, la oferta y demanda en el mercado, la estructura de costos de la empresa y la de sus competidores, así como la etapa de ciclo de vida del producto correspondiente.

En términos generales, los mercadólogos recurren a las siguientes estrategias para fijar los precios para sus productos y servicios, como bien afirman los autores anteriormente citados (págs. 246-249): fijación de precios de introducción al mercado, fijación de precios de prestigio, fijación de precios basados en el valor, y fijación de precios basados en una igualdad con la competencia. Además, existen algunas estrategias de fijación basadas en factores distintos al precio.

De manera obvia, los precios fijados no persisten en el tiempo por tiempo indefinido, sino son sujetos a ajustes en diferentes escenarios. Por lo mismo, se pueden dar descuentos comerciales, descuentos y asignaciones, una fijación de precios geográfica, por precios de transferencia o de trueque o contra comercio. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 252)

2.3.2.3 Plaza

El elemento denominado “plaza” en la mezcla de marketing se refiere a la administración de la distribución y de la cadena de suministro de los productos y servicios incluidos en la cartera de la compañía.

La estrategia relacionada con la plaza está directamente relacionado un factor de costo importante, ya que la cadena de suministros en el proceso de producción del producto y la distribución del producto terminado constituyen, como bien se plantea en el punto anterior, un factor importante en la fijación de precios.

En resumen, la administración de la distribución y cadena de suministro de una compañía para sus productos consiste en la selección e integración de los canales de marketing y ventas, así como la estructuración eficiente y eficaz de la misma. Respecto a la cadena de suministros, se debe lograr una reducción de costos, la cual – según las tendencias actuales de la industria, puede archivar a través de una terciarización (outsourcing) de algunos procesos de producción y logística. (Ferrell & Hartline, 2012, págs. 287-289)

2.3.2.4 Promoción

El último elemento del marketing mix se refiere a la comunicación de marketing, la cual hoy en día debe ser, en el mejor de los casos, una comunicación integrada.

La comunicación integrada de marketing consiste en cuatro herramientas, las cuales cuentan con estrategias y acciones propias, pero deben de complementarse entre sí, siendo los diferentes tipos de publicidad, distintas herramientas de relaciones públicas, diversas formas de venta personal, así como la promoción de ventas al consumidor y comercial. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 293)

2.4 Análisis de Empresa

En lo anterior se plantean los conceptos relacionados con la administración de negocios, la dirección estratégica, el mercadeo y otros conceptos relacionados. Debido al hecho de que el presente trabajo final de graduación consiste en el análisis de una compañía, específicamente All Fire CR, respecto a los temas arriba expuestos, es de importancia revisar también los conceptos relacionados con el análisis de empresas.

Este análisis se puede dividir en el análisis interno, de la industria, del entorno y financiero.

2.4.1 Análisis Interno

Según Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, pág. 73), el análisis interno de una organización consiste en su esencia en analizar qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa, por lo que se deben analizar con profundidad los elementos estratégicos anteriormente expuestos.

En lo siguiente, según afirman estos mismos autores (2015, págs. 78-80), se deben identificar los recursos y capacidades más importantes de la compañía, incluyendo tanto los recursos tangibles como aquellos intangibles.

A la primera categoría corresponden los recursos físicos, recursos financieros, activos tecnológicos y recursos organizacionales, mientras que la segunda se refiere a activos humanos y capital intelectual, marcas, imagen de la empresa y activos de reputación, relaciones y cultura empresarial.

Una vez comprobada la existencia de estos recursos y capacidades, éstos se deben someter a un análisis profundo, para determinar su valor competitivo. Para lo anterior, Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf recomiendan el uso (2015, págs. 81-82) de las pruebas VEII de ventaja competitiva sustentable, por medio del cual se “inquire si un recurso es valioso, escaso, inimitable e insustituible”.

Igualmente resulta oportuno realizar un análisis FODA, el cual consiste en “identificar y analizar las fuerzas y debilidades externas de la institución u organización, así como también las oportunidades y amenazas que presentan la información que se ha recolectado” en el análisis del entorno. (Subsecretaría de Innovación y Calidad de la Secretaría de Salud de México, 2018, pág. 1)

Este análisis permite al investigador obtener una vista general de la situación actual de la empresa y, con base en lo mismo, proceder a tomar decisiones de ajuste.

Por último, es de gran importancia para el mayor entendimiento de la situación actual de la empresa y su estructura de operación realizar un análisis de la cadena de valor interna ésta, incluyendo todas las etapas de la misma y las diferentes actividades primarias y secundarias realizadas por la compañía. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, págs. 88-90)

2.4.2 Análisis de la Industria

Mientras que el entorno externo se refiere al macroambiente de la compañía – cómo bien se expone en el siguiente punto –, el análisis de la industria está enfocado en el microambiente de la compañía.

Para el mismo, según Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, págs. 44-47), es de utilidad recurrir a la teoría de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la competencia del sector, también conocidas como Fuerzas de Porter”, en referencia a su fundador Michael E. Porter.

Como bien indica el nombre de la teoría, Porter (2008, pág. 2) supone la existencia de cinco fuerzas que influyen en el comportamiento de la industria y resalta que las mismas varían según el sector en cuestión.

Según este autor, las cinco fuerzas son las siguientes:

- La amenaza de nuevos entrantes: “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.” (pág. 2)
- El poder de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.” (pág. 4)
- El poder de los compradores: “Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.” (pág. 5)

La amenaza de los sustitutos: “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.” (pág. 6)

La rivalidad entre los competidores existentes: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.” (pág. 7)

Porter (2008, pág. 8) afirma que la manifestación de las diferentes fuerzas determina el potencial de rentabilidad a largo plazo, lo que le da una importancia sustancial al análisis profundo de la industria en el proceso de análisis de una compañía.

2.4.2 Análisis del Entorno

El análisis del entorno consiste en la identificación y el análisis de los diferentes factores del macroambiente que rodea a la compañía y que tiene un impacto directo o indirecto en la operación de esta.

El macroambiente mencionado se compone de seis variables, siendo las condiciones económicas, fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores legales/regulatorios,

factores del entorno y, por último, pero no menos importante, los factores políticos.

(Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2015, págs. 41-43)

Según los autores anteriormente mencionados (pág. 42), por medio del análisis PESTEL se debe analizar cuál es la importancia de cada uno de estos factores del entorno y de qué forma impacta a la compañía, además del nivel de impacto que se da.

El análisis del entorno está estrechamente relacionado con el análisis de la industria, el cual, por su parte, como bien se plantea anteriormente, consiste en el microentorno de la organización.

2.4.4 Análisis Financiero

Adicionalmente al análisis del micro y macroentorno de la compañía, así como de la estructura interna y operación de la compañía, es importante dedicarse también a un análisis profundo del desempeño financiero de esta.

Según Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015, pág. 75), la importancia de realizar dicho análisis radica en el hecho de que “un desempeño financiero mediocre y logros comerciales de segundo orden casi siempre son señales de una estrategia débil, una mala ejecución o ambas”, y, por lo tanto, se debe detectar a tiempo, si fuera el caso.

Estos mismos autores proponen (págs. 75-77) la utilización de diferentes razones financieras básicas para el mencionado análisis financiero, las cuales se subdividen en razones de rentabilidad, de liquidez, de apalancamiento y de actividad, además de otras medidas de desempeño financiero, las cuales se detallan a continuación.

- Razones de rentabilidad
 - Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos por ventas}}$
 - Margen de utilidad operativa = $\frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos por ventas}}$ ○
 - $\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Ingresos por ventas}}$
 - Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Ingresos por ventas}}$
 - Rendimiento sobre activos = $\frac{\text{Utilidades después de impuestos} + \text{Interés}}{\text{Activos totales}}$

- Rendimiento neto sobre activos totales = $\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$
- Rendimiento sobre capital = $\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Capital total de los accionistas}}$
- Rendimiento sobre capital invertido = $\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Deuda de largo plazo} + \text{Capital total de los accionistas}}$
- Razones de liquidez
 - Razón del circulante = $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
 - Capital de trabajo = $\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$
- Razones de apalancamiento
 - Razón deuda-activos totales = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$
 - Razón deuda de largo plazo-capital = $\frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Deuda de largo plazo} + \text{Capital total de los accionistas}}$
 - Razón deuda-capital accionario = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total de los accionistas}}$
 - Razón deuda de largo plazo-capital accionario = $\frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Capital total de los accionistas}}$
 - Razón de cobertura de los intereses = $\frac{\text{Ingreso operativo}}{\text{Gastos por intereses}}$
- Razones de actividad
 - Días de inventario = $\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes vendidos} \div 365}$
 - Rotación de inventario = $\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$
 - Período de cobranza promedio = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales} \div 365}$ o $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias}}$
- Otras medidas de desempeño
 - Rendimiento de los dividendos sobre acciones comunes = $\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Precio actual de la acción en el mercado}}$
 - Razón precio-utilidades = $\frac{\text{Precio de la acción actual en el mercado}}{\text{Utilidades por acción}}$
 - Razón de pago de dividendos = $\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$
 - Flujo de efectivo interno = $\text{Utilidades después de impuestos} + \text{Depreciación}$

- Flujo de efectivo libre = *Utilidades después de impuestos + Depreciación – Gastos de capital – Dividendos*

Adicionalmente al análisis financiero por medio de las razones financieras anteriormente indicadas, se puede realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la organización en cuestión.

Capítulo III: Metodología

3.1 Destinatarios del proyecto

El presente proyecto – cumpliendo con el objetivo del tipo y diseño de investigación seleccionado – es la empresa analizada, All Fire Products CR, a la cual se le entregan los diagnósticos del presente estudio, así como la propuesta planteada.

3.2 Enfoque Metodológico y Diseño de la Investigación

3.2.1 Enfoque Metodológico

La presente investigación es de enfoque mixto, ya que parte del hecho de que se debe descubrir, construir e interpretar una realidad – la situación actual de la empresa All Fire CR –, con el fin de poder encontrar una posible solución de esta – en forma de una propuesta para la posible estrategia de negocio competitiva para la empresa mencionada – al concluir el proyecto.

Como bien afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 11), la meta del enfoque seleccionado es más que todo “describir, comprender e interpretar los fenómenos” al aplicar lógica inductiva y su diseño es “abierto, flexible y construido durante [...] la realización del estudio”, lo que permite al investigador llegar a una profunda comprensión del problema.

Respecto al balance de los dos enfoques, cuantitativo y cualitativo, se da un claro énfasis en el enfoque cualitativo, con el objetivo de “explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio” (Muñoz Razo, 2011, pág. 22), reduciendo la parte cuantitativa al análisis financiero de la empresa.

3.2.2 Diseño de la Investigación

El diseño cualitativo de investigación utilizado en el presente trabajo de graduación es el de investigación-acción, ya que el objeto de estudio es una problemática que necesita resolverse.

Lo anterior se puede lograr ya que este diseño permite no solamente diagnosticar una problemática, sino, como resultado del estudio, establecer un programa o proyecto para resolver la misma (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 472), en este caso una propuesta de una estrategia de negocios competitiva para la empresa All Fire CR.

Además, este diseño da espacio a involucrar al objeto de estudio (la compañía, en forma de sus colaboradores) en el proceso del diagnóstico y elaboración de la propuesta de solución; esto convierte la investigación de enfoque cualitativo en un proceso práctico y participativo (pág. 497).

Al clasificar el presente trabajo final de graduación de acuerdo con su origen de la investigación, se trata de una tesis de caso práctico. Lo mismo se demuestra en el hecho que el estudiante “propone el estudio, análisis y desarrollo de una práctica o caso real, generalmente relacionado con su práctica profesional” (Muñoz Razo, 2011, pág. 27).

Cómo bien afirma Muñoz Razo (2011, pág. 27), en este proceso el estudiante investigador “se apoya en los métodos, procedimientos e instrumentos formales de una metodología de investigación específica dentro de su disciplina” – en este caso mixta, aunque con énfasis en una investigación cualitativa – con el fin último de “plantear la problemática, recopilar y analizar la información y presentar las conclusiones, corroboradas en un ambiente real de trabajo”.

De acuerdo con estos mismos autores (2011, pág. 27), este escenario se da especialmente al “presentar situaciones, casos y fenómenos reales que surgen de la problemática cotidiana de las empresas”.

3.2 Contexto de la Investigación

3.3.1 Objeto de Estudio

La compañía costarricense All Fire CR, más específicamente la problemática relacionada con su operación actual expuesta anteriormente en el planteamiento del problema, es el objeto de estudio de la presente investigación. La empresa mencionada se compromete a colaborar con todo requerido por el investigador durante el proceso de investigación, incluyendo la facilitación de la información financiera respectiva e información crítica de negocio.

3.3.2 Ámbito Geográfico

La investigación toma lugar únicamente en el territorio de la República de Costa Rica, país en el cual opera la empresa All Fire CR, la cual es el objeto de estudio de esta. Más

específicamente, el contexto geográfico se puede limitar al Gran Área Metropolitana (GAM) del país mencionado, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con actividades lucrativas fuera de ésta.

3.3.4 Área de Negocio

El negocio en el cual participa All Fire CR, y por ende el negocio tomado en consideración en la presente investigación, se debe dividir en sector económico e industria, debido a las características de la compañía.

3.3.4.1 Sector Económico

La empresa participa casi exclusivamente en el sector económico público, es decir, como proveedor de bienes y servicios para el Estado Costarricense y sus instituciones centrales, descentralizadas, empresas e instituciones autónomas. Por lo mismo, la investigación se centra en este sector económico. Sin embargo, igualmente, de manera indirecta, se toma en cuenta el sector privado, al explorar nuevas oportunidades de negocio relacionadas con una posible participación como subcontratista en el mercado.

3.3.4.2 Industria

All Fire CR opera principalmente en dos industrias, siendo por un lado el sector de Salud, y por otro lado la industria de Seguridad, así como la mayoría de las sub industrias/sub sectores relacionados. Durante la presente investigación, el estudio de mercado se enfoca en estas industrias.

3.3.4 Tiempo

La investigación parte del análisis de una situación actual al inicio de la realización del proyecto, y el diagnóstico se realiza con base en éste, tal y como la propuesta que resulta del presente trata de resolver la problemática existente en aquel momento.

Como “actualidad” se considera el estatus quo de la empresa All Fire CR en octubre de 2018. Por su parte, la propuesta que elabora como producto final del presente pretende emplear durante los primeros tres años después de la conclusión del estudio, es decir, en los años 2019 a 2021.

3.4 Participantes, Fuentes de Información y Muestra Inicial

3.4.1 Participantes

En la fase de análisis de la situación actual de la empresa All Fire CR, así como en la etapa de construcción de la propuesta, es decir, de la estrategia de negocios competitiva, los siguientes individuos y organizaciones participan de manera activa y pasiva en la investigación:

3.4.1.1 Participantes Físicos Activos

- Investigador (Tristan Schulze): 25 años; nacionalidad alemana; vecino de San José; Bachiller en Periodismo de la Universidad Latina de Costa Rica; Licenciado en Periodismo con Énfasis en Producción de Medios de la Universidad Latina de Costa Rica; estudiante de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica; Gestor de Proyectos de oficio.
- Socios fundadores de All Fire CR
- Colaboradores de All Fire CR

3.4.1.2 Participantes Físicos Pasivos

- Tutora del investigador (Susana Rivera Álvarez); profesora del grado de maestría de la Universidad Latina de Costa Rica.
- Lector del trabajo de investigación; profesor del grado de maestría de la Universidad Latina de Costa Rica).

3.4.1.3 Participantes Institucionales

- All Fire CR (objeto de estudio directo)
- Administración Pública (objeto de estudio indirecto)
- Universidad Latina de Costa Rica (institución que respalda la investigación)

3.4.2 Fuentes de Información y Muestra inicial

En la presente investigación, se recurre a dos tipos de fuentes, siendo las primarias y secundarias, las cuales, en el orden indicado, indican el grado de cercanía del investigador con la fuente y su tratamiento. Mientras que las primarias reflejan información obtenida de primera

mano, las secundarias presentan información ya tratada por una segunda instancia (sea una persona, organización, etc.) que deriva de las primarias.

Adicionalmente a las anteriores existen las fuentes terciarias que a su vez hacen referencia a las secundarias; no obstante, éstas se pueden considerar parte de las fuentes secundarias para fines de la presente investigación. (Rosario, 2013)

En lo siguiente se enlistan las fuentes utilizadas para la realización del presente proyecto.

3.4.2.1 Fuentes Primarias

- Socios y colaboradores de All Fire CR.
- Representantes de competidores de All Fire CR.
- Representantes de la Administración Pública.
- Documentos, registros, etc. de All Fire CR.

3.4.2.2 Fuentes Secundarias

- Bibliografía teórica.
- Bibliografía relacionada con actualidad de la industria (artículos, etc.).
- Documentos y registros de terceros relacionados con la investigación.
- Enciclopedias.
- Bases de datos y plataformas informativas de la administración pública.
- Bases de datos privadas.

3.5 Muestra

3.5.1 Justificación de la Muestra

Tal y como lo afirman Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014, pág. 384; 391), la muestra del proceso cualitativo no necesariamente debe ser estadísticamente representativa ni probabilística, ya que la intención de la investigación no es una generalización de los resultados, sino el estudio de un fenómeno específico, por lo que se utiliza una muestra más flexible y abierta, la cual incluso se puede cambiar durante el desarrollo de la investigación.

3.5.2 Tipo de Muestra

El tipo de muestra utilizado en la presente investigación es una muestra orientada en la investigación cualitativa – debido al énfasis meramente cualitativo del presente trabajo final de graduación.

Más específicamente se trata de una muestra por conveniencia, la cual se justifica, por un lado, por la naturaleza del enfoque de investigación mencionado y, por otro lado, por el diseño de investigación utilizado y el hecho que el presente no tiene fines de generalización de los resultados obtenidos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 390)

Lo anterior se da en el caso de la presente investigación, al tratarse de una tesis de investigación de caso práctico, de acuerdo con lo expuesto por Muñoz Razo (2011, pág. 27).

3.5.3 Muestra Inicial

La muestra inicial se compone en especial de los colaboradores de la compañía All Fire CR, así como todos aquellos documentos relacionados con la misma. El alcance y las limitaciones de esta muestra inicial – y no necesariamente definitiva – corresponden a lo expuesto en el contexto del presente marco metodológico, así como los participantes de la presente investigación descritos en el punto anterior.

3.6 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

3.6.1 Técnicas para la recolección de Datos

Respecto a las técnicas para la recolección de datos, ésta tiene un claro enfoque cualitativo, enfocado en el análisis por realizar según la metodología para el análisis de datos planteada más adelante.

Las técnicas principales utilizadas son las entrevistas, tanto individuales como grupales, que se realizan durante el desarrollo del análisis. En las mismas, el investigador se reúne con integrantes de la compañía, especialmente el punto de contacto focal designado por la empresa, para abarcar todas las preguntas del investigador acerca de la operación de la compañía y su micro y macroentorno.

Con lo anterior se cumple con lo planteado por Muñoz Razo respecto a los requerimientos de una investigación de caso práctico (2011, pág. 27), así como lo afirmado por este mismo investigador (pág. 22) y Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 11) respecto al enfoque de investigación seleccionado.

- Observación presencial.
- Visitas de campo.
- Entrevistas individuales y grupales.
- Revisión de bibliografía.
- Análisis de documentos, informes, etc.

3.6.2 Instrumentos para la Recolección de Datos

- Programas de cómputo/informáticos.
- Herramientas de análisis manuales.

3.7 Metodología e Instrumentos para el Análisis de Datos

3.7.1 Metodología para el Análisis de Datos

En esta investigación cualitativa se realiza un análisis profundo del objeto de estudio, siendo la empresa All Fire CR, así como de su entorno interno y externo. Para lo mismo se recurre a la metodología propuesta por Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf en la decimonovena edición de su obra *Administración estratégica* (2015). Esta metodología a su vez se compone de diferentes herramientas e instrumentos propuestos por otros autores, como es el caso del método de análisis de las Cinco Fuerzas creado por Porter (2008) o el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

En específico, la metodología planteada por los autores anteriormente mencionados para el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos comprende la realización de los siguientes tipos de análisis.

- Análisis cualitativo de la situación estratégica de la empresa. (págs. 21-31; 107-128)
 - Análisis del propósito estratégico (misión, visión y valores).
 - Análisis de la posible ventaja competitiva.

- Análisis del campo competitivo (horizontal, vertical y geográfico).
- Análisis de la estrategia genérica empleada.
- Análisis cualitativo del macroentorno. (págs. 42-44)
 - Análisis de los factores políticos/legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales del macroambiente.
- Análisis cualitativo de la industria (microambiente). (págs. 44-58)
 - Análisis de las cinco fuerzas de la industria.
 - Análisis de los factores principales de éxito (FPE) de la industria.
- Análisis cualitativo interno. (págs. 78-101)
 - Análisis de recursos y capacidades.
 - Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
 - Análisis de la cadena de valor interna.
 - Análisis de la posible ventaja competitiva.
- Análisis financiero (cuantitativo). (págs. 75-77)
 - Análisis de rentabilidad.
 - Análisis de liquidez.
 - Análisis de actividad comercial.

Adicionalmente a la metodología de análisis de una empresa y su entorno anteriormente planteado – tomando en cuenta de que el presente trabajo de final de graduación corresponde al énfasis de mercadeo –, se analizan el entorno del cliente y sus diversas facetas, como los motivos de compra y no-compra, lugares y épocas de compra, así como los clientes actuales y el uso que dan a los productos comercializados. (Ferrell & Hartline, 2012, págs. 653-654)

Estos componentes del análisis realizado de All Fire CR – macroentorno, microentorno, interno, financiero y del entorno de mercadeo/de los clientes – corresponde al tipo de investigación seleccionado, siendo el presente trabajo final de graduación una tesis de investigación de caso práctico. (Muñoz Razo, 2011, pág. 27)

3.7.2 Instrumentos para el Análisis de Datos

Para la realización del análisis de datos se recurre a los instrumentos que se derivan de la metodología anteriormente mencionada. Éstos en su mayoría consisten en

métodos/instrumentos cualitativos de análisis que tienen el fin de estructurar el análisis y la obtención de las conclusiones respectivas.

La única excepción es la realización del análisis financiero, para el cual se recurre a los instrumentos más comunes en el análisis de negocios: los indicadores y razones financieros.

3.8 Metodología e Instrumentos para la Construcción de la Propuesta

3.8.1 Metodología para la Construcción de la Propuesta

Para la construcción de la propuesta estratégica, al igual que para el desarrollo del estudio tipo investigación-acción en forma de una investigación de caso práctico, se utiliza la metodología propuesta por Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf en la decimonovena edición de su obra *Administración Estratégica* (2015), la cual sirve como guía al investigador en este proceso.

Respecto a la propuesta de mercadeo, se utiliza el formato propuesta por Ferrell y Hartline (2012, págs. 658-660), el cual está estrechamente relacionado con el análisis general realizado de la compañía (interno, micro y macroentorno), así como, especialmente, del análisis del entorno del cliente.

3.8.2 Instrumentos para la Construcción de la Propuesta

Además del método utilizado como referencia detallada en la bibliografía citada anteriormente, se utiliza una herramienta informática con el fin de facilitar el proceso. Esta herramienta reúne en una sola diversos conceptos y técnicas y permite al investigador replantear por medio de ella el marco estratégico de la compañía All Fire CR, así como definir objetivos estratégicos, metas y acciones, como también monitorear los mismos una vez que el plan se ejecute.

3.9 Formato del trabajo

El presente trabajo final de graduación se redacta en el formato recomendado por la American Psychological Association en su manual de publicación más reciente, específicamente la sexta edición, tanto respecto al formato del trabajo como tal, como así el formato de las citas y referencias de este. (American Psychological Association, 2009)

Las únicas excepciones se dan en el caso del espacio entre líneas (1,5pt en vez de 2pt) y en el caso de los títulos (con numeración, en negrita y en línea aparte), ambas a petición de la universidad.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1 Análisis

Para analizar de manera oportuna a la empresa All Fire CR, se recurre, como bien se menciona anteriormente, al método propuesto por Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015), el cual su vez consiste en la aplicación de diferentes tipos de análisis que permiten obtener una visión amplia sobre el estatus actual de la compañía.

Primero, se realiza un análisis de la situación actual de All Fire CR, con el fin de obtener la información general requerida para proceder con los análisis más profundos en lo siguiente.

Éstos consisten en un análisis de macroentorno, de la industria (microentorno), interno, financiero y de entorno de los clientes, los cuales se desarrollan a continuación.

Los análisis en lo siguiente son en gran parte producto de los hallazgos de las sesiones de entrevista y conversación grupal con los integrantes de la compañía, siguiendo el modelo del diseño de investigación de caso práctico propuesto por Muñoz Razo (2011, pág. 27).

4.1.1 Situación Estratégica Actual

Para dar inicio al análisis profundo de la empresa All Fire CR, su estructura y su operación, se recurre a realizar un análisis de los más básico y fundamental de una empresa, siendo su nombre, propósito estratégico y ventaja competitiva subjetiva, que en conjunto componen la situación estratégica actual de la compañía.

Se debe tomar en cuenta que, como bien se ha mencionado anteriormente, la administración actual de la empresa es meramente empírica o basado en la experiencia de sus socios fundadores que, en un estudio de mercado, lo que también se refleja en el propósito estratégico formulado por ellos. Por lo mismo, se encuentran diversas deficiencias en los componentes del marco estratégico.

Por otro lado, el propósito estratégico y la formulación de una ventaja competitiva subjetiva (no basada en un análisis de mercado) son la única parte de la estrategia de negocios con la cual cuenta la empresa; por el momento, no existe una estrategia formulada y acordada por la gerencia.

Más allá de lo anterior, se realiza un análisis del campo competitivo actual de All Fire CR, tanto horizontal, como vertical y geográfico.

Por último, se determina la estrategia genérica empleado por la compañía en la actualidad, tomando en consideración el enfoque y rumbo actual del negocio.

4.1.1.1 Nombre y Lema de la Compañía

La empresa actualmente, y desde su creación, lleva el nombre All Fire CR. Este nombre en su momento fue elegido debido al enfoque de negocio inicial de la compañía, como proveedor de equipos de prevención y atención de riesgos causados por fuego y las sub-industrias relacionadas.

No obstante, observando el rumbo de negocio actual de All Fire CR, este nombre no refleja las actividades de negocio actuales de la compañía, lo que puede causar una incongruencia en la imagen interna y externa de la empresa, puede confundir a cliente, proveedores y otras partes interesadas (*stakeholders*), así como hacer surgir dudas acerca de la experiencia y credibilidad de la empresa en otros campos no relacionados con la prevención y atención de riesgos y emergencias relacionados con fuego.

Respecto al lema de All Fire CR, este está formulado en idioma inglés como: *the premier source for everything*. El lema o eslogan como tal refleja mejor que el nombre de la compañía actividad real de la empresa, que consiste en ser un proveedor del Estado Costarricense y sus diferentes dependencias, así como de otras empresas del sector. Por reflejar de manera más idónea el negocio de la compañía, a la vez se da una incongruencia con el nombre de la empresa, que vincula a ésta con una industria específica.

No obstante, al brindar servicios principalmente al sector público, puede ser desfavorable el uso de un eslogan en idioma Inglés. Por un lado, debido al hecho de que el Estado Costarricense realiza negocios únicamente en idioma castellano, por lo que el lema puede parecer fuera de lugar y, por otro lado, ya que podría afectar de manera negativa a la imagen de la compañía ante la administración pública, debido a que empresas con identidad meramente costarricense suelen preferirse como proveedores del Estado (aunque bien aspectos de imagen no influyen directamente en el sistema de evaluación de ofertas).

4.1.1.2 Propósito Estratégico

En lo siguiente se detallan y analizan los elementos del propósito estratégico actual de la compañía, siendo misión, visión y valores. El marco estratégico de la empresa no ha sido modificado desde la creación de All Fire CR a principios del año en curso.

4.1.1.1.1 Misión

“Ser el mejor proveedor de bienes y servicios al sector gubernamental. Para lograrlo, hemos establecido una cultura que apoya a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio excepcional a nuestros clientes.”

La misión de una empresa debe reflejar el ahora, es decir, el estado actual de ésta y sus operaciones. En resumen, la misión de una organización debe resumir en una frase la razón de ser de ésta, de manera concisa y sincera. Esta razón de ser debe formularse como una afirmación que se explica por sí mismo, sin recurrir a una justificación.

La misión formulada por All Fire CR no cumple con dichas características. Lo anteriormente citado tiene las características de una visión, ya que más bien indica cuál que la meta de la empresa es ser el mejor proveedor de bienes y servicios al sector gubernamental, sin hacer referencia al estatus quo de la organización. Luego, se detalla cómo supuestamente se ha logrado dicho objetivo, afirmación que está fuera de lugar en una misión, aparte de no reflejar la situación actual de la compañía y su operación interna.

4.1.1.1.2 Visión

“Una buena compañía ofrece excelentes productos y servicios, una gran empresa, además, se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir.”

La visión arriba citada no cumple con las características que debe tener ésta como parte del propósito o marco estratégico de una empresa. En vez de reflejar el rumbo de la compañía y su meta en el futuro, es decir, el ¿a dónde vamos?, la visión de All Fire CR se refiere a las características de una buena compañía y luego, en su segunda parte, explica cómo se puede convertir en una gran empresa, pero sin hacer referencia alguna a la operación de la misma All Fire CR, ni las aspiraciones de la misma.

La visión no solamente es incongruente respecto al rumbo de la compañía, sino ni siquiera constituye una visión estratégica.

4.1.1.1.3 Valores

Los valores de All Fire CR son los siguientes:

- Accesibilidad
- Cuidado del medio ambiente
- Inclusión y diversidad
- Privacidad
- Responsabilidad de proveedor

Los cinco valores arriba listados no reflejan de manera idónea las características de la empresa, las aspiraciones de la misma, así como el quehacer cotidiano y la administración de ésta.

La accesibilidad de los servicios de All Fire CR es muy relativa; al ofrecer sus bienes y servicios casi de manera exclusiva al sector público a través de la participación en concursos de licitación, o al sector privado por medio de ofertas concretas a empresas específicas, en realidad la accesibilidad no es universal. Por otro lado, la accesibilidad visto como el concepto de acceso libre de barreras para personas con alguna discapacidad física o mental, no está garantizado ni contemplado, por el simple hecho de comercializar productos solicitados por la administración pública que no necesariamente cumplen con lo anterior.

En lo que se refiera al cuidado del medio ambiente, esto no necesariamente constituye un valor empresarial. Por otro lado, se trata de una afirmación muy relativa, ya que, como bien se plantea anteriormente, los productos finalmente vendidos por la compañía entre toda la gama de productos disponibles, depende de lo requerido por la administración pública, por lo que el cuidado del medio ambiente se cumple sólo de manera indirecta, al requerir el Estado productos y soluciones amigables con el ambiente.

El valor de “inclusión y diversidad” en sí consiste en dos valores distintos, siendo “inclusión” y “diversidad”, pudiendo existir la diversidad sin inclusión, pero probablemente no puede haber inclusión sin diversidad. En el caso de All Fire CR, al igual que en el caso del valor

anteriormente analizado, respecto de los bienes y servicios, no se puede garantizar que éstos cumplen con lo mismo, ya que queda a discreción de la administración adquirir o no productos inclusivos y que fomenten la diversidad. Respecto a la inclusión y diversidad en la estructura interna de la organización, en la actualidad no son valores efectivamente vividos, ya que ninguno de los integrantes actuales de la compañía posee condiciones especiales, por lo que se trata más de un supuesto o una disposición que de un valor de facto puesto en práctica.

La privacidad como valor puede ser sumamente valioso en muchas industrias y en la comercialización de diversos bienes y servicios. No obstante, en el negocio de proveer distintos productos a la administración pública, este valor no solamente no se puede vivir o cumplir, sino es sumamente inadecuado y puede hasta convertirse en un delito, o al menos una falta ética. Esto debido al hecho de que el proceso de contratación pública/administrativa es un proceso público y visible, ya que está sujeto a un interés público evidente.

Finalmente, el último de los valores del propósito estratégico de All Fire CR es la responsabilidad de proveedor. No obstante, aunque bien la responsabilidad es un valor, más que esto es un requerimiento mínimo para poder participar en los concursos de la administración pública y fundamento de la operación de cualquier empresa que desea supervivir en la industria de la compañía. Por lo mismo, debe evaluarse si realmente se trata de un valor resaltable, o bien una exigencia interna sustancial en la operación y administración de la organización.

4.1.1.3 Ventaja Competitiva

Respecto de la ventaja competitiva de All Fire CR – desde el punto de vista subjetivo y desde el punto de vista estratégico y tomando en cuenta la situación estratégica actual de la compañía, sin tomar consideración el análisis interno realizado al cual se hace referencia más adelante –, el principal factor que diferencia a esta compañía de sus competidores es la representación y distribución exclusiva que posee de algunas de las marcas que comercializa.

No obstante, debido a que estas marcas no necesariamente son los líderes solitarios de las industrias y segmentos de mercado respectivos, no necesariamente constituye una ventaja competitiva absoluta, por el simple hecho de que compañías competidores pueden contar con

la distribución exclusiva de los productos de otra marca con características similares o superiores.

Otro aspecto – relacionado con el anterior – que podría consistir o convertirse en una ventaja competitiva son las relaciones con socios estratégicos en otros países, en especial en Israel, aunque bien, igualmente podrían ser igualados o superados por uno o más competidores.

Más allá de los bienes y servicios comercializados y enfocándose más en la estructura de la organización, All Fire CR cuenta con dos factores que la empresa igualmente considera como ventajas competitivas, siendo su tamaño relativamente pequeño que le permite operar con cierta agilidad, así como la baja curva de aprendizaje, ya que los recursos humanos actuales y por contratar cuentan con altos niveles de experiencia o calificación académica.

Sin embargo, estos hechos no consisten en ventajas competitivas reales respecto a la estrategia de negocio, ya que son fácilmente imitables y alcanzables por la competencia.

4.1.1.4 Campo Competitivo

En esta subsección del presente análisis, se realiza un acercamiento al campo competitivo de All Fire CR. Al desarrollar el mismo, se recurre a una división del mismo en el alcance horizontal, vertical y geográfico de la compañía y su operación actual.

4.1.1.4.1 Alcance Horizontal

El alcance horizontal de la compañía es relativamente amplio, ya que la empresa, gracias a sus acuerdos de distribución exclusiva, posee la posibilidad de comercializar equipos y otros productos de diversa índole dentro de la industria de la cual forma parte. Mientras que algunos productos están estrechamente relacionados entre sí y muy apegados al negocio central de la compañía, el portafolio de productos también incluye algunos que corresponden a otras categorías, pero siempre dentro del mismo sector económico.

Las principales categorías de productos dentro de la oferta de All Fire CR son las siguientes:

- Shelters (refugios)
- Equipo de resguardo (uniformes tácticos, botas tácticas, entre otros)
- Trajes y accesorios de bombero

- Equipo, herramientas y otros productos de salud ocupacional
- Equipo de laboratorio
- Equipo de portalización, desalinización y riego de agua
- Vehículos (camiones de bombero, ambulancias, camiones forestales, entre otros)
- Bombas sumergibles (incendios, petroleras, etc.)
- Chalecos antibalas
- Armamento

Aparte de las categorías anteriormente listadas, la empresa bien se encuentra en la posición de poder comercializar otros productos de la misma industria, e inclusive de otros sectores, ya que los contratos de representación y distribución exclusiva con algunos fabricantes incluyen esta posibilidad.

4.1.1.4.2 Alcance Vertical

Con el fin de realizar un análisis del alcance vertical de las operaciones de All Fire CR, primeramente, se debe determinar la industria de la cual forma parte la compañía, así como la cadena de valor de la misma (no debe confundirse con la cadena de valor de la empresa como tal).

Debido a que All Fire CR participa, al menos parcialmente, en diversas industrias y segmentos de éstas, para fines de la presente investigación, el presente análisis se enfoca en la industria a la cual se pueden asociar la mayoría de las categorías de bienes y servicios comercializados por la compañía.

Se trata de la industria de resguardo y seguridad, la cual se puede subdividir en cuatro etapas, siendo la seguridad ciudadana, prevención de riesgos, atención de emergencias y mantenimiento.

Como bien muestra el esquema a continuación, All Fire CR participa con al menos una actividad/negocio en cada una las cuatro etapas, pero teniendo un claro enfoque en las de prevención de riesgos y atención de emergencias.

En lo que se refiere a la etapa de seguridad ciudadana, se comercializan armamento (para la Fuerza Pública y el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), principalmente), así como equipo de protección balística y textiles (uniformes, entre otros).

En la prevención de riesgos, uno de los negocios principales de la compañía, se provee cualquier tipo de equipos, herramientas y otros productos de salud ocupacional, así como productos relacionados con la supresión de incendios.

Respecto a la etapa de atención de emergencias, éste es el segundo enfoque de negocio clave de All Fire CR, y uno de los más rentables. El producto estrella de la compañía pertenece a este segmento, siendo los shelters (refugios). Además, el portafolio de productos cuenta con diversos vehículos (ambulancias y camiones de bombero, entre otros), así como equipo de rescate.

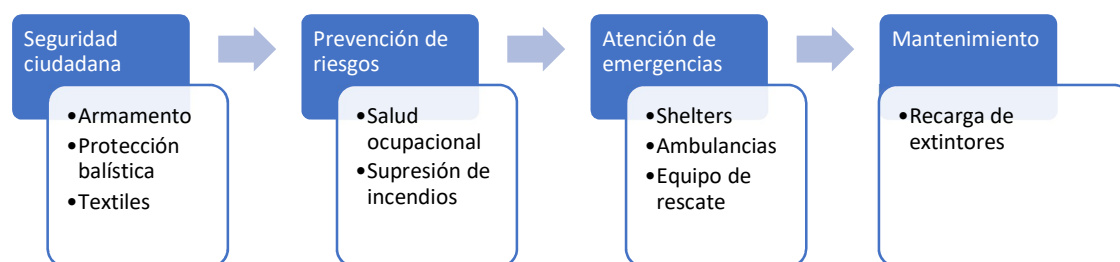


Figura 1: Cadena de valor de la industria

Fuente: Elaboración propia (2018)

Finalmente, en la etapa de mantenimiento, la presencia de la empresa en el mercado se limita únicamente al servicio de recarga de extintores de fuego.

4.1.1.4.3 Alcance Geográfico

El último aspecto analizado respecto al campo competitivo de All Fire CR es el alcance geográfico de sus operaciones.

Actualmente, la empresa tiene presencia únicamente en el mercado nacional, en todo el territorio costarricense. Más específicamente, las operaciones actuales se limitan principalmente al Gran Área Metropolitana (GAM), es decir, el Valle Central de este país, donde se encuentra la gran mayoría de sus clientes. Los únicos negocios fuera del GAM están

en su mayoría relacionados con otros en la capital, como por ejemplo en el caso de las ventas a la Refinadora Costarricense de Petróleo (Recope) que cuenta con planteles y puertos en diversas partes del país.

Si bien por el momento la empresa no realiza negocios fuera de Costa Rica, es oportuno tomar en consideración que sí posee contratos de representación y distribución exclusiva de algunos fabricantes y marcas para toda Centroamérica y Panamá, aunque bien actualmente no se explotan dichos acuerdos.

4.1.1.5 Estrategia Genérica

All Fire CR, como bien se menciona anteriormente en el presente análisis, actualmente no cuenta con una estrategia de negocios claramente definida, ni emplea una estrategia genérica de manera intencional y consciente.

No obstante, de facto la estrategia genérica empleada por la compañía es la de mejores costos del proveedor, la cual es una combinación híbrida entre las estrategias del costo más bajo y amplia diferenciación.

Lo anterior se puede se hace evidente al analizar la manera de operar de la empresa, sus clientes y formas de venta, así como portafolio de productos. Mientras al ser proveedor del estado y comercializar los productos a través de concursos de licitación pública casi exclusivamente se utilizan elementos de la estrategia del costo más bajo (o de la estrategia de nicho de bajo costo), ya que el costo por lo general es el factor clave en el proceso de evaluación de las ofertas por parte de la administración pública, también se cumplen múltiples aspectos de la estrategia de amplia diferenciación, por el simple hecho de que más allá de vender productos genéricos a bajo costo, la empresa debe contar con un portafolio amplio (e incluso personalizado para clientes específicos), para poder cumplir las altas exigencias y expectativas de la administración pública respecto de las características de los bienes por adquirir por ésta.

Por lo mismo, el hecho de poder ofrecer precios competitivos no solamente depende de aspectos internos de All Fire CR, sino también en gran parte en los precios de los proveedores

de la empresa, sean los mismos fabricantes o revendedores, así como de los costos asociados, siendo logística, almacenamiento/bodegaje, y procesos de aduana, entre otros.

Por lo mismo, se puede afirmar con precisión que la estrategia genérica ejecutada por All Fire CR es la de mejores costos del proveedor.

4.1.2 Análisis de Entorno

Luego de analizar la situación estratégica actual de All Fire CR, se procede a analizar el entorno de la empresa, el cual no solamente consiste en la industria y el mercado correspondiente, puntos a los cuales se refiere en la sección siguiente, sino más allá de esto a aspectos más amplios, como los factores políticos y legales, económicos, socioculturales y ambientales, entre otros.

4.1.2.1 Factores Políticos y Legales

Debido al hecho de que el negocio primordial de All Fire CR consiste en la venta de bienes al Estado Costarricense y sus instituciones, diversos factores políticos y legales tienen un impacto directo en la operación de la compañía.

Lo primero y más importante de mencionar es el hecho de que las compras del Estado y todas sus dependencias están reguladas por ley y sus reglamentos respectivos, sin importar del tipo de adquisición de que se trate (compra directa, licitación, licitación abreviada, contrato por demanda, etc.).

Adicionalmente, cada institución pública cuenta con lineamientos adicionales que regulan la compra de bienes y servicios a proveedores externos, tanto respecto de los requisitos legales, como a los requerimientos técnicos que deben cumplir el proveedor y los productos respectivos.

Por lo mismo, cualquier cambio en el marco legal vigente afecta de manera directa e inmediata a la operación de All Fire CR, ya que su negocio principal consiste en la venta de bienes al Estado costarricense y, por lo mismo, la empresa se encuentra alineada en el nivel legal y operativo con lo mismo.

Más allá de las disposiciones legales que regulan las compras del sector público, los factores políticos y legales del entorno de la empresa también se refieren a ambiente político en el país, que puede afectar de manera positiva o negativa la operación de esta.

Actualmente, se da una inestabilidad política grave en el país, la cual se expresa, entre otros, por una asamblea cada vez más fraccionada y polarizada. Esto dificulta el proceso de toma de decisiones democrático e implica un estancamiento político-económico, debido a la incapacidad e inoperatividad de la Asamblea Legislativa respecto a la creación de nuevas leyes y reglamentos.

Igualmente, en lo que respecta al Poder Ejecutivo, éste es en parte inoperable por el hecho de contar solamente con una fracción minoritaria y carecer de acuerdos de colación.

Debido a los problemas de ingobernabilidad que vive el país, en mayor o menor parte también debido a una falta de voluntad política de diversos actores, se da una falta de credibilidad del sistema político en general, la cual causa malestar en la población y fomenta la inestabilidad del sistema democrático.

El Poder Judicial igualmente está fuertemente criticado por diversos sectores por sus múltiples escándalos en tiempos recientes, por lo que igualmente carece de respaldo en una amplia parte de la población, además de estar fuertemente cuestionada la relación entre diferentes órganos políticos y jurídicos, haciendo caso omiso a la debida división de poderes.

Esta crisis del Sistema Político y Judicial que tiene como consecuencia una inseguridad política y jurídica importante, afecta la operación de All Fire CR, ya que la participación en concursos (la cual conlleva gastos importantes) puede perderse en caso de que concursos son declarados nulos por instancias judiciales superiores, o bien, por falta de compromiso o incumplimiento de la administración.

Por último y no menos importante, se debe resaltar las implicaciones negativas de la burocracia, ineficiencia de algunas entidades públicas, las cuales igualmente pueden tener un impacto negativo en el rendimiento de la empresa, por ejemplo, en el caso de enfrentar una falta o atraso de pago por parte de la administración o en el caso de que criterios técnicos sin fundamento en procesos de adjudicación perjudican a la compañía.

Aparte de lo anteriormente expuesto, también se debe tomar en cuenta de que en algunas instituciones públicas se dan actos de corrupción y arreglos que, aparte de beneficiar a algunos actores y empresas privadas, pueden perjudicar a All Fire CR, por ejemplo, al salir vencido de concursos de licitación arreglados a la medida para alguno de los participantes.

4.1.2.2 Factores Económicos

Aparte de los factores políticos y legales, los factores económicos constituyen otras variables importantes en el entorno de la empresa que pueden influir impactar a la compañía de manera directa en mayor o menor medida.

Los factores económicos están en gran parte estrechamente ligado con los anteriormente expuestos factores políticos y legales y, por lo tanto, la inestabilidad política (y también legal si se toma en consideración la inseguridad jurídica) en conjunto con la ineficiencia y burocracia que predomina en algunas instituciones públicas, ha llevado a un deterioro grave de las finanzas públicas.

Actualmente, el Estado carece de fuentes de financiamiento regular y solamente puede recurrir a la emisión de bonos de deuda externa con altas tasas de interés, lo que implica un endeudamiento cada vez mayor.

En vez de enfrentar al déficit fiscal existente con las medidas correspondientes, tanto por medio de una reducción de gastos como por el establecimiento de nuevos impuestos y cobro más eficiente de los existentes, ante la falta de acuerdo y voluntad política y social, el Estado ha optado por más bien aumentar sus gastos, especialmente durante la administración Solís Rivera, por lo que actualmente el país enfrenta una grave crisis fiscal.

Aparte del endeudamiento público no se debe dejar al lado de que el endeudamiento por cabeza de la población es igualmente preocupante, teniendo Costa Rica uno de los mayores índices de deudas por tarjetas de crédito, entre otros.

En caso de perdurar o agravarse la situación actual, el país enfrentaría una bancarrota técnica o definitiva, lo que implicaría graves consecuencias políticas y sociales.

El déficit fiscal golpea directamente las operaciones de All Fire CR debido a las limitaciones para adquirir bienes y servicios y realizar proyectos de construcción de obra pública del

gobierno y sus dependencias. Aunque bien la compañía comercializa algunos productos esenciales para la seguridad pública y salud ocupacional que hasta en tiempos de crisis deben ser adquiridas por el sector gubernamental, otras inversiones – aunque bien beneficiarían al país – quedan congelados.

Además, la empresa corre el riesgo de enfrentar una falta de pago o atrasos en los mismos por parte de sus clientes del sector público en caso de convertirse en adjudicatario de licitaciones de diversos entes públicos.

A la evidente inestabilidad e incertidumbre respecto a las finanzas públicas se suma otra problemática que afecta de manera directa y negativa a All Fire CR, siendo la devaluación significativa del Colón Costarricense frente al Dólar Estadounidense desde la Administración Solís Rivera y, especialmente grave desde la introducción de la libre flotación del tipo de cambio bajo la Administración Alvarado Quesada.

Esta tendencia se ha convertido en un factor del entorno que afecta de manera grave a la operación de la empresa por el hecho de vender sus productos en precios fijados en Colón al sector público, pero tener que adquirir los mismos a precios definidos casi exclusivamente en dólar estadounidense a sus proveedores.

Por lo mismo, el margen de utilidad utilizado al realizar una oferta para un producto en un proceso de licitación pública debe ajustarse a esta realidad, ya que debe superar un posible aumento abrupto del tipo de cambio desde el momento de la postulación de la oferta hasta el pago del producto y flete respectivo al fabricante y proveedor de logística. El resultado de lo mismo es una pérdida de competitividad frente a algunos competidores.

Pero los factores económicos anteriores no son los únicos que contribuyen al panorama económico pesimista en general. Otra preocupación para la empresa es el acceso cada vez más difícil a fuentes de financiamiento y el encarecimiento de las opciones de crédito en general, debido a una fuerte tendencia al alza de las tasas de interés, tanto en colones como dólar estadounidense.

Además de lo anterior, se prevén fuertes niveles de inflación, los cuales tienen un impacto negativo en los activos de la empresa.

En resumen, los factores anteriormente expuestos, al igual que otros adicionales, impactan de manera negativa al negocio de All Fire CR y crean un entorno exterior negativo al combinarlas con los factores políticos y legales también preocupantes desde el punto de vista de la empresa.

4.1.2.3 Factores Socioculturales

Más allá de los factores político-legales y económicos, también es oportuno tomar en cuenta los socioculturales, que, si bien están de cierta manera relacionados con los anteriores, constituyen un elemento del entorno propio.

Uno de los factores sociales más importantes respecto a su impacto en el negocio de All Fire CR es el aumento de la criminalidad y una mayor inseguridad ciudadana con tendencia al empeoramiento en los últimos años, lo que ha provocado una percepción/sentimiento de inseguridad en la población (incluso más grave que la situación real). Por este motivo, el Estado se ha visto obligado en los últimos años a incrementar sus inversiones en el sector de la seguridad ciudadana, lo que se refleja también en la adquisición de equipo nuevo y modernización del existente.

La compañía se beneficia de manera directa de esta coyuntura, ya que tiene dentro de su portafolio de productos claves aquellos solicitados de manera incremental por la administración pública, siendo equipo antibalístico (chalecos antibalas), diferentes componentes de uniformes, y armas de fuego, entre otros.

Debido a la creciente inseguridad pública y una presencia cada vez mayor del narcotráfico en el país, el Estado también ha recibido importantes donaciones de organismos internacionales y países aliados; esta fuente de ingreso de dinero líquido con destino definido y no transferible contribuye aún más a la coyuntura favorable para la industria de la seguridad y prevención de riesgos.

Siguiendo con este último segmento que atiende la compañía, la prevención de riesgos, y además la atención de emergencias o desastres, igualmente se da un entorno favorable para las empresas de la industria, incluyendo All Fire CR.

Otro factor social importante en el entorno de la compañía son los todavía altos índices de pobreza, especialmente en las zonas rurales del país, lo que implica que el Estado y sus dependencias se convierten en responsables de velar de manera especial por la integridad física y mental de estas personas.

Por lo mismo, hay una alta inversión pública relacionada con la atención de personas en riesgo social y uno de los elementos más importantes de las políticas actuales de atención integral de este segmento de la población consiste en la prestación de servicios de salud y construcción de obra pública en estas comunidades.

De lo anterior se beneficia All Fire CR como proveedor de equipos de salud y laboratorio, al igual que de uniformes del personal involucrado en la atención en sitio de este fenómeno social.

Un factor social muy relacionado con los políticos es la fuerte crítica ciudadana ante actos de corrupción en el sector público, lo que ha implicado diversas medidas para fomentar la transparencia, especialmente en las compras públicas y la aplicación las sanciones establecidas por ley respecto a violaciones del marco legal vigente. Igualmente, hoy en día se da un importante control político y ciudadano de las actuaciones de la administración.

Como empresa joven, All Fire CR compite con la ventaja de no tener antecedentes negativos en su historial empresarial, ya que no ha estado involucrado en ningún acto de corrupción. Al mismo tiempo, obliga a la compañía a operar con los más altos estándares éticos y de buen gobierno, y ser transparentes respecto de su situación financiera y proveedores, entre otros, al participar en concursos de licitación o compra directa públicos.

Respecto de los factores culturales, estos en su mayoría no tienen impacto directo en las operaciones de la compañía.

Sin embargo, la cultura influye de manera significativa en la forma de hacer negocios en el país y en aquellos donde tienen su sede los fabricantes y proveedores de All Fire CR, especialmente en el proceso de negociación de compraventa.

4.1.2.4 Factores Tecnológicos

Al ser proveedor del Estado y sus dependencias de equipos relacionados con las industrias de la seguridad y prevención y atención de riesgos y desastres, All Fire CR está obligado a contar dentro de su portafolio con los productos de tecnología más avanzada del mercado.

Por lo general, antes de tomar una decisión de compra e iniciar el concurso de licitación y venta directa, la administración pública por lo general realiza un estudio de mercado – muchas veces con la asesoría de alguna empresa del sector y al realizar cotizaciones a una o más empresas – con el fin de determinar las características del producto por adquirir.

En este proceso, debido a la obligación de invertir los recursos públicos de manera responsable, la administración en la mayoría de los casos se decide por adquirir productos con las mejores características disponibles en el mercado y una extensa vida útil, para obtener de esta manera un retorno de la inversión máximo.

Por lo mismo, All Fire CR, al igual que las demás compañías que forman parte de la industria, debe mantenerse siempre a la vanguardia y ofrecer productos con las mejores características técnicas disponibles, alta calidad material y durabilidad y plazos de garantía superiores al promedio del mercado.

Esto no solamente obliga a la empresa a incluir los productos más avanzados de sus fabricantes proveedores en su portafolio de productos, sino realizar de manera constante estudios de mercado y la industria, para valorar posibles cambios de proveedor en caso de que los productos actualmente comercializados no cumplen con lo solicitado por la administración.

Aunque bien los factores tecnológicos de facto obligan a la empresa a realizar altas inversiones económicas en la adquisición de muestras e inventarios, así como de tiempo en el caso de los estudios de mercado y las diferentes categorías de producto, el entorno no necesariamente se debe considerar desfavorable.

Esto se debe al hecho de que la constante búsqueda de productos con características tecnológicas avanzadas por parte de la administración pública le da la oportunidad a All Fire CR a asesorar de manera proactiva a las proveedurías de las diferentes entidades públicas en el

proceso de decisión de compra, lo que puede influir de manera positiva en la posible adjudicación del concurso una vez que se realiza la licitación o compra directa.

En lo que se refiere a los factores tecnológicos del equipamiento de la compañía, para ser competitivo, All Fire CR debe equiparse con herramientas tecnológicas avanzadas para operar de manera eficiente y eficaz y bajar los costos operativos a un mínimo, lo que a su vez se traduce en una maximización de las utilidades a pesar de realizar ofertas altamente competitivas respecto al precio a la administración pública.

4.1.2.5 Factores Ambientales

Por último, es oportuno analizar también los factores ambientales del entorno de la compañía. Esto es de especial importancia al tomar en cuenta que, por su ubicación geográfica, Costa Rica es un país con un riesgo elevado de sufrir desastres naturales, como por ejemplo terremotos, erupciones volcánicas, inundaciones y tormentas.

Debido a este hecho, en los últimos años se ha notado un incremento importante en la inversión pública – tanto con fondos propios o a través de donaciones internacionales – en la modernización del equipamiento de las entidades públicas encargadas con la atención de posibles emergencias y desastres, como, entre otros, la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) o el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

Para mencionar dos ejemplos específicos que beneficia directamente a la empresa, se puede recurrir al desarrollo de la unidad médica móvil de la CCSS y los refugios a disposición de la CNE para la atención de la población afectada por desastres naturales. En ambos casos, All Fire CR es proveedor de los shelters (refugios) requeridos por la administración pública, los cuales son el producto estrella de la compañía.

Por otro lado, los factores ambientales también se refieren al cuidado del medio ambiente que en el mundo actual se ha convertido en un tema cada vez más importante. Hoy en día, más allá de exigencias de organizaciones ambientalistas, sociales y ciudadanas por un mayor cuidado del ambiente y un creciente control ciudadano de la administración pública y del sector

privado para combatir la contaminación de los recursos naturales, se da una mayor conciencia acerca de lo mismo.

Por lo tanto, los productos ofertados al sector público deben cumplir con altos estándares de cuidado del ambiente, ya que los requisitos técnicos solicitados por cada vez más entidades públicas toman en cuenta estos aspectos ambientales.

4.1.3 Análisis de la Industria

Luego de haber analizado el entorno macro de la compañía, es crucial analizar de igual manera a la industria de la cual forma parte All Fire CR, siendo la industria de resguardo y seguridad, y la manera en que interactúan los diferentes participantes de esta entre sí.

4.1.3.1 Competencia Vendedores-Rivales

Cualquier empresa que forma parte de la industria respectiva puede, participar en igualdad de condiciones en los concursos de licitación o compra directa de la administración pública. No obstante, en algunos segmentos de la misma se dan importantes barreras de entrada que obstaculizan la entrada de nuevos participantes, por lo que, de facto, se da una competencia vendedores-rivales desigual.

En términos generales, hay diversas empresas bien posicionadas en el mercado, entre ellas Prevención & Seguridad Industrial; Industrial and Fire Rescue, Afalpi, Equipos de Salud Ocupacional, Alfamedica S.A., Capris S.A., Cifsa S.A., Compañía de Seguridad Industrial Cruz Verde, Invotor, Sondel, Sol Group, Tecnologías Náuticas, Soluciones Floruma, Marluvas de Centroamérica, Electromecánico Pablo Murillo, y Euromaltea, entre algunos otros.

Sin embargo, no todas de las anteriores compiten en cada segmento de la industria y en algunos subsegmentos incluso existen de facto monopolios debido a representaciones exclusivas de la única compañía fabricante de un producto determinado.

Por lo mismo, la competencia vendedores-rival se da en la mayoría de los casos respecto de productos específicos entre solamente pocas compañías, muchas veces dos o tres.

Una de las características más importantes del mercado – y en especial en la venta de los productos de la industria a la administración pública – es el hecho de que cada competidor

tiene un buen conocimiento de la oferta de productos, incluyendo sus características técnicas y en muchos casos de precios al menos estimados, de la competencia.

Esto debe ser tomado en cuenta y es un factor crucial al ofertar un producto o servicio en concursos de licitación y puede convertirse tanto en ventaja (en caso de analizar de manera oportuna a la competencia y sus productos) o desventaja (al descuidar el análisis de la oferta de los competidores y cuando éstos cuentan con información amplia de los productos propios).

Otra característica importante para tomar en cuenta son los acuerdos de representación o distribución exclusiva. Debido al tamaño relativamente pequeño del país e incluso la región centroamericana – y por ende también del volumen de negocio –, la mayoría de los fabricantes opta por no ofertar sus productos a través de diversos revendedores, sino firmar acuerdos de distribución exclusiva con solamente un actor.

Es por esta razón que la competencia vendedores-rivales en esta industria, especialmente también debido al hecho de que el cliente principal son el Estado y sus diferentes dependencias, se expresa no tanto en los concursos de licitación o compra directa, sino en la búsqueda de fabricantes y proveedores para el portafolio de cada una de las empresas que participan en el mercado.

Por último, otro factor por considerar es la importancia para los competidores de contar con gran experiencia y experticia comprobada respecto de los productos comercializados. Lo anterior no solamente constituye una ventaja en la negociación con proveedores y fabricantes sobre posibles acuerdos de autorizaciones de venta o representaciones exclusivas, sino es un requisito de participación en la gran mayoría de los concursos del sector público.

4.1.3.2 Competencia nuevos Participantes

Como bien se menciona en lo expuesto en la subsección anterior, las representaciones exclusivas no solamente constituyen una ventaja competitiva, sino en muchos casos son un requerimiento para poder competir, especialmente en lo que se refiere a equipos de mayor complejidad técnica o alta calidad material.

Lo anterior constituye una fuerte barrera a la entrada para nuevos participantes, ya que éstos para poder tener acceso al mercado, deben de negociar primeramente al menos una

autorización de comercialización de algún fabricante o un permiso de reventa de alguno de los participantes actuales del mercado.

Por su parte, inexperiencia de nuevos participantes no solamente dificulta la negociación de derechos de comercialización, sino puede excluirlos de facto del negocio de la venta de equipos al sector público, debido al requisito de participación de experiencia mínima.

En lo que respecta a los productos simples y de gran volumen (por ejemplo, guantes de un solo uso), los precios por unidad son sumamente bajos lo que dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado.

Por último, otra barrera de entrada al mercado, o al menos al segmento de las ventas al sector público, consiste en la necesidad de contar con suficientes contactos en las proveedurías de entidades gubernamentales para ser tomado en cuenta en procesos de decisión de compra, lo que a su vez constituye una ventaja competitiva significativa.

Debido a las barreras de entrada evidentes, la mayoría de nuevos competidores ingresan al mercado de únicamente dos maneras: o a través de la separación de una parte de la empresa de un competidor, o por medio de una representación exclusiva obtenida de un fabricante del cual la compañía en cuestión ya comercializa productos relacionados con otras industrias.

4.1.3.3 Competencia productos sustitutos

Como bien se ha mencionado anteriormente, la industria de resguardo y seguridad tiene como cliente principal y casi exclusivo al Estado Costarricense y sus dependencias y muchas de los participantes del mercado se dedican únicamente a la venta de bienes y servicios a éste.

Esto implica que – en el proceso de decisión de compra – la institución pública que requiere adquirir un bien establece características técnicas y exigencias de calidad específicas, entre otros requisitos, por lo que, en los concursos de licitación y compra directa, las compañías solamente pueden ofertar productos que cumplen con las mismas.

Por ejemplo, en caso de que la administración pública decide adquirir ventiladores de aire para mantener la temperatura en sus oficinas adecuada y apegado a las normas de salud ocupacional vigentes, únicamente se pueden ofertar estos productos. Aunque bien un sistema

de aire acondicionado podría cumplir la misma función que los equipos mencionados, los oferentes no tienen la posibilidad de ofertar alternativas.

Por lo mismo, en la fase de concurso de compras por licitación, compras directas o compras por demanda, la competencia de productos sustitutos es prácticamente nula.

Sin embargo, este tipo de competencia no es inexistente. En la fase previa al concurso, las compañías que forman parte de la industria tienen la posibilidad de influir en la decisión de compra de la administración pública y mostrar las diferentes alternativas de solución para las necesidades de la entidad pública correspondiente.

Lo anterior es una práctica común en la industria de resguardo y seguridad y las empresas concurren por ganarse la confianza de las proveedurías gubernamentales y convencerles de la necesidad de adquirir un bien o servicio determinado para satisfacer sus necesidades.

La competencia vista desde esta óptica es especialmente fuerte debido al hecho de que las características técnicas de los productos de los diferentes fabricantes se diferencian tanto entre sí que en la mayoría de los casos – dependiendo de la decisión de compra – solamente pocas empresas tienen la capacidad de ofertar un producto que cumple con lo solicitado por la administración.

4.1.3.4 Poder de Negociación de Proveedores

Más allá de la competencia, los otros dos factores que mueven e influyen en el comportamiento de la industria son el poder de negociación de los proveedores y clientes.

Respecto a este primero, en el caso de la industria de resguardo y seguridad, el poder de negociación de los proveedores es mínimo en la mayoría de los segmentos de esta.

Esto se debe al hecho de que los proveedores – en su mayoría los fabricantes de los bienes a comercializar y en algunos pocos casos mayoristas regionales – dependen fuertemente de las empresas que comercializan sus productos en el país y por lo general les brindan una autorización de representación o distribución exclusiva.

Debido al hecho que el Estado y sus dependencias son el principal cliente y de la industria y responsable de la gran parte de las compras, la principal ventaja competitiva de las empresas

que participan en el mercado son los costos más bajos posibles por productos de alta calidad que les permiten ganar los concursos de licitación, compra directa o contratos por demanda.

Por lo mismo, estos bajos precios ofertados al sector público juegan un papel importante en la negociación con los proveedores. Éstos, por lo general fabricantes con sede en el extranjero, en la mayoría de los casos conceden altos descuentos por volumen y márgenes de utilidad importantes a los revendedores o distribuidores exclusivos, con el fin de garantizar que sus productos estén presentes en el país.

Sin embargo, aunque lo anterior aplica a la gran parte de la industria, la afirmación no debe generalizarse. Si bien en el caso de los productos de alta calidad o complejidad técnica avanzada el poder de negociación es mínimo, también debido a la dificultad para los fabricantes de encontrar distribuidores alternativos debido a la importante curva de aprendizaje de los distribuidores y compromisos de éstos con otros fabricantes, lo contrario se da en lo que se refiere a los productos de volumen masivo y bajo precio.

En el caso de éstos (por ejemplo, guantes de un solo uso, camisas para personal de recolección de basura, etc.) los proveedores poseen un mayor poder de negociación debido a dos hechos importantes que deben tomar en consideración los participantes del mercado al negociar con ellos.

Por un lado, debido a una baja curva de aprendizaje y la existencia de muchas empresas de la misma industria o relacionadas que poseen las patentes respectivas para la comercialización de ciertos tipos de bienes, los fabricantes o mayoristas pueden optar por firmar un acuerdo de representación exclusiva con otra empresa (o bien no dar exclusividad a ninguno y negociar diferentes condiciones con diversos distribuidores) para obtener una mayor utilidad.

Por otro lado, al ser mayor el volumen en este tipo de productos, los fabricantes pueden optar por ingresar como un competidor más al mercado y comercializar sus productos de manera directa.

4.1.3.5 Poder de Negociación de Clientes

Contrario al poder de negociación de los proveedores/fabricantes, el poder de negociación de los clientes en la industria analizada es más complejo y se debe analizar desde dos puntos de vista distintos.

Por un lado, al ser el Estado y sus dependencias en el nivel de volumen de negocio el cliente más importante de la industria, en el caso de algunos bienes y servicios incluso el único, posee naturalmente de un poder de negociación sumamente alto.

En el proceso de la toma de decisión de compra, las proveedurías gubernamentales tienen la posibilidad de realizar un estudio de mercado, analizar los diferentes bienes que comercializan los participantes del mercado y los productos sustitutos correspondientes, cotizar precios y evaluar todas las opciones, antes de determinar las características y requerimientos del bien o servicio por adquirir y requisitos de participación para los proveedores.

Así, al incluir especificaciones técnicas y características de calidad material y durabilidad mínimas relativamente altas en el cartel de licitación, la administración pública puede utilizar métodos de evaluación de ofertas enfocadas casi exclusivamente en la variable del precio sin comprometer la calidad del bien por adquirir.

De ésta manera, las empresas de la industria se ven obligados a ofertar sus productos de mayor calidad a precios relativamente bajos – por lo general más bajos que en sus ventas al sector privado – para poder ser adjudicado.

Sin embargo, por otro lado, también se deben tomar en consideración los escenarios en los que de facto existe un monopolio, lo que ocurre en el caso de diversos productos y servicios de la industria, especialmente los de alta complejidad técnica o calidad material.

En éstos casos, al ser considerado poco rentable el negocio para la única empresa que podría ofertar un producto (situación que podría ocurrir – aunque con menos probabilidad – en el caso de la existencia de varios competidores), la compañía respectiva cuenta con un alto poder de negociación sobre el poder de negociación del cliente (Estado), ya que en caso de no participar el concurso se declara desierto y en un nuevo intento de adquirir el bien o servicio, el Estado debe elevar el precio de compra máximo en el cartel.

4.1.3.6 Factores Principales de Éxito (FPE)

Aparte de analizar las cinco fuerzas que influyen y mueven a la industria, es oportuno analizar – basado en el análisis anterior – los Factores Principales de Éxito (FPE) de esta, ya que son éstos que deciden, al menos a largo plazo, sobre el éxito de una empresa sobre sus competidores, o bien, su desaparición en el peor de los casos.

Estos factores críticos de éxito, como también se pueden denominar, de la compañía se establecen para cada una de las siguientes cuatro áreas de la gestión de empresas, ya que deben utilizarse como un modelo integral que solamente en conjunto garantizan el éxito de la empresa, y, por ende, la persistencia en el tiempo de la misma: los factores principales de éxito financieros, aquellos relacionados con los clientes, los que corresponden a los procesos internos y, por último, los relacionados con la gente, es decir, los recursos humanos.

- Factores principales de éxito financieros
 - Línea de crédito y capital de trabajo
 - Gestión de cuentas por pagar y cobrar
- Factores principales de éxito relacionado con los clientes
 - Operación en ambos sectores (público y privado)
 - Volumen de negocio
- Factores principales de éxito relacionados con los procesos
 - Sistema analítico de negocios
 - Procesos de gestión interna
- Factores principales de éxito relacionados con la gente
 - Personal capacitado en gestión de proyectos y negocios
 - Personal bilingüe y background internacional

Los factores indicados, resultado del análisis de la industria y del entorno relacionados, son sustancial para conducir a la compañía al éxito.

Una vez definidos los factores, se analiza la situación actual de All Fire CR respecto de los mismos, y, más allá de esto, se comparan los indicadores obtenidos con los de la competencia, tanto del líder de mercado, Industrial Fire and Rescue (IFR), y el promedio de la industria.

La calificación de las dos compañías, All Fire CR e IFR, y el promedio de la industria se realizan con base en la siguiente escala de valoración:

Tabla 1: Escala de valoración de factores principales de éxito

1	No existe gestión actualmente
2	Nivel de conceptualización y diseño de acciones
3	Desarrollo de acciones
4	Implementación y control de acciones
5	Nivel de buenas prácticas
6	En proceso de mejora continua
7	Mejores prácticas

Fuente: Elaboración propia (2018).

En lo siguiente se detalla el resultado del análisis realizado. Al lado superior se encuentra el promedio de cada una de las empresas, para permitir una comparación del nivel general alcanzado respecto de los factores críticos de éxito de la industria. Sin embargo, este último índice se debe analizar con cuidado, ya que puede ser o muy alto o muy bajo, a pesar de la existencia de grandes fallos o mejores prácticas en alguno de los factores analizados.

Tabla 2: Análisis de los factores críticos de éxito y comparación con la competencia

		Factores críticos de éxito	All Fire CR	Líder de la industria	Promedio de industria
Financiero	1	Línea de crédito y capital de trabajo	4,00	5,00	5,00
	2	Gestión de cuentas por pagar y cobrar	3,00	4,00	5,00
Clientes	3	Operación en ambos sectores (público y privado)	1,00	4,00	3,00
	4	Volumen de negocio	1,00	5,00	1,00
Procesos	5	Sistema analítico de negocios	4,00	3,00	3,00
	6	Procesos de gestión interna	2,00	2,00	2,00
Gente	7	Personal capacitado en proyectos y negocios	2,00	2,00	1,00
	8	Personal bilingüe y background internacional	2,00	2,00	2,00
			3,17	4,50	3,67

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como bien se puede observar en la tabla anterior, respecto del nivel alcanzado relacionado con los factores de éxito de la industria, All Fire CR está por detrás de no solo el líder de la industria, sino también respecto del promedio del mercado.

Las deficiencias más significativas se dan en los factores relacionados con los clientes, en los cuales no existe gestión alguna en la actualidad, así como en lo relacionado con la gente, en los que apenas se alcanza un nivel de conceptualización y diseño de acciones.

El mayor fuerte de la compañía se da en la disponibilidad de línea de crédito y capital de trabajo (ver también análisis financiero más adelante), así como el sistema analítico de negocios.

Sin embargo, en ninguno de los factores analizados All Fire CR supera el nivel de implementación y control de acciones.

Los mayores fuertes de la competencia son la gestión financiera oportuna en la cual alcanzan un nivel de buenas prácticas, así como su fuerte en lo relacionado con los clientes (volumen de negocio y presencia en ambos sectores).

All Fire CR supera a la competencia apenas en su sistema analítico de negocios.

El siguiente gráfico visualiza el análisis y realiza de manera más entendible, especialmente a la comparación de la compañía con sus competidores en las diferentes áreas.

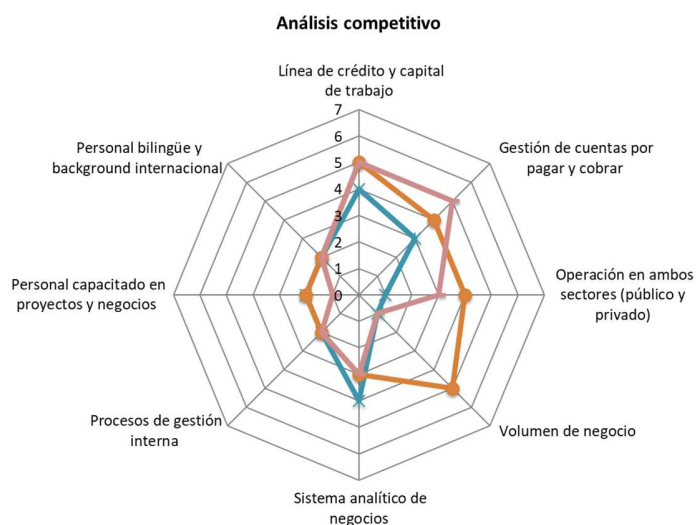


Gráfico 1: Análisis de los factores críticos de éxito y comparación con la competencia

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.1.4 Análisis Interno

Seguido al análisis del entorno y de la industria, ahora el enfoque es hacia adentro de la compañía All Fire CR al analizar diversos aspectos de esta. Primeramente, se realiza un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, para luego proceder con un el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, se analiza la cadena de valor de All Fire CR, así como la posible existencia de una ventaja competitiva.

4.1.4.1 Recursos Y Capacidades

En el presente análisis de los recursos y capacidades de la compañía, primeramente, se procede a identificar la existencia de estos, para, de manera seguida, proceder con un análisis VEII de los mismos, es decir, determinar su valor competitivo para lo compañía, al clasificar estos en valiosos, escasos, inimitables e insustituibles.

4.1.4.1.1 Recursos Físicos

Los recursos físicos que posee All Fire CR, como bien se visualiza también en los estados financieros de la empresa, se limitan principalmente a la oficina de esta (alquiler), así como el inventario de productos, tanto aquellos destinados a la venta, como las muestras de producto.

La compañía no cuenta con instalaciones propias, aunque bien se está gestionando la entrega de un bien inmueble de uno de los socios fundadores al patrimonio de esta, cuya formalización está pendiente.

4.1.4.1.2 Recursos Financieros

En lo que se refiere a los recursos financieros de la compañía, se debe tomar en consideración no solamente los recursos que posee esta, sino también sus obligaciones financieras.

Actualmente la compañía cuenta con un capital social mínimo de 50 mil Colones costarricenses, activos superiores a los 78 millones de colones, pasivos cercanos a los 28 millones de colones, correspondiendo cerca de 40 millones de colones al patrimonio.

El análisis financiero detallado se encuentra en la siguiente sección, en la cual la situación financiera de la compañía se analiza con más profundidad. Adicionalmente, en el anexo del presente documento se pueden encontrar los estados financieros certificados a setiembre del año en curso.

Lo que se puede considerar un recurso financiero importante es la posibilidad de apalancamiento de la empresa, ya que se cuenta con líneas de crédito simplificadas revolativas de 50 millones de colones y no revolativas del mismo monto.

Otro aspecto resaltante es el bajo nivel de deudas que enfrenta All Fire CR.

4.1.4.1.3 Recursos Tecnológicos

All Fire CR cuenta con diversos recursos tecnológicos gracias a la adquisición de licencias de estas, por lo general por suscripción.

Para su organización y funcionamiento interno – así como, debido a la herramienta de correo electrónico también utilizado para la comunicación con los clientes y otras partes interesadas – la empresa adquirió licencias del paquete empresarial avanzado de Microsoft Office 365, el cual, aparte de las aplicaciones de oficina estándar, cuenta con diversas herramientas de productividad, tales como Microsoft Teams, Planner y SharePoint, entre otras.

Respecto al análisis de negocios, se cuenta con el programa de búsqueda y análisis de oportunidades de negocios Connexis.

Por último, la compañía utiliza diversas herramientas de tecnologías de información y programas de cómputo para facilitar su gestión interna, algunas por suscripción y otras de software libre.

No se cuenta con procesos definidos respecto al uso de herramientas tecnológicas.

4.1.4.1.4 Recursos Organizacionales

En el área de recursos organizacionales, la compañía enfrenta serias deficiencias, ya que no cuenta con ningún tipo de recursos ni físicos ni intangibles.

En la actualidad la administración de la compañía es en su mayor parte empírica y no se han implementado procesos de negocio definidos, ni existen manuales de procesos oficiales.

4.1.4.1.5 Activos Humanos y Capital Intelectual

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro empleados, de los cuales tres son a la vez son socios fundadores de All Fire CR.

Dos de los integrantes de la compañía cuentan con estudios universitarios superiores en forma de estudios de postgrado en el ámbito de la administración de negocios y con formación a nivel grado de derecho y periodismo respectivamente. Los otros dos socios cuentan con una amplia experiencia en ventas y contratación administrativa, uno, el accionista principal, de más de 30 años, además de un conocimiento técnico superior.

En la actualidad los integrantes de la compañía cuentan solamente con las cualidades, habilidades y conocimientos académicos, profesionales y técnicos que trajeron consigo a la empresa y hasta la fecha no se han realizado capacitaciones ni se ha incentivado la participación de los colaboradores en cursos de formación profesional continua.

El capital intelectual de All Fire CR consiste en la experiencia y experticia respecto a algunos de los equipos comercializados, especialmente los shelters (refugios) y generadores eléctricos.

4.1.4.1.6 Marcas e Imagen de la Empresa

Respecto a este punto, la única marca propiedad de la compañía es la que da nombre a esta, es decir, All Fire CR.

Al realizar una interpretación más amplia del concepto de marcas e imagen, aquellas marcas de las cuales la compañía posee derechos de representación y distribución exclusiva podrían considerarse recursos de esta.

4.1.4.1.7 Relaciones

Las únicas relaciones de la compañía que pueden considerarse recursos de ésta y que aportan directa o indirectamente al resultado operativo de ésta son las interacciones de All Fire CR con sus proveedores.

Mientras en algunos casos se trata de relaciones enfocadas meramente en las transacciones de negocio, la empresa mantiene relaciones estrechas con diversos proveedores y fabricantes. En algunos casos estas relaciones han desembocado en el establecimiento de acuerdos de representación y distribución exclusiva, lo que constituye un recurso con valor esencial para el negocio.

Respecto a relaciones estratégicas con empresas de otros sectores, éstas a la fecha son inexistentes.

4.1.4.1.8 Cultura Empresarial

En la actualidad, All Fire CR no cuenta con una cultura empresarial proactivamente definida y empleada de manera intencional, por lo que la cultura existente es el resultado del diario interactuar entre los integrantes de la compañía y en su mayor parte contraproducente.

4.1.4.1.9 Valor Competitivo de los Recursos y Capacidades

En lo siguiente se resumen los recursos y capacidades anteriormente analizados, además de indicar su valor competitivo para la organización.

Tabla 3: Análisis de recursos y capacidades de All Fire CR

Recurso / valor	Inexistente	Valioso	Escaso	Inimitable	Insustituible
Recursos físicos		x			
Recursos financieros			x		
Recursos tecnológicos			x		
Recursos organizacionales	x				
Activos humanos y capital intelectual			x		
Marcas e imagen de la empresa		x			
Relaciones			x		
Cultura empresarial	x				

Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se puede observar en la tabla anterior, All Fire CR no cuenta con ningún recurso o capacidad inimitable o insustituible que podrían convertirse en una ventaja competitiva, pero bien con algunos recursos escasos con algún valor competitivo.

4.1.4.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En lo siguiente, se indican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultan del presente análisis de la empresa All Fire CR. Respecto a los mismos, se debe tomar en cuenta que las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a factores del entorno de la compañía.

4.1.4.2.1 Fortalezas

- Agilidad debido a planilla pequeña y estructura horizontal.
- Curva de aprendizaje corta.
- Experiencia técnica, administrativa y de ventas.
- Acuerdos de representación y distribución exclusiva.
- Relación (contactos) con proveedurías gubernamentales.

- Relación con fabricantes.

4.1.4.2.2 Oportunidades

- Deterioro de la seguridad ciudadana.
- Aumento en frecuencias de desastres naturales.
- Partidas presupuestarias no transferibles sujetas por ley para gastos en industria.
- Crecimiento del mercado.
- Sector privado desatendido.

4.1.4.2.3 Debilidades

- Carencia de procesos de operación.
- Gestión financiera deficiente.
- Falta de cultura organizacional.
- Carencia de sistemas de análisis de mercado y de negocios.

4.1.4.2.4 Amenazas

- Inestabilidad política.
- Inestabilidad fiscal/económica.
- Devaluación del colón costarricense.
- Exceso de trámites en la administración pública.

4.1.4.3 Cadena de Valor

Al inicio del presente análisis, específicamente en el análisis de la situación estratégica de la empresa, se analiza a dónde en la cadena de valor de la industria del resguardo y la seguridad se ubica All Fire CR.

Ahora bien, en esta sección se analiza la cadena de valor propia de la compañía. Ésta se puede dividir en cuatro grandes etapas, siendo logística, marketing y ventas, operación e implementación y servicio post-venta.

En lo que respecta a la etapa de logística, ésta es aquella que más inversión de tiempo y recursos (tanto económicos como humanos) requiere, y la mayor parte del esfuerzo administrativo se concentra en esta parte.

Se trata de realizar cotizaciones con fabricantes y otros proveedores, procesar pedidos, realizar controles de calidad y las demás actividades relacionadas con la relación con éstos. Esto incluye el pedido de muestras, establecimiento y revisión de las relaciones contractuales, y visitas de negocio, entre otros.

La importación de los productos comercializados de su país de fabricación (o donde se ubica el mayorista) a Costa Rica es otra actividad de la etapa de logística.

En lo relacionado con marketing y ventas, una de las actividades más importantes es la búsqueda de oportunidades de negocio y el análisis de estas. Esta actividad es intensiva en tiempo, ya que requiere la revisión de datos para detectar las oportunidades en el sector público.

Una vez analizadas, en el caso de haber una oportunidad en la cual se decide participar, sigue el proceso de participación en la licitación pública correspondiente, lo que lleva la redacción de la oferta y diversos trámites.

Por último, la distribución del producto se da en los casos en que la administración adjudica a All Fire CR, o bien, en el caso de que una empresa privada se acerca a la compañía para adquirir algún bien o servicio.

Otro elemento importante de esta etapa es la gestión de clientes las diversas actividades que esto conlleva. Se trata especialmente del mantenimiento de las buenas relaciones con las proveedurías gubernamentales, la presentación y entrega de muestras de productos, así como la búsqueda proactiva de clientes nuevos.

En lo que respecta a actividades tradicionales de mercadeo, estas de facto no se realizan. En este momento el negocio está enfocado únicamente en la participación en concursos de licitación, compra directa o contratos por demanda del Estado Costarricense y sus dependencias, sin buscar de manera proactiva el cierre de negocios con empresas del sector privado.

Por lo mismo, el esfuerzo en comunicación externa y publicidad actualmente es nulo y las únicas ventas al sector privado se dan debido a un acercamiento de parte de los clientes a All Fire CR.

La instalación física de equipos es la única actividad realizada por la empresa en la etapa de operación e implementación. No obstante, este servicio solamente se ofrece en relación con algunos productos específicos, muchas veces como parte de la oferta realizada a la administración pública.

Los servicios post-venta ofrecidos por All Fire CR incluyen capacitaciones en el uso de los productos comercializados por la compañía, por lo general como valor agregado en la venta de productos y soluciones tecnológicas avanzadas y los servicios relacionados con la garantía de fábrica de los productos en caso de que éstos presenten algún fallo.

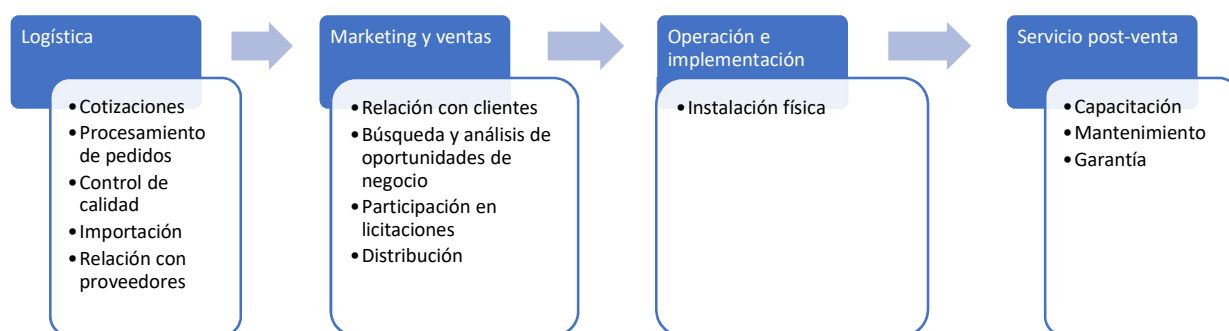


Figura 2: Cadena de valor de All Fire CR

Fuente: Elaboración propia (2018)

Respecto de actividades de mantenimiento, éste solamente se da en el caso de los extintores de incendios al realizar el relleno de éstos. En el gráfico anterior se resume la cadena de valor analizada y las actividades desarrolladas por la compañía en las diferentes etapas.

Se puede observar que el enfoque actual de las operaciones está claramente en las etapas de logística y el marketing y ventas – las más complejas del proceso, pero también las más lucrativas –, mientras que en las dos etapas siguientes, operación e implementación y servicio post-venta, se realizan solamente algunas actividades.

4.1.4.4 Ventaja Competitiva

Durante el análisis de la situación estratégica actual de All Fire CR, se menciona diversas ventajas competitivas, pero de manera subjetiva desde el punto de vista de la empresa respecto a su propósito estratégico y razón de existir.

No obstante, al concluir el análisis interno de la compañía y tomando en cuenta el análisis del entorno y el análisis de la industria, especialmente de los factores principales de éxito de la misma, anteriormente realizados, se puede concluir que en la actualidad la compañía de facto no cuenta con ninguna ventaja competitiva frente a sus competidores.

Aunque bien la empresa está, a pesar de su corta edad, mejor posicionada que algunos competidores, tiene series deficiencias que le impiden contar con una ventaja competitiva real que le puede permitir convertirse en líder de mercado.

4.1.5 Análisis Financiero

Aunque está estrechamente relacionado con el anterior análisis interno de la compañía, debido a amplitud e importancia para el desarrollo del negocio y la persistencia de la empresa en el tiempo, en esta sección se analiza la situación financiera actual de All Fire CR.

Para el presente análisis financiero se toman en consideración los estados financieros certificados de All Fire CR, con cierre al día 30 de setiembre de 2018, correspondientes al Estado de la Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo, todos los anteriores elaborados según las Normas Internacionales de Información Financiera (EEFF).

Con el fin de analizar la situación financiera de la compañía, se utilizan los indicadores expuestos en la fundamentación teórica del presente documento.

Los montos en lo siguiente se indican en Colón Costarricense (CRC).

4.1.5.1 Razones de Rentabilidad

La empresa está en números negros con una utilidad de CRC 16.169.059,58 en el período analizado. En lo siguiente, se encuentran las diferentes márgenes de utilidad relevantes.

No se analiza el rendimiento sobre el capital social y sobre el capital invertido, debido al hecho de que la empresa cuenta con un capital social mínimo de CRC 50.000,00, por lo que los márgenes resultantes son sobredimensionales respecto una inversión de facto.

4.1.5.1.1 Margen de Utilidad Bruta

$$= \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos por ventas}} = \frac{104.284.411,02 - 35.615.450,53}{104.284.411,02} = 66,85 \%$$

La compañía tiene un margen de utilidad bruta de 66,85 % lo que se puede considerar financieramente sano. Es resaltante que el costo de ventas es menor que 35% aun teniendo en cuenta los altos costos de logística debido al hecho que los productos comercializados son importados del extranjero.

4.1.5.1.2 Margen de Utilidad Operativa

$$= \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos por ventas}} = \frac{104.284.411,02 - 40.530.159,21}{104.284.411,02} = 61,13 \%$$

La empresa cuenta con altos gastos de operación que reducen a la utilidad bruta en casi un 40%. Teniendo en cuenta el tamaño pequeño de la compañía, los gastos de operación son no sostenibles a largo plazo, especialmente teniendo en cuenta los conceptos de gastos de operación.

4.1.5.1.3 Margen de Utilidad Neta

$$= \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Ingresos por ventas}} = \frac{16.169.059,58}{104.284.411,02} = 15,50 \%$$

La utilidad neta de 15,50 % como tal es sumamente positiva, especialmente al considerar que la empresa se constituyó hace menos de un año; por lo general, estos niveles de utilidad no se alcanzan hasta después de algunos años de estar en el negocio.

Sin embargo, como bien se menciona en el punto anterior, los costos de operación son sumamente altos, por lo que una mayor utilidad es factible y debe lograrse a corto o mediano plazo.

4.1.5.1.4 Rendimiento sobre Activos

$$= \frac{\text{Utilidades después de impuestos} + \text{Interés}}{\text{Activos totales}} = \frac{16.169.059,58 + 2.385.016,63}{73.704.841,37} = 25,17 \%$$

El rendimiento sobre los activos con un 25,17 % es aceptable debido a la corta edad de la empresa, pero no sostenible a largo plazo, ya que la mayor parte de la operación está financiada con deuda.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que la mayor parte del activo consiste en cuentas por cobrar, una pequeña parte en inventario, y una porción mínima corresponde a propiedad, planta y equipo.

4.1.5.2 Razones de Liquidez

Las siguientes razones financieras dan una visión general de la liquidez de la compañía. Estos indicadores son especialmente significativos para la operación de la compañía debido al hecho de que el negocio principal de All Fire CR, la venta de bienes al Estado Costarricense, requiere de una liquidez elevada, debido a los requisitos establecidos por la administración pública, como, entre otros, el depósito de garantías.

4.1.5.2.1 Razón del Circulante

$$= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \frac{73.704.841,37}{27.550.689,91} = 2.68$$

Lo óptimo sería que el valor resultante de la división anterior esté entre los valores 1 y 2, no obstante, en el caso presente supera 2.68 de manera significativa.

Lo positivo de lo anterior es que la empresa está lejos de una suspensión de pagos, es decir de una quiebra técnica, sino financieramente solvente. Sin embargo, el alto índice de 2.68 supone un exceso de capitales que influyen negativamente sobre la rentabilidad final de la compañía.

4.1.5.2.2 Capital de Trabajo

$$\begin{aligned} &= \text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes} = 73.704.841,37 - 27.550.689,91 \\ &= \text{CRC } 46.154.151,46 \end{aligned}$$

La compañía cuenta, tomando en consideración el tamaño relativamente pequeño de esta, con un capital de trabajo sumamente alto.

Sin embargo, se debe considerar en consideración, como bien se menciona anteriormente, que la gran parte de los activos corresponden a cuentas por cobrar y no a efectivo o inversiones temporales, por lo que el capital de trabajo de facto disponible es muy inferior al arriba indicado.

4.1.5.3 Razones de Apalancamiento

Por medio de las siguientes razones financieras se analiza el apalancamiento de la compañía, tanto respecto a la deuda total como la deuda a largo plazo.

La razón de deuda a largo plazo no se toma en consideración al no existir deudas a largo plazo, sino solamente un pasivo corriente.

4.1.5.3.1 Razón Deuda-Activos Totales

$$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \frac{27.550.689,91}{78.674.722,28} = 35,02 \%$$

La empresa posee un endeudamiento relativamente bajo, especialmente tomando en cuenta de que se trata de una empresa en su primer año de operación, el cual no pone en riesgo la operación de la compañía.

Sin embargo, se debe considerar que gran parte de los activos corresponden a cuentas por cobrar.

4.1.5.3.3 Razón de Cobertura de los Intereses

$$= \frac{\text{Ingreso operativo}}{\text{Gastos por intereses}} = \frac{17.206.781,50}{2.385.016,63} = 7,21$$

La compañía cuenta con ingresos operativos suficientemente altos para cubrir sus obligaciones por concepto de intereses. Incluso se puede afirmar que el indicador anterior es sumamente alto, ya que las utilidades operativas cubren más de siete veces los gastos por intereses.

4.1.5.4 Razones de Actividad

En el análisis de las siguientes razones de actividad se debe tomar en consideración que la mayor parte de los inventarios son temporales o corresponden a muestras o productos de venta masiva, ya que productos de elevado valor son pedidos a los proveedores hasta al ser adjudicado en una licitación de la administración pública.

4.1.5.4.1 Días de Inventario

$$= \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes vendidos} \div 365} = \frac{13.489.578,69}{35.615.450,53 \div 365} = 135 \text{ días}$$

Los días de inventario son sumamente altos respecto de los estándares usuales de la administración de negocios. No obstante, al ser el negocio principal de la empresa la venta de productos al sector público por medio de licitaciones públicas, sin contar de facto con participación en el mercado privado, se puede considerar aceptable el índice alcanzado.

4.1.5.4.1 Rotación de Inventario

$$= \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{35.615.450,53}{13.489.578,69} = 2,64 \text{ veces}$$

La rotación del inventario de 2,64 veces es positiva, ya que, en poco tiempo de existencia, menos de año, específicamente, puede considerarse un logro haber alcanzado este índice, especialmente en el tipo de negocio en que se encuentra All Fire CR (ventas al sector público a través de la adjudicación de licitaciones públicas).

4.1.5.4.1 Período de Cobranza Promedio

$$= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales} \div 365} = \frac{51.234.623,31}{104.284.411,02 \div 365} = 179 \text{ días}$$

El período de cobranza promedio de la compañía es sumamente alto y, tomando en consideración el tipo de negocio de la compañía, en el mejor de los casos no debe de superar los 30 días, pero al menos no ser superior a 60 días.

Sin embargo, el alto período de cobranza se debe en gran parte no a ineficiencias internas, sino atrasos de pago de la administración pública, ante los cuales la compañía es incapaz de defender sus intereses sin perjudicar negocios futuros.

4.1.6 Entorno del Cliente

Antes de proceder con la interpretación de los resultados del presente análisis, es oportuno ampliar el análisis de la industria y del entorno exterior al analizar el entorno del cliente o de mercadeo, como un análisis independiente en función de la presente investigación.

En lo siguiente, se analizan algunos aspectos relacionados con el mercadeo y los clientes actuales de la compañía. Al analizar lo mismo, es importante considerar que la compañía en la actualidad no cuenta con ningún tipo de estrategia de mercadeo.

4.1.6.1 Clientes Actuales

En la actualidad, la empresa comercializa sus productos prácticamente solo a clientes del sector público, es decir, al Estado Costarricense y sus dependencias. En general, los clientes consisten únicamente en clientes institucionales o corporativos, ya que por el tipo de productos comercializados se descartan ventas a personas físicas individuales.

Estas ventas en su gran mayoría se dan a través de la adjudicación de concursos públicos, sean de licitación, compra directa o contratos por demanda. De los anteriores, la gran mayoría de las ventas se realizan en el marco de compras directas de las instituciones, y, en algunos casos, en forma de contratos por demanda, los cuales son los más rentables para All Fire CR al generar utilidades constantes en un plazo de tiempo mayor.

Respecto a la ubicación geográfica de los clientes gubernamentales actuales, la gran mayoría de las ventas se realizan en el Gran Área Metropolitana (GAM), con algunas pocas excepciones. Las ventas realizadas fuera del Valle Central corresponden en su mayoría en entregas de equipo en sedes regionales de entidades públicas con sede central en San José.

En las ventas al sector público, debido a las deficiencias en sus estructuras internas – ver análisis interno – participa únicamente en una pequeña parte de las posibles oportunidades de negocio y o no analiza o descarta las demás.

En lo que respecta al sector privado, en la actualidad la empresa desatiende este sector casi por completo, con algunas pocas excepciones en las cuales las ventas se dan gracias al acercamiento de los clientes a la compañía, sin que la empresa haya realizado un esfuerzo de mercadeo.

4.1.6.2 Uso de los Productos

Los productos y servicios comercializados por All Fire CR satisfacen necesidades específicas de sus clientes y tienen en común que en su mayoría se trata de productos de negocios más que productos de consumo.

Respecto a éstos, la compañía posee dentro de su portafolio productos de mantenimiento, reparación y operación, equipo accesorio, por ejemplo, los artículos de salud ocupacional y de laboratorio, así como aquellos de seguridad, así como instalaciones, categoría en que se pueden mencionar el ejemplo los componentes de la unidad médica móvil y los shelters.

Al igual a la categoría de productos de negocio corresponden, por último, los servicios de negocios, en la cual All Fire CR ofrece el servicio de recarga de extintores de fuego.

Respecto a los productos de consumo, la compañía comercializa únicamente productos no buscados, debido al tipo de industria (resguardo y seguridad) en la cual participa.

La gran ventaja del negocio con los productos de la industria mencionada consiste en que se da una demanda constante por parte de los clientes debido al carácter esencial de los mismos para la operación de diversas entidades públicas y empresas privadas.

Especialmente los productos relacionados con el cuidado de la seguridad ciudadana y la prevención y atención de riesgos, emergencias y desastres cuentan con una demanda creciente debido a fuertes inversiones del sector público en los mismos, a pesar de un entorno económico desfavorable.

4.1.6.3 Lugar y Forma de Compra

La gran mayoría de las ventas de All Fire CR se dan al sector público, por lo que la forma de venta por lo general es a través de concursos públicos, tanto de licitación y compra directa, como también de compra por demanda.

Respecto al sector público, la única forma en que una venta reactiva (por iniciativa de la entidad pública correspondiente) se puede dar sin pasar por un concurso público se da en situaciones de emergencia – situación que se da especialmente en el sector de salud – y con precios más elevados debido al tiempo de entrega reducido.

Ventas proactivas (con iniciativa de venta de parte de All Fire CR) al sector público no se pueden dar debido al marco legal vigente. Lo que sí se realiza es la gestión de los clientes públicos, incluyendo visitas a las proveedurías de estos, para la presentación de productos y realización de cotizaciones, con el fin de fomentar la decisión de compra de la administración pública que puede llevar a un concurso.

Una vez que se da la adjudicación, es común que la administración solicite un depósito de garantía, el cual se devuelve una vez entregado los productos. Respecto a la cancelación de las facturas entregadas a las entidades públicas, ésta se da en un plazo de 30 días posterior a la entrega de los productos, pero frecuentemente se dan atrasos de pago por burocracia interna o falta de liquidez de las instituciones.

Respecto al sector privado, los únicos clientes atendidos se encuentran en el Gran Área Metropolitana (GAM) y en la actualidad significan una proporción insignificante de las ventas totales de la compañía.

Estas ventas son reactivas, es decir, producto del acercamiento de los clientes a la empresa para la adquisición un producto específico. Esfuerzos de venta proactivas, mercadeo o publicidad enfocadas al sector privado no existen en la actualidad.

4.1.6.4 Épocas de Compra

Gracias al tipo de productos en el portafolio de All Fire CR en la industria de resguardo y seguridad, así como también en la industria de la salud, la demanda se mantiene estable durante todo el transcurso del año.

Lo anterior se demuestra con la publicación constante de concursos públicos para la adquisición de los productos comercializados por All Fire CR a lo largo del año. Sin embargo, se da un leve aumento al finalizar el año fiscal y de planificación anual de la administración

pública, para gastar los excedentes de sus presupuestos; este mismo fenómeno se da de igual manera en empresas de gran tamaño del sector privado.

Otro factor que puede incrementar la demanda en épocas específicas son los desastres naturales, tales como inundaciones o tormentas, las cuales por lo general se dan en la época lluviosa del año.

En lo anterior de manera intencional se habla de épocas de demanda y no de compra o venta, ya que, debido a los procesos de concursos públicos del Estado y sus dependencias, no todas las oportunidades de negocio se convierten en ventas.

4.1.6.5 Motivos de Compra de Clientes Actuales

La compañía logra vender sus productos y servicios principalmente por dos factores: por un lado, la calidad técnica y material avanzada y, por otro lado, la oportuna relación costo-valor.

Tanto en la industria de resguardo y seguridad como en la de salud, los requerimientos de calidad son sumamente exigentes y cada vez mayores, especialmente en el sector público.

Los clientes solicitan productos de alta calidad material, las mejores especificaciones técnicas en el mercado y una larga durabilidad y garantía de estos. Esto se debe tanto al deseo de los clientes de maximizar el valor de retorno de los bienes adquiridos, como también a la fuerte regulación con estándares altos en el caso de muchos productos de la industria.

4.1.6.6 Motivos de No-Compra de Clientes Potenciales

La principal razón por la cual potenciales clientes, tanto públicos como privados y las respectivas oportunidades de negocio no se convierten en ventas se debe casi exclusivamente a la falta de análisis de mercado e industria, esfuerzos reales de venta y mercadeo de All Fire CR.

A la fecha la empresa no cuenta con ningún tipo de estrategia de mercadeo o publicidad, ni estrategia de negocios, lo que se refleja también en el hecho de no contar con plataformas de comunicación, por lo que prácticamente las únicas ventas que se dan son a través de concursos públicos.

En el sector privado, las ventas son casi inexistentes debido al hecho que la compañía es desconocida por casi la totalidad de sus posibles clientes, por lo que éstos adquieren sus productos y servicios a la competencia.

4.2 Interpretación de Resultados

Luego del análisis profundo realizado de la compañía All Fire CR y su operación (interno), así como de macroentorno, entorno competitivo (industria) y financiero, y antes de proceder a formular las conclusiones y recomendaciones correspondientes, es oportuno interpretar los resultados en su contexto y relacionándolos entre sí.

En general se puede decir que en la realidad ser una compañía muy joven con menos de un año de existencia se refleja de manera evidente a lo largo del análisis interno y financiero, con el hecho resaltable que en el análisis financiero se obtienen indicadores en su mayoría favorables.

Respecto al entorno externo o bien macroambiente, este es, es en términos generales, favorable y repercute también en parte en las condiciones actuales de la industria, la cual igualmente ofrece un ambiente favorable para la operación de la compañía.

A pesar de un entorno favorable, en la industria y el mercado no existen grandes concentraciones y hasta diversos segmentos parcialmente o en su totalidad desatendidos. Esta combinación implica una oportunidad de negocio extraordinaria para All Fire CR – al igual que para las demás compañías del sector – que actualmente no está siendo aprovechada.

Esto se demuestra también en el análisis del entorno del cliente, en el cual se determina que la principal razón de no-compra se debe no a deficiencias de los productos y servicios comercializados, sino al desconocimiento de la compañía por parte de los posibles clientes, lo que una vez más refleja la necesidad de contar con una estrategia de mercadeo.

El hecho de que de las múltiples oportunidades de negocio en un ambiente competitivo favorable no están siendo aprovechados por All Fire CR se debe principalmente a las (en parte grandes) deficiencias hallados en el análisis interno.

Los principales factores que impiden un mayor crecimiento y éxito comercial de la compañía son las debilidades en su estructura y respecto a sus procesos (casi en su totalidad inexistentes

o empíricos) de operación y negocios, así como la poca cobertura geográfica y de facto no atención del sector privado.

Lo anterior, a su vez es resultado de otros factores débiles encontrados en la compañía: lo relacionado con la gente, es decir, los socios y empleados de la compañía.

La evaluación de la empresa respecto a los factores críticos de éxito de la industria y la comparación de los niveles alcanzados deja en evidencia de manera bien ilustrada estas deficiencias, pero también los fuertes de la compañía frente a sus competidores, así como las oportunidades de crecimiento.

Otro resultado del análisis realizado consiste en la realidad de que, aunque bien All Fire CR está detrás de sus competidores, en la industria no existe ningún competidor que está aprovechando su potencial al máximo (o incluso cuenta con recursos y capacidades limitados), por lo que las oportunidades de crecimiento de All Fire CR son aún más considerables.

Respecto a un posible crecimiento de la compañía y el alcance de una mejor posición competitiva en el mercado, debido al tipo de debilidades encontradas, no es realizable por medio de simples mejoras en la planeación y ejecución, es decir, en la dirección de la compañía, sino requiere de profundos cambios en la forma de operar de la misma.

Este cambio debe iniciar por un replanteamiento del propósito estratégico que no refleja ni la realidad de la empresa ni su rumbo deseado, así como cambios estructurales significativos, como también la definición de procesos de operación claros.

Por lo mismo, la formulación de objetivos estratégicos y el desarrollo de las acciones respectivas para alcanzar los mismos es esencial no solamente para el crecimiento de la empresa, sino sustancial para la persistencia de All Fire CR en el tiempo.

Concluyendo, se puede afirmar – tomando en consideración cada uno de los análisis relacionados y la interpretación y relación entre sí de las mismas – que la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación fue acertada en el sentido que se requiere tomar diversas acciones para ajustar el rumbo de la compañía, con el fin de garantizar su permanencia en el tiempo, función que la manera de administrar la empresa en la actualidad no cumple.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado del presente análisis de la compañía All Fire CR y su interpretación, se pueden dan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones en lo siguiente se ordenan por los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

5.1 Conclusiones

- Objetivo 1: Replantear el marco estratégico (misión, visión, valores) de la compañía.
 - El propósito estratégico de la compañía tiene graves deficiencias al no reflejar ni la situación actual de la compañía ni el rumbo de esta.
 - Los valores de la empresa no son compatibles con las características empresariales requeridas en la venta a la administración pública.
 - La carencia de un propósito estratégico real y oportuno dificulta la alineación del personal a un objetivo común y su identificación con la compañía.
 - Al no contar con un propósito estratégico preciso y apegado a la realidad, la empresa no cuenta con un perfil claro, lo que dificulta ser tomado en cuenta por clientes del sector privado.
- Objetivo 2: Identificar posibles oportunidades de negocio en los sectores público y privado.
 - La compañía desaprovecha la gran mayoría de posibles oportunidades de negocio debido a falta de organización interna.
 - La no atención del sector privado provoca una carencia de contratos por demanda a largo plazo.
 - La empresa no cuenta con ventajas competitivas reales.
 - Respecto a sus competidores, la compañía está no solamente por detrás del líder de mercado, sino también del promedio de la industria.
- Objetivo 3: Evaluar la viabilidad de una expansión horizontal o vertical del negocio actual.
 - La experiencia y experticia de los recursos humanos son valiosos, pero se desaprovechan respecto a una posible expansión de la compañía hacia otras actividades.

- Con los proveedores y acuerdos de representación y distribución exclusiva actuales, la empresa tiene la capacidad para incursionar en otros sectores y segmentos de la industria y el mercado.
- Una expansión horizontal es más oportuna que una vertical, debido a los recursos y capacidades ya existentes y la curva de aprendizaje menor.
- En el nivel financiero, la compañía es capaz de soportar una expansión horizontal en menor escala, sin embargo, no está preparada para realizar una expansión vertical.
- Objetivo 4: Generar una propuesta de estrategia de negocios competitiva para la compañía.
 - All Fire CR no cuenta con una estrategia de negocios alguna y la toma de decisiones es empírica en el día a día de la operación.
 - A pesar de su corto período de existencia, la empresa genera utilidad, en parte gracias a contar con proyectos heredados de los socios fundadores, y, por otro lado, debido al cierre de negocios nuevos.
 - All Fire CR cuenta con recursos y capacidades valiosos, pero en gran parte desaprovechados o subutilizados.
 - El entorno externo de la compañía es con pocas excepciones favorable y abre diversas oportunidades de negocio.
- Objetivo 5: Crear un plan de mercadeo como producto derivado de la propuesta estratégica.
 - No existe ningún tipo de estrategia de mercadeo, lo que implica un costo de oportunidad negativo significativo.
 - La compañía es prácticamente desconocida, tanto en el sector privado, como en una amplia parte del sector público.
 - La empresa no tiene participación alguna en el mercado privado (con excepción en la recarga de extintores), en gran parte debido a la carencia de actividades de mercadeo.
 - La oferta de productos no está basada en las necesidades de los clientes potenciales, sino la compañía solamente responde a pedidos de productos específicos, sin proactividad alguna.

- Objetivo 6: Justificar la implementación de la propuesta.
 - La implementación de un nuevo propósito estratégico puede contribuir a alinear a los colaboradores de la empresa a un mismo objetivo y rumbo y llevarla al éxito.
 - Al no desarrollar y ejecutar una estrategia de negocios competitiva, la compañía se expone al riesgo de que su crecimiento se estanque debido a una falta de rumbo.
 - La persistencia de la empresa en el tiempo se ve gravemente afectada al no contar con una estrategia y estar administrada de manera empírica.
 - Se requiere una estrategia de mercadeo para poder incursionar en el sector privado, lo que puede darle estabilidad financiera a largo plazo a la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Objetivo 1: Replantear el marco estratégico (misión, visión, valores) de la compañía.
 - Formular una declaración de misión que refleje tanto la actividad real de la empresa, como su razón de ser y función en la sociedad.
 - Elaborar una visión estratégica realista que sirva como rumbo, meta y motivación a la empresa y sus integrantes.
 - Adaptar los valores de All Fire CR a la realidad de la compañía y su autopercepción de su razón de ser.
 - Incluir al sector privado en el propósito estratégico.
- Objetivo 2: Identificar posibles oportunidades de negocio en los sectores público y privado.
 - Incursionar en el sector privado en las mismas industrias en las cuales la empresa ya está activa en el sector público.
 - Realizar una expansión geográfica hacia cantones fuera del Gran Área Metropolitana, al menos las cabeceas de provincia y otras urbanizaciones con actividades industriales importantes.
 - Realizar un estudio de mercado para evaluar la posibilidad de incursionar en los mercados de los demás países centroamericanos y Panamá, para los cuales la empresa cuenta con acuerdos de representación y distribución exclusiva.

- Participar en proyectos público-privados, en especial como proveedor de adjudicatorios de la administración pública en proyectos de gran tamaño.
- Objetivo 3: Evaluar la viabilidad de una expansión horizontal o vertical del negocio actual.
 - Analizar las oportunidades de negocio en los sectores público y privado respecto a líneas de producto no comercializados en la actualidad pero que forman parte de los acuerdos de representación exclusiva actuales.
 - Incrementar la oferta de servicios de la compañía a largo plazo al ofrecer servicios de instalación para los equipos comercializados, así como consultorías.
 - Enfocar la oferta de productos y servicios en la venta de soluciones completas y lograr de esta manera una expansión vertical al incursionar en el sector privado,
 - Subcontratar a empresas de menor tamaño para poder realizar una expansión vertical en actividades cuya realización con recursos propios no resulta ser rentable.
- Objetivo 4: Generar una propuesta de estrategia de negocios competitiva para la compañía.
 - Desarrollar una estrategia de negocios competitiva para proveer a la compañía con un rumbo estratégico claramente definido y alineado al propósito estratégico de la misma.
 - Incluir la expansión al sector privado como uno de los elementos claves de la estrategia de negocios.
 - Enfocar la estrategia de negocios en la mejora de la operación de la compañía en las áreas deficitarias respecto a los factores principales de éxito de la industria.
 - Cumplir con la ejecución de la estrategia a la meta de llevar a la compañía a un nivel de buenas prácticas en todas las áreas del negocio.
- Objetivo 5: Crear un plan de mercadeo como producto derivado de la propuesta estratégica.
 - Enfocar el plan de mercadeo en la incursión en el sector privado.

- Utilizar en la mayor medida posible recursos existentes en vez de incurrir en gastos, debido al presupuesto reducido de la compañía.
- Apegar el plan de mercadeo fuertemente a la estrategia de negocios competitiva de la empresa.
- Establecer las métricas requeridas para poder medir y evaluar el retorno de la inversión en mercadeo en ventas realizadas.
- Objetivo 6: Justificar la implementación de la propuesta.
 - Elaborar planes operativos anuales con objetivos y metas claramente definidos para cada área funcional de la empresa.
 - Establecer métricas que permiten evaluar el rendimiento de la estrategia y realizar los ajustes respectivos cuando sea necesario.
 - Realizar una proyección financiera actual que demuestra los beneficios en el nivel de volumen de ventas y utilidad al implementar una estrategia en vez de ser administrada de manera empírica.
 - Dar a conocer la estrategia de negocios y la de mercadeo a los colaboradores y realizar los esfuerzos necesarios para alinear a éstos a la misma.

Capítulo VI: Propuesta

Basado en el análisis realizado, así como las conclusiones y recomendaciones respectivas, se plantea la presente propuesta de mejora para la compañía All Fire CR, la cual se compone de un replanteamiento del propósito estratégico de ésta, así como la elaboración de una estrategia de negocios competitiva, como también un plan de mercadeo.

En el proceso de elaboración de la propuesta se involucra en parte a la empresa, especialmente al punto focal designado por esta, con el fin de que la propuesta se adapte a la realidad de la compañía y su puesta en práctica sea factible.

6.1 Replanteamiento del Propósito Estratégico

Una de las deficiencias más significativas y sustanciales encontradas en el análisis de la All Fire CR son el propósito estratégico de la compañía. Tanto misión y visión, como también los valores, no reflejan la realidad actual de la empresa, ni el rumbo de esta.

Por lo mismo, basado en el análisis realizado, se propone un nuevo propósito estratégico para la compañía que se detalla en lo siguiente.

6.1.1 Misión

La misión de la empresa debe reflejar la razón de ser de la misma. Por esta razón, se propone una formulación de la misión que expresa no solamente la actividad de esta (comercializar x tipo de productos a y tipo de clientes), sino también el beneficio de la misma para la sociedad, al dar así un fin último mayor que la mera generación de utilidad a All Fire CR.

“Somos una empresa que contribuye a la seguridad ciudadana y salud pública al comercializar soluciones de prevención de riesgo, seguridad y atención de emergencias.”

6.1.2 Visión

Construida sobre la nueva misión de la empresa, se propone igualmente un cambio de visión, ahora enfocado en el rumbo deseado de la misma. Sobre esta nueva misión se plantean también la estrategia de negocios competitiva y la estrategia de mercadeo, expuestas de manera detallada en la siguiente sección.

El nuevo rumbo de la compañía incluye especialmente no enfocarse solamente en el cierre de transacciones de venta, sino más allá de esto, asesorar a los clientes en la selección de las

soluciones por adquirir y convertirse de esta manera más que en un simple proveedor en un socio estratégico, lo que puede tener como resultado la constitución de una ventaja competitiva.

“Ser el socio estratégico clave de los sectores público y privado en soluciones de prevención de riesgo, seguridad y atención de emergencias.”

6.1.3 Valores

Los valores actuales de la empresa por un lado no reflejan las actividades de esta, y, por otro lado, cuentan con definiciones que no responden ni a la operación de la compañía ni fomentan una imagen externa deseada de la compañía. En general, se trataba de valores que de facto no fueron pensados y resultan ser contraproducentes para la imagen pública de All Fire CR.

Por lo mismo, se proponen nuevos valores que reflejan, por un lado, el negocio de All Fire CR y la manera en conducirlo y, por otro lado, el enfoque estratégico de la compañía, así como su visión de su rol como empresa en la sociedad.

En lo siguiente se detallan los valores propuestos con su respectiva descripción, los cuales deben ser puestos en conocimiento de todos los colaboradores de la compañía.

- **Transparencia.** *“Nos comprometemos a ser transparentes en nuestra relación con la administración pública, clientes no gubernamentales y otros grupos de interés, respecto a condiciones contractuales, características de productos y sostenibilidad financiera.”*
- **Responsabilidad.** *“Nos apegamos a los más altos estándares respecto a seguridad jurídica y responsabilidad financiera para garantizar la subsistencia de la empresa en el tiempo y el cumplimiento de todos nuestros compromisos adquiridos.”*
- **Integración.** *“Cada uno de los integrantes nuestra compañía, sin importar su sexo, raza, orientación sexual, u otras características, contribuye con sus capacidades y habilidades individuales a nuestro éxito.”*
- **Sostenibilidad.** *“Contribuimos al cuidado del medio ambiente y bienestar social de las comunidades al comercializar productos y soluciones fabricados en procesos amigables con el medio ambiente y carentes de explotación laboral.”*

6.2 Estrategia de Negocios Competitiva

Basado en el análisis realizado y el nuevo propósito estratégico planteado en el punto anterior, se propone una estrategia de negocios competitiva para un plazo de ejecución de tres años, como primera estrategia de negocios competitiva de All Fire CR.

6.2.1 Justificación

El punto de partida de esta estrategia es la situación actual de la compañía respecto de los factores críticos de éxito de su industria, con el fin de mejorar la posición competitiva de ésta respecto a sus competidores.

Para asegurar que el plan estratégico no atienda solamente los síntomas visibles de la posición competitiva deficiente de la compañía, sino de manera integral las causas de los mismos, el plan estratégico abarca a cada una de las cuatro áreas de la administración, utilizados también en el análisis previo, siendo aspectos financieros, factores relacionados con los clientes, aquellos correspondientes a los procesos, por último, lo relacionado con la gente.

En la siguiente tabla se resume la situación actual de la empresa respecto de los factores principales de éxito, así como el nivel deseado a alcanzar por medio de la presente estrategia. A continuación, también se muestra un gráfico que visualiza de manera oportuna lo mismo.

Tabla 4: Metas de All Fire CR respecto a los factores principales de éxito de la industria

		Factores críticos de éxito	Actual	Nivel deseado
Financiero	1	Línea de crédito y capital de trabajo	4,00	5,00
	2	Gestión de cuentas por pagar y cobrar	3,00	5,00
Clientes	3	Operación en ambos sectores (público y privado)	1,00	4,00
	4	Volumen de negocio	1,00	4,00
Procesos	5	Sistema analítico de negocios	4,00	5,00
	6	Procesos de gestión interna	2,00	5,00
Gente	7	Personal capacitado en proyectos y negocios	2,00	4,00
	8	Personal bilingüe y background internacional	2,00	4,00
			3,17	4,50

Fuente: Elaboración propia (2018)

A continuación, también se muestra un gráfico que visualiza de manera oportuna el impacto

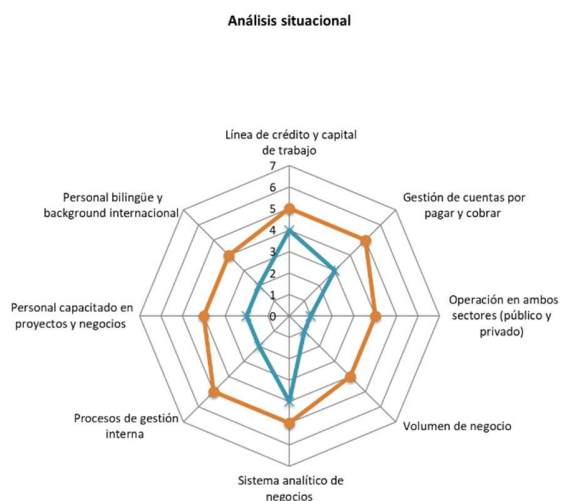


Gráfico 2: Metas de All Fire CR respecto a los factores principales de éxito de la industria

Fuente: Elaboración propia (2018)

Deseado de la estrategia para la posición competitiva de la empresa.

Para garantizar el carácter integral de la estrategia, se plantean objetivos estratégicos para cada una de las áreas indicadas, así como las metas respectivas, como también las acciones para lograr lo propuesto.

Las metas propuestas son a largo plazo, el cual en la industria analizada comprende tres años calendario o fiscales. Su implementación a su vez se propone para la próxima fecha posible, preferiblemente a partir de enero 2019.

Al alcanzar estas metas y bajo el supuesto que la competencia no supera los niveles actuales, la compañía tiene el potencial de convertirse en líder de mercado en su industria en los tres años plazo de la estrategia que se detalla en lo siguiente.

6.2.2 Objetivo de Negocio

Incrementar las utilidades de All Fire CR en un 30% al mejorar la gestión de la compañía, al alcanzar el nivel de implementación y control de acciones (4) o superior (buenas prácticas (5)) respecto a los factores críticos de éxito de la industria respectiva en un plazo de tres años calendario.

6.2.3 Estrategias y Metas

En lo siguiente se detallan las estrategias y metas para lograr el objetivo de negocio anteriormente planteado. Las mismas se dividen en las cuatro áreas estratégicas de la compañía, siendo lo financiero, lo relacionado con los clientes, lo que se refiere a los procesos, y, por último, los colaboradores.

6.2.3.1 Estrategias y Metas Financieras

Las siguientes estrategias y metas responden directamente a los factores críticos de éxito financieros que se identifican como a.) línea de crédito y capital de trabajo y b.) gestión de cuentas por pagar y cobrar.

- Aumento de las líneas de crédito.
 - Meta. Contar con una línea de crédito que soporta operaciones de \$2.000.000, en un plazo de tres años.
- Automatización y profesionalización de la gestión financiera.
 - Meta. Cumplir al 100 % con los vencimientos de pago y la recaudación del 100 % de las cuentas por cobrar, en un plazo de tres años.

6.2.3.2 Estrategias y Metas Relacionadas con los Clientes

Las siguientes estrategias y metas responden directamente a los factores críticos de éxito relacionados con los clientes que se identifican como a.) operación en ambos sectores (público y privado) y b.) volumen de negocio.

- Expansión de las operaciones a través de la incursión al sector privado.
 - Meta. Lograr que las ventas al sector privado representen un 20% de las ventas totales de la compañía en un plazo de tres años en las tres industrias en las cuales se tiene participación.
- Expansión del alcance geográfico de las operaciones,
 - Meta. Operar al menos el 25% de los cantones en las siete provincias costarricenses en un plazo de tres años, saliendo del GAM a lo más tardar en el segundo año de implementación.

6.2.3.3 Estrategias y Metas Relacionadas con los Procesos

Las siguientes estrategias y metas responden directamente a los factores críticos de éxito relacionados con los procesos que se identifican como a.) sistema analítico de negocio y b.) procesos de gestión financiera.

- Implementación de un sistema de análisis de industria y mercado.
 - Meta. Analizar el 100% de las oportunidades de negocio públicos en los segmentos atendidos en un plazo de tres años.
- Definición de procesos de operación.
 - Meta. Maximizar el uso de los recursos en todas las áreas de la compañía en un 30% en un plazo de tres años.

6.2.3.4 Estrategias y Metas Relacionadas con la Gente

La siguiente estrategia responde directamente a los factores críticos de éxito relacionados con la gente que se identifican como a.) personal capacitado en proyectos y negocios y b.) personal bilingüe y background internacional.

- Capacitación de los recursos humanos de la compañía.
 - Meta. Capacitar a cada colaborador y socio de la compañía por al menos 150 horas según sus necesidades individuales en un plazo de tres años, especialmente en áreas críticas de negocio.

6.2.4 Plan de acción

Con el fin de alcanzar los objetivos y metas anteriormente formulados, se propone un plan de acción que debe ejecutarse a lo largo de tres años; no obstante, al lograr las metas de manera anticipada, se puede considerar adelantar acciones del año siguiente.

Al igual que los objetivos, las medidas por tomar para ejecutar la presente estrategia se dividen en cuatro áreas. Sin embargo, es importante tomar en consideración que la implementación parcial de alguna de las acciones no lleva el cumplimiento del proyecto de negocio, sino que este se puede alcanzar por medio de una implementación integral del plan como un todo, complementándose las diferentes áreas.

6.2.4.1 Acciones a corto plazo (1 año).

Las siguientes acciones corresponden a las cuatro perspectivas de negocio y deben ser ejecutadas dentro del primer año de implementación del plan.

6.2.4.1.1 Acciones relacionadas con aspectos financieros

- Incorporación de garantías reales en el respaldo de la línea de crédito de trabajo.
- Evaluación los métodos de financiamiento actualmente utilizados.
- Realización de mercado para buscar y validar oportunidades nuevas de financiamiento.
- Consolidación de la gestión financiera y definición de procesos.
- Capacitación de los socios y gerentes en gestión financiera básica.

6.2.4.1.2 Acciones relacionadas con los clientes

- Realización de un estudio de mercado del sector privado de las industrias y sectores atendidos.
- Elaboración de un plan de mercadeo enfocado en la expansión al sector privado.
- Ampliación de contratos existentes con la administración pública a áreas fuera del Gran Área Metropolitana.
- Búsqueda de oportunidades de negocio con municipalidades.

6.2.4.1.3 Acciones relacionados con los procesos

- Adquisición de un sistema analítico de negocios que permite la búsqueda de oportunidades de negocio en el sector público.
- Capacitación del personal en el uso de las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas en la operación.
- Capacitación del personal respecto de los procesos de operación internos.
- Replanteamiento de la estructura interna de la compañía.
- Definición de perfiles de puestos y funciones.
- Elaboración de un manual de procedimientos.
- Desarrollo de un sistema de métricas y evaluación del personal.

6.2.4.1.4 Acciones relacionadas con la gente

- Elaboración de un plan de capacitación individual para cada empleado.
- Asistencia a actividades de capacitación internas según función individual.
- Realización de sesiones de capacitación y trabajo internas.

6.2.4.2 Acciones a mediano plazo (2 años)

Las siguientes acciones corresponden a las cuatro perspectivas de negocio y deben ser ejecutadas dentro o antes del segundo año de implementación del plan.

6.2.4.2.1 Acciones relacionadas con aspectos financieros

- Renegociación de acuerdos de financiamiento actuales o sustitución de estos por alternativas.
- Establecimiento de políticas y procedimientos internos sobre el financiamiento de negocios futuros.
- Implementación de una solución informática para la gestión financiera.
- Terciarización parcial de la gestión financiera.

6.2.4.2.2 Acciones relacionadas con los clientes

- Ejecución de la campaña de mercadeo y publicidad enfocada en el sector privado.
- Desarrollo de una página web y perfiles en redes sociales.
- Ampliación del inventario de muestras y entrega de estas también fuera del GAM.
- Realización de primeras ventas públicas y privadas fuera del GAM.

6.2.4.2.3 Acciones relacionadas con los procesos

- Análisis de viabilidad de al menos 50 % de las oportunidades de negocios públicos.
- Realización de un estudio de mercado y competencia basado en datos obtenidos del sistema analítico de negocios.
- Ejecución del programa de rediseño organizacional.
- Documentación de los procesos y recolección de datos estadísticos.

6.2.4.2.4 Acciones relacionadas con la gente

- Asistencia a actividades de capacitación internas según función individual.
- Realización de sesiones de capacitación y trabajo internas.

6.2.4.3 Acciones a largo plazo (3 años)

Las siguientes acciones corresponden a las cuatro perspectivas de negocio y deben ser ejecutadas dentro o antes del tercer año de implementación del plan. No obstante, al darse un desarrollo oportuno del cronograma de implementación, se puede valorar adelantar la implementación de las mismas a partir del segundo año.

6.2.4.3.1 Acciones relacionadas con aspectos financieros

- Consolidación de métodos de financiamiento y procesos financieros internos.
- Contratación de un gerente financiero/de inversión a tiempo completo.

6.2.4.3.2 Acciones relacionadas con los clientes

- Gestión de contratos por demanda con clientes del sector privado.
- Operación como subcontratista en proyectos públicos ejecutados por empresas privadas.
- Desarrollo de un estudio de factibilidad de expansión regional a Centroamérica y Panamá.

6.2.4.3.3 Acciones relacionadas con los procesos

- Análisis de la eficiencia y eficacia de las medidas tomadas.
- Ajuste de procesos y puestos/funciones.

6.2.4.3.4 Acciones relacionadas con la gente

- Asistencia a actividades de capacitación internas según función individual.
- Realización de sesiones de capacitación y trabajo internas.
- Certificación de los socios y gerentes en al menos dos áreas relacionadas con el negocio.

6.2.5 Implementación y ejecución de las estrategias

La estrategia con todas sus acciones debe ser ejecutada en un plazo de tres años y su implementación se puede dar tanto por año fiscal o año calendario, preferiblemente por año calendario a partir de enero de 2019.

Es de suma importancia que la estrategia sea ejecutada de manera integral, ya que sólo de esta manera puede contribuir al alcance del objetivo de negocio planteado. Durante este proceso, los objetivos estratégicos para cada perspectiva de negocios deben servir como guía y meta a la vez.

Aunque bien la estrategia está propuesta para un plazo de ejecución de tres años, las diferentes acciones para cumplir los objetivos pueden ser llevados a cabo antes de lo previsto, en caso de que las medidas se logren implementar de manera oportuna en un plazo de tiempo menor.

Para lo mismo se deben elaborar los planes de operación anuales a través de los cuales se ejecuta la presente estrategia. Debido al pequeño tamaño de la organización, queda a decisión de la gerencia se desarrolla un solo plan operativo anual para toda la operación de la compañía, o si se formulan planes anuales por área de operación (finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc.).

Como recomendación, se propone desarrollar un solo plan operativo anual para los primeros dos años para garantizar la implementación integral de la estrategia y controlar de manera efectiva el crecimiento del negocio y de la empresa. A partir del tercer año, se propone la creación de planes anuales por área.

El responsable principal de la ejecución de la estrategia es el gerente general de la compañía. Sin embargo, los otros dos socios fundadores de la misma tendrán igualmente una participación importante en la supervisión de la implementación.

La responsabilidad para la creación de los planes operativos anuales recae en el gerente general en caso de desarrollar un solo plan integrado, o bien, en las cabezas de cada unidad operativa, en caso de decidir formular planes anuales por área funcional (los gerentes de división).

6.2.6 Control y evaluación de la estrategia

Durante la implementación de la presente estrategia se realizará un control de ésta, así como una evaluación durante y después de este proceso.

Este control se da por medio de la implementación de diferentes métricas, tanto para los procesos de negocio como para el análisis del rendimiento individual de cada colaborador de la empresa.

6.3 Estrategia de Mercadeo

Como tercer y última propuesta, se plantea la siguiente estrategia de mercadeo para la compañía All Fire CR, el cual está alineado a la estrategia de negocios competitiva planteada en la sección anterior.

Este plan de mercadeo se deriva de la estrategia de negocios en cuestión y constituye a su vez el fundamento de los planes operacionales de mercadeo por desarrollar.

Uno de los resultados más importantes del análisis de la compañía All Fire CR es el hecho que ésta no cuenta con ningún tipo de estrategia o plan de marketing, ni realiza acción alguna de mercadeo.

Lo anterior afecta gravemente a la rentabilidad de la compañía, ya que esta desaprovecha la gran mayoría de las potenciales oportunidades de negocio, especialmente respecto del sector privado al cual en la actualidad no se está atendiendo.

Por lo mismo, y apegado a la estrategia de negocios competitiva, se propone un plan de mercadeo para incursionar en el sector privado, tanto en la industria de resguardo y seguridad, como en la industria de salud.

Se debe tomar en consideración que el presente es el primer plan de mercadeo jamás elaborado para la empresa, por lo que incluye algunos elementos básicos, lo que se debe la realidad que All Fire CR todavía carece de estos.

El plan en lo siguiente es una propuesta integral, la cual supone que los cuatro componentes de la mezcla de marketing – producto, precio, plaza y promoción – en conjunto contribuyen al alcance de la meta de mercadeo planteada.

6.3.1 Metas y Objetivos

En lo siguiente se plantea la meta de mercadeo de la compañía, de la cual se derivan los cuatro objetivos de mercadeo, uno para cada componente de la mezcla de marketing, los cuales se complementan entre sí.

Al igual que el objetivo de negocio y los objetivos estratégicos propuestos en la estrategia competitiva de negocio, los siguientes objetivos deben de alcanzarse en un plazo máximo de tres años calendario.

6.3.1.1 Meta de mercadeo

Incrementar las utilidades de All Fire CR en un 30% a través de la incursión al sector privado, en un plazo de tres años, de manera escalonada de un 5% en el primer año, un 10% en el segundo año y un 15% en el tercer año respecto de la utilidad actual.

6.3.1.2 Objetivo de Producto

Aumentar las ventas de la compañía en un 20% a través de una expansión horizontal a nuevos segmentos que responden a las necesidades del sector privado en un plazo de tres años, siempre en el segmento de alta calidad.

6.3.1.3 Objetivo de Precio

Incrementar las utilidades en un 20% a través de ventas al sector privado en un plazo de tres años.

6.3.1.4 Objetivo de Plaza

Realizar al menos 20 % de las ventas fuera del Gran Área Metropolitana en un plazo de tres años.

6.3.1.5 Objetivo de Promoción

Obtener una participación de mercado del 5% respecto al volumen de venta de armas de fuego y protección antibalística, así como equipo de laboratorio en el sector privado en un plazo de 5 años.

6.3.2 Mercado Meta

En lo siguiente se detallan los mercados meta, primario y secundario, de la compañía. Para lo mismo se toma en consideración el sector privado, ya que la presente estrategia se enfoca en la incursión en el mismo.

6.3.2.1 Mercado Meta Primario

La compañía tiene un claro enfoque de negocio hacia la industria de resguardo y seguridad, por lo que las empresas de ésta constituyen el mercado meta primario de All Fire CR.

En lo que respecta al sector privado, el mercado meta primario se puede dividir en tres tipos de compañías – tomando en consideración que la compañía realiza ventas solamente a clientes corporativos.

Las primeras son las empresas de seguridad que requieren de productos del sector de la seguridad, tales como armas de fuego, así como protección antibalística.

Otra parte del segmento meta son las compañías del sector de atención de emergencias y desastres, las cuales requieren de diferentes tipos de vehículos y equipo relacionados con esta actividad, por ejemplo, ambulancias y generadores eléctricos.

Por último, e igualmente parte de la industria de resguardo y seguridad está cualquier tipo de empresa que requiere productos de salud ocupacional relacionados con la prevención de riesgo, sector en el cual All Fire CR comercializa diferentes tipos de productos desde ropa de protección hasta equipo de prevención como extintores de fuego.

Una característica que comparten estas empresas que forman parte del mercado meta primario es el tamaño de éstas, siendo medianas y grandes empresas, cabiendo la mayoría en esta última categoría, es decir, empresas de más de 250 empleados.

Lo anterior se debe por un lado al hecho que en la industria existe una concentración importante de la participación de mercado y, por otro lado, que All Fire CR solamente apuesta a las ventas de mediano y gran tamaño en el sector privado, debido a los bajos márgenes de utilidad en la venta de este tipo de productos en cantidades bajas, tomando en consideración los altos costos de logística, entre otros.

Respecto al tipo de empresas, éstas son tanto costarricenses como multinacionales, pero tienen en común de tener operaciones dentro de las fronteras del país, especialmente en el Gran Área Metropolitana (GAM), pero también en otras áreas urbanas a lo largo del país.

En lo que se refiere a las compañías multinacionales, se trata de subsidiarias de conglomerados de compañías globales que operan únicamente en el país; a las empresas matriz o divisiones con sede operativa en otras naciones no se comercializan productos ni servicios, aunque bien se valida una expansión geográfica a la región centroamericana y Panamá.

Otra característica que tienen en común todas las empresas del mercado meta primario de All Fire CR es que realizan compras en Colón Costarricense; por motivos internos de contabilidad, actualmente la compañía no realiza ventas en dólares estadounidenses, a pesar de cancelar sus facturas con proveedores en esta moneda.

6.3.2.2 Mercado Meta Secundario

El mercado meta secundario de All Fire CR consiste en todas las compañías que requieren de equipo relacionado con la industria de la salud.

La compañía comercializa diferentes equipos relacionados con la atención de clientes y diagnóstico, así como equipamiento general de establecimientos de salud, así como equipo y otros productos de laboratorio.

Por lo mismo, los potenciales clientes de este mercado meta secundario son hospitales, clínicas y consultorios médicos, así como laboratorios clínicos.

Respecto de los anteriores, se debe tomar en consideración el alcance geográfico de la compañía, siendo el territorio costarricense, pero en específico el Gran Área Metropolitana (GAM), así como los mayores centros urbanos fuera de este.

Debido al hecho que se trata de productos en su mayoría de uso masivo como, por ejemplo, guantes de un solo uso, pruebas de diagnóstico y otras herramientas y accesorios desechables, entre otros, cuya utilidad por unidad es relativamente baja, el mercado meta se limita a clientes corporativos de mediano y gran tamaño.

Las únicas excepciones a lo anterior se dan en los cantones centrales del Valle Central costarricense, ya que los costos y tiempos de logística en esta área son más bajos, así que se pueden atender también negocios de menor volumen.

No obstante, fuera del GAM, únicamente se brindan servicios y se comercializan productos relacionados al sector de salud en volúmenes considerables y, por ende, a empresas de mayor tamaño, es decir, de 250 o más empleados.

En lo que se refiere al origen de las empresas, el mercado meta comprenda tanto empresas costarricenses como las asimismo filiales de compañías extranjeras o multinacionales que operan de forma regular en el territorio nacional.

6.3.3 Mezcla de Mercadeo

Las diferentes estrategias de mercadeo para cumplir con la meta y los objetivos de mercadeo planteados se dividen en los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo, siendo producto, precio, plaza y promoción.

Las siguientes estrategias además están alineadas y compatibles con aquellas planteadas en la estrategia de negocio competitiva y deben ejecutarse no solamente de manera simultánea, sino en sinergia, es decir, las acciones con las cuales se ejecutan deben complementarse de manera oportuna.

En las siguientes líneas se enuncian las diferentes, para luego, en la siguiente sección del presente documento, desarrollar las acciones requeridas para su implementación oportuna.

No obstante, para mayor facilidad de la comprensión del plan de mercadeo, cada estrategia es descrita de manera breve para tanto justificar su razón de ser, como ponerla en contexto con la operación de la compañía All Fire CR.

6.3.3.1 Estrategias de producto

En lo siguiente se detallan las estrategias relacionadas con los productos comercializados por All Fire CR.

En el desarrollo de estas se toma en cuenta el hecho que la totalidad de los productos comercializados por la empresa son productos de fabricantes y marcas que se distribuyen por

acuerdos de distribución y representación suscritos con los mismos, y no de fabricación propia.

6.3.3.1.1 Estrategia de Marca

Incremento del reconocimiento de las marcas distribuidas y representadas en sus respectivos segmentos y percepción de estos como como los líderes en calidad y precio-valor de la industria.

En vez de solamente comercializar los productos de su portafolio como distribuidor autorizado, All Fire se convierte en un socio estratégico de los fabricantes de éstos al contribuir de manera activa en la comunicación de mercadeo de las marcas respectivas.

Al invertir en actividades tácticas de mercadeo, más específicamente de comunicación de mercadeo, para la promoción de las marcas comercializadas, al mejorar la imagen de estos en la mente de los consumidores, se logra un retorno de inversión directo a través de las ventas de los productos como distribuidor exclusivo.

Por lo mismo, la compañía solamente agrega a marcas a su portafolio que cumplen los mismos altos estándares de calidad y otros requerimientos, para ser reconocido como un distribuidor de productos premium y viceversa fomentar la buena reputación, imagen y reconocimiento de las marcas al incluirlas en el catálogo de All Fire.

6.3.3.1.2 Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento

Posicionamiento como líder de mercado a través de la comercialización de productos y soluciones de la más alta calidad técnica y material, con la mejor relación precio-valor del mercado.

All Fire CR cuenta en cada sector y segmento que compite con un amplio portafolio de productos de alta calidad a precios razonables que permite vender a cada cliente institucional o corporativo un producto que cumple con las necesidades individuales específicas del mismo.

Con esta estrategia de diferenciación amplia, la empresa apuesta a la calidad y personalización de los productos y servicios de su portafolio y la alta utilidad asociada a este

tipo de ventas, en vez de competir por precio en gran volumen en segmentos de bajo costo o calidad.

6.3.3.1.3 Estrategia de Productos Complementarios

Manejo de un portafolio de productos completo que permite a los clientes la adquisición de soluciones completas y expandir su infraestructura de manera constante con productos compatibles.

La compañía apuesta a la suscripción de acuerdos de representación exclusiva con los fabricantes más importantes de la industria, con el fin de no solamente comercializar productos específicos, sino tener acceso al portafolio de marcas y productos completo de éstos.

Lo anterior permite a All Fire CR incrementar la lealtad de sus clientes al ofrecerles una gran variedad de productos complementarios compatibles con los productos previamente vendidos y el entorno de infraestructura general del cliente.

6.3.3.1.4 Estrategia de Conexión con el Valor

Entrega de valor adicional a través de alta durabilidad y diseño moderno de los productos aparte de sus aspectos meramente técnicos y funcionales.

Como bien se menciona anteriormente, All Fire CR apuesta a una estrategia de diferenciación amplia al comercializar productos de alta calidad en un amplio número de variaciones y una relación precio-valor oportuna.

Esta última se obtiene la maximizar el valor entregado a los clientes, al comercializar productos que no solamente cumplen o exceden las expectativas técnicas y funcionales de los consumidores, sino garantizar una alta durabilidad y un diseño moderno, con el fin de satisfacer las necesidades de los compradores e incrementar de manera significativa la posibilidad de recompra.

6.3.3.2 Estrategias de Precio

En lo siguiente se detallan las estrategias relacionadas con el precio de los productos y servicios de la compañía.

Todas las estrategias abajo detalladas complementan las estrategias de producto planteadas en la subsección anterior y se refieren directamente al portafolio de productos actual de All Fire CR.

6.3.3.2.1 Estrategia de Fijación de Precios para el Sector Público

Fijación de precios basada en el presupuesto de la administración pública y el historial de adjudicaciones de los productos correspondientes, garantizando un margen de utilidad mínima para la compañía, así como el éxito en los procesos de concurso público al fijar precios por lo menos un 5% menor al promedio del mercado.

La administración pública costarricense acostumbra, debido a las disposiciones legales vigentes, así como para garantizar una mayor seguridad jurídica, establecer en sus concursos de licitación, compra directa o contrato por demanda un alto porcentaje al factor precio en el proceso de evaluación de ofertas; En muchos casos incluso se trata del único aspecto evaluado.

Por lo mismo, al vender al Estado y sus dependencias, es de suma importancia competir con precios competitivos y suficientemente inferiores para ganar el concurso, pero sin bajar el precio a un nivel que podría perjudicar el margen de ganancia para la empresa.

All Fire CR puede lograr lo anterior por medio de un análisis profundo del mercado, sus competidores y la revisión de bases de datos públicas, especialmente historiales de ofertas recibidas y adquisiciones realizadas por parte de la administración pública.

6.3.3.2.2 Estrategia de Fijación de Precios para el Sector Privado

Fijación de precios basados en el valor percibido de los productos por parte de los clientes, pero con un margen de utilidad mínimo de un 15% a 25% según la categoría de productos respectiva.

Mientras que en el sector público el precio es el principal factor de toma de decisión de compra, en el sector privado lo esencial es la relación precio-valor, es decir, los clientes corporativos de All Fire CR están dispuestos a pagar precios mayores al promedio del mercado, siempre y cuando el producto y sus características lo justifiquen.

Por lo mismo, All Fire CR trata de maximizar el valor agregado de sus productos con inversiones mínimas cuyo retorno se multiplica al aumentarse el valor percibido del producto de parte de los clientes.

Al fijar los precios, en líneas de productos de venta masiva la compañía fija precios estandarizados basado en estudios de mercado, mientras que en el caso de bienes de alto costo, la fijación de precios es individualizada, es decir, responde directamente al valor percibido del producto por parte del potencial cliente en cuestión, sin dejar de vista la utilidad mínima propuesta para All Fire CR.

6.3.3.2.3 Estrategia de Valor Percibido

Maximización del valor del producto percibido por los clientes frente al valor monetario de éstos por medio de la entrega de valor agregado en forma de personalización de productos, servicios y atención al cliente.

Por medio de su estrategia de diferenciación amplia, All Fire CR tiene como objetivo maximizar el valor de sus productos para los clientes para obtener mayores utilidades sobre los bienes comercializados.

Lo anterior se logra especialmente a través de la personalización de los productos y servicios de la compañía, con el fin de que éstos satisfagan de manera oportuna las necesidades y expectativas de los clientes y, por ende, se da un incremento en el valor percibido.

6.3.3.2.4 Estrategia de Formas de Pago y Financiamiento

Adaptación a las necesidades de los clientes públicos y privados, al ofrecer diversas formas de pago y plazos de pago proporcionales al volumen de negocio.

Las necesidades de financiamiento de los sectores público y privado son sumamente distintas, por lo que al competir en ambos, All Fire CR debe adaptarse a éstos para poder encontrar el éxito.

Mientras que en el sector público se brinda un método de pago estandarizado, depósitos bancarios o cheques en Colón Costarricense, con un plazo de pago máximo de 30 días, las opciones para el sector privado son más amplias.

A los clientes corporativos se les da la posibilidad de mayores plazos de pago, así como también la posibilidad de cancelar las cuentas pendientes en dólares estadounidenses.

6.3.3.3 Estrategias de Distribución y Cadena de Suministro (Plaza)

En lo siguiente se detallan las estrategias relacionadas con la distribución y cadena de suministro de la empresa, es decir, la plaza.

Estas estrategias son de suma importancia al complementar aquellas de producto y precio, ya que garantizan que los bienes y servicios comercializados por All Fire CR lleguen de manera oportuna a los clientes de la compañía.

6.3.3.3.1 Estrategia General de la Cadena de Suministro

Minimización de los costos de logística a través de la firma de acuerdos de nivel de servicio (SLA) con proveedores de logística y aduanas.

Para bajar de manera significativa los gastos de la empresa en logística, especialmente relacionados con el traslado de los bienes comercializados de su país de origen (por lo general los Estados Unidos de América o naciones de la Unión Europea), All Fire CR establece relaciones estratégicas con compañías proveedoras de logística.

Lo anterior permite a la compañía reducir drásticamente los costos de logística al incrementar el volumen negociado con uno o dos proveedores de logística, así como reducir el tiempo invertido en la búsqueda y cotización de opciones de envío cada vez que se requiere trasladar un bien.

6.3.3.3.2 Estrategia de Canales e Intermediarios

Comercialización de productos y servicios sin intermediarios a través de una integración del canal tradicional con una plataforma de cotización y venta en línea, así como la participación en concursos públicos.

Mientras que las ventas al Estado y sus dependencias se dan de manera convencional, para vender bienes y servicios al sector privado All Fire CR debe estar a la vanguardia en lo que respecta los canales de distribución.

Si bien la compañía opera sin intermediarios, debe estar presente en diversos canales e integrar los canales de venta tradicionales con plataformas digitales de cotización, configuración de productos y venta en línea.

Lo anterior es esencial en vista que la facilidad de comunicación es percibido como un valor agregado por los potenciales clientes y contribuye en gran parte a la satisfacción del cliente, además de ahorrar recursos humanos y financieros tanto para el cliente como para All Fire CR.

6.3.3.3.4 Estrategia de Entrega de Valor a Través de la Distribución

Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas de logística y de transporte para garantizar la entrega de productos inmediata y eficiente a lo largo del país.

Al igual que en el caso de la logística internacional, en lo que se refiere a logística interna en territorio costarricense, All Fire CR requiere minimizar los costos de transporte de sus bienes comercializados, así como también los tiempos de entrega al cliente final.

Por lo mismo, se establecen alianzas estratégicas y acuerdos de nivel de servicio (SLA) con diferentes compañías de logística y transporte/encomiendas a lo largo del país, para garantizar la distribución oportuna de los productos.

6.3.3.4 Estrategias de Comunicaciones Integradas de Marketing (Promoción)

En lo siguiente se detallan las estrategias relacionadas con las comunicaciones integradas de marketing, o bien promoción, de la compañía.

Esta parte de la mezcla de mercadeo asume especial importancia al tomar en consideración la incursión de All Fire CR en el mercado del sector privado, en el cual los procesos de mercadeo y ventas son por mucho más complejos que en el sector público.

6.3.3.4.1 Estrategia General de Comunicación Integrada de Marketing

Utilización integrada y auténtica de todas las formas y medios de comunicación a disposición de la empresa para alcanzar todos los clientes potenciales y entrar en contacto bidireccional con estos.

Mientras que en el sector público las formas y medios de comunicación son muy limitadas, no es así en el sector privado.

Por lo tanto, All Fire CR debe realizar sus esfuerzos de marketing al utilizar todos los medios de comunicación a su disposición no solo simultáneamente, sino de forma integrada, para lograr que sus mensajes lleguen a los clientes potenciales de la compañía de manera oportuna en forma, tiempo y lugar.

Además, es de suma importancia garantizar la bidireccionalidad de la comunicación de mercadeo de la empresa, para ceder a los clientes actuales y potenciales la posibilidad de retroalimentación y de establecer contacto con All Fire CR.

6.3.3.4.2 Estrategia de Publicidad Dirigida al Consumidor Corporativo

Lanzamiento de campañas de publicidad enfocadas en la alta calidad técnica y material de los productos y oportuna relación precio-valor en medios especializados en temáticas relacionados con la industria y exteriores en inmediaciones de centros de salud.

La estrategia de negocio de All Fire CR apuesta claramente a un enfoque de diferenciación amplia en productos de alta calidad técnica y material.

Por lo mismo, es sustancial que los esfuerzos de publicidad dirigida al consumidor corporativo resalten estos aspectos de los productos y el valor agregado de éstos, además de su relación precio-valor competitiva.

Estos esfuerzos de publicidad deben dirigirse directamente al segmento meta, por lo que se propone realizar lo mismo por medio de publicaciones especializadas en temas de la industria correspondiente (revistas físicas y plataformas web especializadas en la industria).

6.3.3.4.3 Estrategia de Relaciones Públicas Dirigida al Usuario Final

Establecimiento de alianzas estratégicas con medios de comunicación para dar a conocer los productos con sus beneficios y ventajas a los compradores y usuarios finales de los mismos.

No solamente es de importancia que los clientes corporativos directos conozcan los productos, sino también los usuarios finales de los mismos.

En este caso, más allá de enfocarse en aspectos técnicos y funcionales, el énfasis de este tipo de comunicación, más específica relaciones públicas, debe estar en la inclusión de las ventajas y beneficios de los productos en los mensajes transmitidos.

Para ello es oportuno establecer alianzas estratégicas con diversos tipos de medios de comunicación para incluir los mensajes deseados en el contenido y la programación de éstos.

A contrario a la estrategia y las actividades tácticas de publicidad, este esfuerzo de relaciones públicas no se limita a los medios de comunicación especializados en temas de la industria, sino en medios de temario general.

6.3.3.4.4 Estrategia de Publicidad No Pagada (Publicity)

Realización de campañas de sensibilización en temas relacionados con los productos comercializados como parte de los esfuerzos de responsabilidad social empresarial.

All Fire CR puede enfocar sus acciones de responsabilidad social empresarial para lograr una mayor sensibilización de la población en general, así como potenciales clientes en temáticas relacionadas con los productos comercializados por la compañía – por ejemplo, seguridad ciudadana, temas de salud, entre otros.

Lo anterior fomenta indirectamente las ventas de la compañía, al incrementar el grado de reconocimiento, así como la reputación del portafolio de productos de All Fire cR.

6.3.3.4.5 Estrategia de Venta Personal Dirigida al Consumidor Corporativo

Demostración de la funcionalidad de los equipos comercializados ante encargados de proveeduría y tomadores de decisión de compra de clientes corporativos.

En las industrias de seguridad, resguardo y prevención y atención de emergencias y la de salud es fundamental que los productos por ser adquiridos por compañías de los sectores público y privado sean altamente funcionales.

Por lo anterior, es de suma importancia demostrar lo mismo de manera práctica a los potenciales clientes, por lo que All Fire debe, por un lado, contar con suficientes inventarios de muestra también en equipos de gran tamaño y valor, así como, por otro lado, realizar una gestión de clientes oportuna con visitas de demostración de productos periódica.

Esta demostración de la funcionalidad de los productos se puede dar tanto de manera personalizada en las instalaciones del cliente, como bien por medio de la realización de eventos corporativos a los cuales se invitan diversos clientes actuales y potenciales.

6.3.3.4.6 Estrategia de Promoción de Ventas para Usuarios Finales (Jalar)

Establecimiento de relaciones afectivas con usuarios finales por medio de la presencia en ferias y exposiciones relacionadas con la industria.

En la actualidad no es solamente importante realizar una buena gestión de clientes y establecer fuertes lazos con éstos, sino también el entrar en contacto con los usuarios finales de los productos comercializados.

Lo anterior se puede lograr a través de la participación activa en ferias y exposiciones de la industria y sus diferentes sectores, en las cuales aparte del público técnico es cada vez más frecuente que se le brinde acceso al público interesado en general.

Al establecer relaciones afectivas con los usuarios finales, se puede obtener un retorno de inversión a través de mayores ventas, ya que los consumidores finales tienen el poder de demandar, en ambos sector público y privado, a los clientes corporativos de All Fire CR productos de máxima y reconocida calidad.

Por lo mismo, es sustancial fomentar el reconocimiento y la reputación de All Fire CR y sus marcas distribuidas en la mente de los usuarios finales.

6.3.3.4.7 Estrategia de Promoción de Ventas Comerciales (Empujar)

Implementación de un sistema de referencias con bonificaciones materiales (productos) al concretarse ventas a clientes recomendados.

En las últimas décadas el networking ha adquirido una gran importancia en la manera de hacer negocios. A menudo se realizan eventos de networking para representantes de la industria o sectores específicos de ésta, para capacitarse e intercambiar buenas prácticas, así como hacer negocio.

Por lo mismo, los clientes satisfechos de All Fire CR pueden convertirse en embajadores y recomendar los productos del portafolio de la empresa a gerentes de otras compañías.

Para fomentar lo anterior, es oportuno establecer un sistema de referencias con bonificaciones materiales, es decir, productos, convirtiendo esta práctica de negocios en una actividad lucrativa tanto para la empresa como para sus clientes leales y satisfechos.

6.3.4 Actividades Tácticas de Mercadeo

Las estrategias propuestas en lo anterior deben ejecutarse en un plazo de tres años, con el fin de alcanzar los objetivos relacionados a los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo y la meta general de mercadeo.

Para lo mismo, las estrategias deben ejecutarse a través de actividades tácticas de mercadeo, las cuales consisten en la puesta en práctica de las estrategias.

Dichas actividades tácticas se detallan en lo siguiente, ordenadas por componente de la mezcla de marketing.

6.3.4.1 Actividades Tácticas de Producto

En lo siguiente se encuentran las tácticas de producto por realizar durante los tres años de plazo de la implementación de la presente estrategia de mercadeo. La responsabilidad sobre las mismas es compartida entre el gerente de producto y el gerente general de All Fire CR.

- Visita de ferias y exposiciones de la industria para conocer los productos nuevos e innovaciones de la industria.
- Ampliación del portafolio de productos con productos proveedores o fabricantes actuales.
- Firma de acuerdos de representación y distribución exclusiva con al menos un fabricante en cada segmento de industria y mercado en que participa la compañía.
- Inclusión de servicios de instalación y/o mantenimiento en la oferta de servicios.
- Expansión horizontal de la oferta de productos al ofrecer productos complementarios a los actualmente comercializados.

6.3.4.2 Actividades Tácticas de Precio

En lo siguiente se encuentran las tácticas de precio por realizar durante los tres años de plazo de la implementación de la presente estrategia de mercadeo. La responsabilidad sobre las

mismas recae en el gerente de mercadeo, en estrecha cooperación con el gerente de producto de All Fire CR.

- Estudio de precios de la competencia y precios promedios del mercado.
- Establecimiento de procesos internos de fijación de precios.
- Definición de procesos internos de facturación.
- Asignación de precios a los productos actuales para la venta al sector privado.

6.3.4.3 Actividades Tácticas de Distribución y Cadena de Suministro

En lo siguiente se encuentran las tácticas de distribución y cadena de suministro por realizar durante los tres años de plazo de la implementación de la presente estrategia de mercadeo. La responsabilidad sobre las mismas recae en el gerente de mercadeo, en estrecha cooperación con el gerente de logística de All Fire CR.

- Creación de un configurador de productos para clientes del sector privado.
- Establecimiento de procesos internos de cotización.
- Desarrollo de una plataforma de cotización en línea.
- Establecimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) con proveedores de logística y transporte nacionales e internacionales.
- Elaboración de un catálogo virtual de productos para uso interno y externo.

6.3.4.4 Actividades Tácticas de Comunicaciones Integradas de Marketing (Promoción)

En lo siguiente se encuentran las tácticas de comunicaciones integradas de mercadeo por realizar durante los tres años de plazo de la implementación de la presente estrategia de mercadeo. La responsabilidad sobre las mismas es compartida entre los departamentos de mercadeo, ventas y comunicación.

- Creación y mantenimiento de una página web con información de la compañía, los productos comercializados y un formulario de contacto.
- Creación y mantenimiento de perfiles en diferentes redes sociales.

- Generación de contenido para boletines de relaciones públicas e información para página web.
- Elaboración de una base de datos de proveedurías públicas y clientes potenciales del sector privado.
- Realización de visitas a clientes potenciales para dar a conocer a la compañía y sus productos.
- Envío de boletines informativos por correo electrónico de manera periódica.
- Pauta de publicidad en revistas físicas y digitales especializadas de las industrias en las cuales participa la empresa.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Capacitación de vendedores sobre productos nuevos y labor de ventas.
- Realización de campañas de sensibilización sobre temas de interés social relacionados con los productos comercializados, en cooperación con medios de comunicación o instituciones públicas.
- Presentación de productos innovadores con interés público en materia de salud y ciudad ciudadana en medios de comunicación masivos por medio de esfuerzos de relaciones públicas o publicidad no pagada.
- Seguimiento periódico a clientes posterior a la venta y entrega de productos.

6.3.5 Presupuesto de Mercadeo

Ya que All Fire CR actualmente no cuenta con ningún tipo de estrategia de mercado y, por ende, con ningún tipo de gasto relacionado a este concepto, se trata de una nueva partida presupuestaria para la empresa.

La asignación del presupuesto a las actividades tácticas de mercadeo es responsabilidad del gerente general de la compañía – con la falta de un gerente financiero – y debe ser coordinado con el encargado de mercado y ventas.

Se recomienda destinar el 3% de las utilidades anuales al mercadeo para el primer año de implementación, el 5% durante el segundo año y el 7% en el tercer año.

En lo siguiente se detalla el presupuesto de mercadeo para el primer año, basado en las utilidades obtenidas en los primeros meses de operación de la compañía. El 3% de éstas corresponde a CRC 485.071,79 que se pueden invertir en las actividades tácticas de mercadeo en el primer año.

En el primer año de implementación de la estrategia, el presupuesto limitado disponible para actividades de mercadeo se distribuye de la siguiente manera, tomando en cuenta la proporción de las inversiones/gastos en respecto a los distintos elementos de la mezcla de mercadeo y el monto correspondiente en Colón Costarricense.

Tabla 5: Inversión en actividades tácticas en el primer año de implementación

Tipo de actividad	Inversión (CRC)	
Actividades tácticas de producto	5%	CRC 24.253,59
Actividades tácticas de precio	5%	CRC 24.253,59
Actividades tácticas de distribución y cadena de suministro (plaza)	15%	CRC 72.760,77
Actividades tácticas de Comunicaciones Integradas de Marketing (Promoción)	75%	CRC 365.803,84

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para el segundo año, como bien se menciona anteriormente, se propone destinar el 5% de las utilidades de la compañía en actividades tácticas de mercadeo, así como un 7% en el tercer año. La distribución del presupuesto de mercadeo entre los diferentes elementos de la mezcla de marketing se mantiene similar, debido al claro enfoque de la presente estrategia de mercadeo de incursionar en el sector privado y darse a conocer.

6.3.6 Implementación y Ejecución de la Estrategia

La presente estrategia de mercadeo está planteada para ser ejecutada en conjunto con la estrategia de negocios competitiva durante un plazo de tres años. Su fecha de implementación depende, por lo mismo, de la implementación de la primera, la cual se recomienda para enero de 2019.

La ejecución oportuna queda a cargo del coordinador de mercadeo por designar de la compañía – debido al tamaño de la organización, todavía no se recomienda la contratación de un gerente de mercadeo a tiempo completo –, quien es el responsable de garantizar que las actividades tácticas propuestas se realicen de manera oportuna.

La supervisión de la puesta en práctica de las estrategias de la mezcla de marketing y el cumplimiento de la meta de los objetivos y la meta propuesta igualmente es responsabilidad de gerente general de la compañía, aunque bien la ejecución de la estrategia se delegue al coordinador de mercadeo.

Respecto al plan operativo de mercadeo, queda a decisión de la gerencia general y la coordinación de mercadeo si se elabora un plan por cada uno de los tres años de ejecución de la estrategia, o si bien se desarrolla un solo plan operativo por un plazo de tres años.

Debido a que se trata de la primera estrategia de marketing de la compañía y ésta implica la realización de numerosas actividades tácticas de mercadeo, se recomienda del desarrollo de un plan de marketing anual por cada uno de los tres años de ejecución.

Al poner en práctica lo anterior, los objetivos de mercado se pueden dividir en tres partes por medio del planteamiento de objetivos anuales que llevan al alcance de los objetivos de la presente estrategia y la meta de mercadeo propuesta.

6.3.6.1 Cronograma de Implementación

Para la implementación oportuna de la estrategia a través de las actividades tácticas de marketing anteriormente planteadas, se establece un cronograma de implementación, el cual se muestra en lo siguiente.

Tabla 6: Cronograma de implementación de las actividades tácticas de mercadeo

	Año 1	Año 2	Año 3
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación del portafolio de productos con productos proveedores o fabricantes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Visita de ferias y exposiciones de la industria para conocer los productos nuevos e innovaciones de la industria. Expansión horizontal de la oferta de productos al ofrecer productos complementarios a los actualmente comercializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de servicios de instalación o mantenimiento en la oferta de servicios. Firma de acuerdos de representación y distribución exclusiva con al menos un fabricante en cada segmento de industria y mercado en que participa la compañía.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de precios de la 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y ajuste constante 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y ajuste constante

	<p>competencia y precios promedios del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de procesos internos de fijación de precios. • Definición de procesos internos de facturación. • Asignación de precios a los productos actuales para la venta al sector privado. 	de los precios para el sector privado.	de los precios para el sector privado.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de procesos internos de cotización. • Establecimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) con proveedores de logística y transporte nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una plataforma de cotización en línea. • Elaboración de un catálogo virtual de productos para uso interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un configurador de productos para clientes del sector privado.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y mantenimiento de una página web con información de la compañía, los productos comercializados y un formulario de contacto. • Creación y mantenimiento de perfiles en diferentes redes sociales. • Generación de contenido para boletines de relaciones públicas e información para página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de contenido para boletines de relaciones públicas e información para página web. • Realización de visitas a clientes potenciales para dar a conocer a la compañía y sus productos. • Envío de boletines informativos por correo electrónico de manera periódica. • Pauta de publicidad en revistas físicas y digitales especializadas de las industrias en las cuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de contenido para boletines de relaciones públicas e información para página web. • Realización de visitas a clientes potenciales para dar a conocer a la compañía y sus productos. • Envío de boletines informativos por correo electrónico de manera periódica. • Pauta de publicidad en revistas físicas y digitales especializadas de las industrias en las cuales

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una base de datos de proveedurías públicas y clientes potenciales del sector privado. • Realización de visitas a clientes potenciales para dar a conocer a la compañía y sus productos. • Envío de boletines informativos por correo electrónico de manera periódica. • Seguimiento periódico a clientes posterior a la venta y entrega de productos. 	<p>participa la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias y exposiciones. • Realización de campañas de sensibilización sobre temas de interés social relacionados con los productos comercializados, en cooperación con medios de comunicación o instituciones públicas. • Presentación de productos innovadores con interés público en materia de salud y ciudad ciudadana en medios de comunicación masivos por medio de esfuerzos de relaciones públicas o publicidad no pagada. • Seguimiento periódico a clientes posterior a la venta y entrega de productos. 	<p>participa la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias y exposiciones. • Realización de campañas de sensibilización sobre temas de interés social relacionados con los productos comercializados, en cooperación con medios de comunicación o instituciones públicas. • Presentación de productos innovadores con interés público en materia de salud y ciudad ciudadana en medios de comunicación masivos por medio de esfuerzos de relaciones públicas o publicidad no pagada. • Seguimiento periódico a clientes posterior a la venta y entrega de productos.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2018)

El cronograma anterior está sujeto a modificaciones siempre y cuando se requiere por motivos operativos. En este caso, lo mismo debe documentarse en los planes operativos anuales correspondientes.

6.3.7 Control y Evaluación de la Estrategia

Como bien se menciona anteriormente, mientras que el coordinador de mercadeo está enfocado en la implementación y ejecución de la estrategia, la supervisión y el control recae en la responsabilidad del gerente general de la compañía.

El cumplimiento de la puesta en práctica de la estrategia y el alcance de los objetivos y metas planteadas, tanto en el nivel general como respecto a los planes operativos anuales, se controla de manera constante a través de herramientas tecnológicas de análisis para documentar de manera oportuna el avance del proceso.

Durante el proceso y especialmente al concluir la ejecución de los planes anuales correspondientes, se realiza un profundo proceso de evaluación, con el fin de ajustar la estrategia o los planes operativos en caso de ser necesario, para garantizar de esta manera el cumplimiento de la meta de mercadeo en el plazo propuesto de tres años.

6.3.8 Proyección de Ventas y Utilidades

En lo siguiente se demuestra el pronóstico de ventas para los años tres años de implementación de la estrategia.

Para la elaboración de esta, se toma en consideración la meta de mercadeo arriba formulada (incremento de utilidad escalonado hasta llegar a un 30% de crecimiento respecto al año actual).

En lo que respecta a las proporciones del costo de venta y total de gastos, así como la provisión del ISR, se utilizan los aquellas del año actual (t), ceteris paribus.

	Año t (actual)	Año t+1	Año t+2	Año t+3
Ventas totales	₪ 125.141.293,23	₪ 131.398.357,89	₪ 143.912.487,21	₪ 162.683.681,19
Costo de ventas	₪ 42.738.540,64	₪ 44.875.467,67	₪ 49.149.321,73	₪ 55.560.102,83
Utilidad Bruta	₪ 82.402.752,59	₪ 86.522.890,22	₪ 94.763.165,48	₪ 107.123.578,37
Total de gastos	₪ 58.149.163,22	₪ 61.056.621,39	₪ 66.871.537,71	₪ 75.593.912,19
Utilidad antes del ISR	₪ 24.253.589,37	₪ 25.466.268,83	₪ 27.891.627,77	₪ 31.529.666,18
Provision de ISR	₪ 4.850.717,87	₪ 5.093.253,77	₪ 5.578.325,55	₪ 6.305.933,24
Utilidad neta	₪ 19.402.871,49	₪ 20.373.015,07	₪ 22.313.302,22	₪ 25.223.732,94

Tabla 7: Proyección de ventas y utilidades para la ejecución del plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Referencias

- American Psychological Association. (2009). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6 ed.). American Psychological Association (APA).
- Armijo, M. (2008). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9696110173A/10630>
- Bernal, J., & Virviescas, S. (2017). *Propuesta de valor: La base para una estrategia de crecimiento rentable*. Ciudad de México: Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.sintec.com/wp-content/uploads/2017/01/PropuestaDeValor.pdf>
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives*. Ann Harbor, MI: David McKay Company, Inc.
- Catalunya Emprèn. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocios*. Barcelona: Departamento de Empresa y Conocimiento de la Generalitat de Catalunya.
- Dirección General de Educación Técnico-Profesional (DGETP). (1 de Noviembre de 2018). *Sector Industrial*. Obtenido de Ministerio de Educación Republica Dominicana: <http://dgetp.edu.do/sector-industrial>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsy , E. B. (2009). *La organización de empresas* (3 ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- FTSE Group. (1 de Noviembre de 2018). *Industry Classification Benchmark (ICB)*. Obtenido de FTSE Group: <https://www.ftse.com/products/downloads/ICBStructure-Spa.pdf>
- FTSE Russell. (1 de Noviembre de 2018). *Industry Classification Benchmark (ICB)*. Obtenido de FTSE Russell: <https://www.ftserussell.com/financial-data/industry-classification-benchmark-icb>

- García-Tenorio Ronda, J., & Pérez Rodríguez, M. J. (1996). La misión corporativa: una declaración de propósitos estable. *Cuadernos de Estudios Empresariales*(6), 173-186.
- Godoy Vega, C. (2001). *Fundamentos de economía* (1 ed.). Valparaíso: Universidad de Playa Ancha - Dirección de Programas Especiales y Asistencia Técnica.
- González Soto, Á.-P., & González, J. M. (2000). Formación y empresa. Las organizaciones como marco de la formación. *Educación, XXI*(3), 163-117.
- Gutiérrez Andrade, O. W. (2017). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*(20), 45-54. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Huaylupo Alcázar, J. A. (1999). La administración ¿ciencia o técnica?: La formación en administración, una expresión de la crisis universitaria. *Revista ABRA, 19*(27-28), 65-80. Obtenido de <http://revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4309/4151>
- Huerta Quintanilla, R. (2011). ¿Cómo funcionan los mercados? Un acercamiento teórico para entender la operación de los mercados. *Economía Informa*(367), 27-48.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Nadal, A. (Marzo de 2010). *El concepto de mercado*. (Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Sociales) Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo: http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/450trabajo.pdf

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto/Centro Libros PAPP.
- Pimentel Villalaz, L. (1 de Setiembre de 1999). *Raíces, puntos de vista y modelo "estándar" de la estrategia*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de Introducción al concepto de planificación estratégica:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo_5/5.2.pdf
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 2-15. Obtenido de
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, SA. de C.V.
- Rosario, J. (9 de Setiembre de 2013). *Introducción a las Fuentes Primarias, Secundarias y Terciarias*. Obtenido de LinkedIn-Slideshare:
<https://es.slideshare.net/feminaexdesiderium/reconociendo-fuentes-primarias-y-secundarias>
- Seminario de Profesores de Economía. (2008). *Economía y Organización de Empresas* (2 ed.). Huesca: Departamento de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de Aragón.
- Subsecretaría de Innovación y Calidad de la Secretaría de Salud de México. (1 de Noviembre de 2018). *Análisis FODA*. Obtenido de Tecnológico de México:
<http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (19 ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*(19 (32)), 111-133. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>