

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Sistema de Estudios de Posgrado

Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas
con énfasis en Gerencia

“Propuesta de un Plan Estratégico de Desarrollo para Ferval de Costa Rica S.A.”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,
como requisito parcial para optar por el grado de
Magíster en Administración y Dirección de Empresas

Kathya Zúñiga Acosta

Carné A46358

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Mayo 2007

DEDICATORIA

Desde lo más profundo de mi corazón, deseo dedicar esta práctica profesional a mis padres, Francisco y Miriam, por haber creído siempre en mí y por entregarme su apoyo incondicional, emocional y económico para el logro de esta meta en mi vida.

A mi esposo, Jorge, por la paciencia y el apoyo brindados durante el periodo que duró la maestría; fueron largas noches en vela, mientras yo trabajaba en los proyectos de la Universidad.

A mis hijos, Jorge Andrés y Luis Alberto, porque nunca se quejaron del poco tiempo que a veces les dedicaba por estar cumpliendo con los deberes que me exigía la acreditación como MBA, falté a muchos de sus partidos de tenis por preparar mis trabajos de la Universidad.

A Dios y a mis Ángeles de la guardia que como centro de mi vida, llenaron mi vida de fe, esperanza y sabiduría, sobre todo cuando algo no salía bien.

Finalmente, pero no menos, a mi abuelita Nery, qddg, porque no pudo estar conmigo en este momento tan importante de mi vida, pero sé que desde el cielo comparte mi alegría y se siente orgullosa de que lo pude lograr.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor académico, Carlos Carranza, por la guía que me brindó durante el desarrollo de la práctica profesional, sus sabios consejos sirvieron de base para el éxito del trabajo.

Al coordinador de la práctica, Roque Rodríguez, por su aporte profesional tan valioso en el desarrollo del trabajo.

A mi tutor de empresa, Jorge, y al director para Latinoamérica de la Corporación Pigeon, Fernando, por haber apoyado mi labor durante el proceso que implicó el diseño de este plan estratégico y porque siempre estuvieron dispuestos a reunirse conmigo para tomar decisiones en pro del trabajo que se estaba realizando.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero
Director del Programa de Posgrado

MBA Roque Rodríguez
Profesor Coordinador

MBA Carlos Carranza Villalobos
Profesor Guía

Lic. Jorge Luis Aguilar Rodríguez
Supervisor Laboral

Ing. Kathya Zúñiga A.
Postulante

CONTENIDO

Propuesta de un plan estratégico para Ferval de Costa Rica S.A.

Introducción.....	14
Ferval de Costa Rica, Fercori S.A., es una empresa costarricense, que comercializa y distribuye la línea Pigeon, para la cual tiene la representación en forma exclusiva para Costa Rica.....	4
Capítulo I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
1. Estructura de la planeación estratégica.....	18
1.1 Definición.....	18
1.2 Beneficios	19
1.2.1 Formula y contesta preguntas importantes para una empresa	20
1.2.2 Fortalece el trabajo en equipo	22
1.2.3 Desarrolla la percepción de los cambios.....	22
1.2.4 Optimiza los resultados económicos y operativos.....	22
1.2.5 Simula el futuro.....	22
1.2.6 Aplica el enfoque del sistema	23
1.2.7 Exige el establecimiento de objetivos	24
1.2.8 Revela y aclara oportunidades de futuro	24
1.2.9 La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.....	25
1.2.10 Base para otras funciones directivas.....	25
1.2.11 Mide el desempeño.....	26
1.2.12 Señala asuntos estratégicos	26
1.3 Beneficios conductuales de la planeación estratégica	27
1.3.1 Canal de comunicación.....	27
1.3.2 Capacitación de los directivos.....	27
1.3.4 Sentido de participación	28
1.4 Puntos de vista en la planeación estratégica.....	28

1.4.1 . El porvenir de las decisiones actuales	28
1.4.2 Proceso	28
1.4.3 Filosofía.....	29
1.4.4 Estructura	29
1.5 Los pasos de la planeación estratégica.	29
1.6 Pasos para el plan de acción	35
1.7 Términos que se deben considerar cuando pensamos en el diseño de un plan estratégico	36
1.7.1 Supervivencia organizacional.....	36
1.7.2 Utilidades	37
1.7.3 Crecimiento.....	39
Resumen capítulo	40
Capítulo II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	44
2.1 Reseña histórica de Ferval de Costa Rica S.A. y de la Corporación Pigeon.....	45
2.1.1 Descripción de la Corporación.....	46
2.2 Estructura de Ferval de Costa Rica S.A.	49
2.2.1 Recurso humano:	51
2.3 Misión, visión, valores y objetivos.....	52
2.5 El mercado.....	53
2.5.1 Clientes de Ferval de Costa Rica S.A.....	53
2.5.2 Compradores de la marca Pigeon	54
2.5.3 Competencia.....	54
2.5.4. Proveedores:.....	59
2.6 Tecnología:.....	59
Capítulo III: ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
3.1 Análisis interno	62
3.1.1 Estructura organizacional.....	61
3.1.1.1 Tecnología.....	63
3.1.2 Clientes actuales.....	63
3.1.2.1 Análisis de los gastos de operación y ventas.....	64

3.1.3 Clientes potenciales:.....	64
3.1.4 Compradores de la línea Pigeon.....	65
3.1.5 Competencia.....	68
3.1.6 Análisis financiero.....	71
3.1.6.1 Razones de liquidez.....	72
3.1.6.2 Razones de rentabilidad:.....	73
3.1.6.3 Flujo de caja de la empresa.....	73
3.2 Análisis del entorno externo.....	74
3.2.1 Mercado meta.....	74
3.2.1.1 Segmentación geográfica y demográfica.....	74
3.3.2 Demografía.....	74
3.3.3 Precios.....	76
3.4 Análisis del macroentorno.....	77
3.5 Entorno político, social y legal.....	81
3.6 Entorno ambiental.....	83
3.7 Entorno cultural.....	84
3.8 Diagnóstico FODA de Ferval de Costa Rica S.A.....	86
3.8.1 Amenazas.....	86
3.8.2 Oportunidades.....	87
3.8.3 Debilidades:.....	87
3.8.4 Fortalezas:.....	88
Capítulo IV: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	89
4.1 Diseño de la misión, visión y valores.....	89
4.2 Fijación de objetivos.....	90
4.3 Priorización de los objetivos.....	91
4.4 Toma de decisiones para definir estrategias.....	95
4.4.1 Establecimiento de las estrategias.....	97
4.5 Medidas para evaluar el plan de acción.....	98
Capítulo V: CONCLUSIONES.....	100
Bibliografía.....	101
ANEXOS	

Anexo 1 Gráfico Rotación de Inventarios.....	103
Anexo 2 Gráfico Periodo Medio de Inventarios.....	104
Anexo 3 Gráfico Rotación de Cuentas por Pagar.....	105
Anexo 4 Gráfico Periodo Medio de Pago.....	106
Anexo 5 Gráfico Razón Circulante.....	107
Anexo 6 Gráfico Rendimiento sobre el Activo.....	108
Anexo 7 Gráfico Margen de Utilidad Operativa.....	109
Anexo 8 Proyecciones de Población del INEC.....	110
Anexo 9 Principales características de los hogares según encuesta INEC.....	111
Anexo 10 Gráfico indicador demográfico.....	112
Anexo 11 Gráfico cantidad de nacimientos anuales.....	113
Anexo 12 Encuesta de marca Pigeon.....	114

Resumen

Zúñiga Acosta Kathya

Propuesta de un plan estratégico para Ferval de Costa Rica S.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

Zúñiga A 2007.

El objetivo general del presente estudio fue diseñar una propuesta de un plan estratégico para Ferval de Costa Rica S.A., que ayude al desarrollo de la empresa.

Ferval de Costa Rica S.A. fue la empresa investigada, y es la representante para Costa Rica de la Corporación Pigeon, empresa japonesa que fabrica productos para el cuidado del bebé y de la mamá. El proyecto enfocará el diseño de un plan estratégico para Ferval de Costa Rica S.A. que le ayude a trazar el rumbo a seguir.

La gerencia regional para Latinoamérica de la Corporación Pigeon, necesita un plan por parte de la empresa que apoye el desarrollo de la línea en Costa Rica a través de su representada

De todas las definiciones expresadas sobre la Planeación Estratégica de diferentes autores, yo logré conceptualizar mejor la siguiente definición para el desarrollo de mi práctica profesional:

‘La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias para permitir crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medioambiente y sus presiones y de los recursos disponibles’.

Para Ferval de Costa Rica, vamos a lograr identificar las ventajas competitivas de la organización con el fin de llevar a cabo el desarrollo de un Plan Estratégico que busque el desarrollo de la Organización, a través de la venta de la línea de productos Pigeon que es la representante para Costa Rica, en forma exclusiva, de la Corporación Pigeon.

Uno de los factores claves del éxito, en una empresa, es el Gerente; pero el Gerente que sepa llevar a la empresa a lograr su visión. Este Gerente no trabaja solo, él debe rodearse de un equipo de trabajo que apoye y desarrolle los objetivos y las estrategias definidas. Como Gerente de esta empresa para la cual estoy laborando, espero identificar el equipo de trabajo clave para el logro de mis objetivos.

A continuación, presentaré una guía con los pasos que utilizaré para el desarrollo de la Práctica Profesional en el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo para Ferval de Costa Rica:

Paso 1: Desarrollo de una Visión y una Misión de la Empresa.

Paso 2: Desarrollo de Objetivos

Paso 3: Análisis del entorno a través de un FODA de la empresa

Paso 4: Desarrollo de Estrategias para el logro de los objetivos

Paso 5: Propuesta de control y diagnóstico de resultados.

Siguiendo cada uno de los pasos anteriormente expuestos, espero presentarle a Ferval una propuesta que le posibilite el desarrollo deseado.

El planeamiento y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización. La aplicación de los objetivos y los planes de acción en forma coherente, por parte de las distintas unidades y de las personas que las integran, consigue resultados superiores a los de otras organizaciones.

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos, en todos los aspectos de un negocio, para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

Ningún programa de planeación puede o debería tratar de prever todas las decisiones que deben tomar los directores en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente, el éxito a corto y largo plazo de una empresa. Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior, tomar las decisiones deseadas.

Como parte de la Planeación Estratégica vamos a buscar tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, utilidad y crecimiento.

Ferval de Costa Rica S.A. es una empresa pequeña, que desde el 2005 cambió su estrategia de negocios cuando decidió asumir la comercialización y distribución de los productos que importa y dejar de depender de un distribuidor, para ubicar sus productos en el mercado.

Es una empresa que se inició sin una misión ni una visión definidas que le permitieran seguir un rumbo claro, aunque sí tiene definidos unos objetivos que están más orientados al desarrollo de la marca, pero no al desarrollo de la empresa.

Ferval cuenta con una organización funcional que le ha posibilitado a cada uno de sus empleados conocer notoriamente los objetivos que deben cumplir, pero no cuenta con valores bien definidos. El estilo de administración por objetivos forma parte del logro que se ha venido implementando en los últimos dos años en la empresa y esto se ha visto reflejado en un incremento en ventas, al igual que un incremento en su cartera de clientes.

Ferval de Costa Rica se enfrenta a un mercado con muchos competidores, por lo que debe definir de manera clara una ventaja competitiva. Esta empresa, al tener la representación exclusiva de la línea Pigeon para el mercado costarricense, a través del tiempo de operación muestra una interesante posición inicial en el mercado, que al considerarla desde estos principales datos estadísticos:

- Tasa anual de nacimientos
- Gama de productos
- Características de los productos
- Áreas geográficas y poblacionales atendidas
- Número de clientes mayoristas y detallistas atendidos

Nos lleva a concluir que en un plazo inmediato, tiene un notable mercado potencial a desarrollar. Al considerar el desarrollo financiero de Ferval de Costa Rica, a través de los diferentes ejercicios fiscales, encontramos que el objetivo ha sido operar sin un importante aporte de capital y mediante un controlado flujo de caja, obtener flujos positivos que permiten concluir que de acuerdo sus limitaciones de volumen de ventas, operativas y financieras, la empresa genera dinero.

Ampliando la conclusión anterior, al observar que Ferval de Costa Rica no ha incurrido en financiamientos para su operación y ha conseguido funcionar utilizando de forma adecuada, el plazo de crédito otorgado por el proveedor, relacionado con el plazo de crédito dado a sus clientes, de tal manera que se cumpla exactamente el ciclo:

Comprar-Facturar-Cobrar-Pagar

Sin necesidad de recurrir a recursos de servicios financieros externos; de esa manera, parece que Ferval de Costa Rica, ha logrado atender sus obligaciones con el proveedor por medio de un mix de ventas de contado y de crédito que se ha mantenido dentro del plazo de crédito otorgado por el proveedor y bajo un estricto control de gastos operativos que le ha

permitido acumular una utilidad operativa, que ha generado su capital de trabajo sin necesidad de endeudamiento.

En forma general, se resume que la formulación del plan estratégico, la visión y la misión son los elementos que van a determinar el ser de la empresa y la visión, el norte adonde se quiere llegar. Estos elementos deben ser formulados por la Junta Directiva de la Empresa y el Gerente será el encargado de desarrollar las estrategias para llevar a la empresa por el camino que se le definió.

Una vez determinados estos elementos, se identifican los objetivos específicos, los factores claves de éxito que deben ser apoyados por los objetivos. Con los objetivos claros y aprobados por la Junta Directiva se han de desarrollar las estrategias, que representan los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero se debe tener en cuenta, que la estrategia no es un fin en sí mismo, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo. Una vez definidas las estrategias resulta necesario convertirlas en operaciones concretas, en programas y proyectos. Aquí se advierte la estrecha relación entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Esta última representa una continuidad y un complemento de la primera, la cual será desarrollada; pero no se presentará para efectos de la práctica profesional.

Introducción

Ferval de Costa Rica, Fercori S.A., es una empresa costarricense, que comercializa y distribuye la línea Pigeon, para la cual tiene la representación en forma exclusiva para Costa Rica.

Pigeon Corporation, inició en el mercado latinoamericano en Chile, Ecuador y Panamá en los años 70. En 1990 establece un centro distribución regional con sede en Panamá buscando la incorporación y el desarrollo de nuevos países. De esta forma, Pigeon Corporation ha ido expandiendo sus operaciones a Venezuela, México, Colombia, Perú, Costa Rica, El Salvador y Bolivia.

Fundada en 1957, es líder en el ámbito mundial en el desarrollo de accesorios de alta calidad para el cuidado integral de la madre y su bebé. Desde sus comienzos, se ha caracterizado por estudiar e investigar la forma en que los bebés se amamantan, crecen, y desarrollan sus habilidades.

Esto la convierte en una empresa innovadora y en constante evolución, que lleva el liderazgo mundial en el desarrollo de nuevos y mejores accesorios. Muchos de los productos que hoy se exhiben en el mercado de accesorios de bebés, tienen su origen en la investigación y creatividad de la Pigeon Corporation.

La gama de productos Pigeon abarca las categorías de cuidado de la madre con accesorios como sacaleches, formadores de pezón, absorbentes de leche, etc, y cuidado del bebé. En esta última categoría, se incluyen los únicos biberones que ayudan a fomentar la lactancia materna, lo que le permite a la mamá alternar el biberón con el pecho, sin correr el riesgo de que el niño rechace el pecho materno después de haber probado el biberón. Toallitas húmedas, aspiradores nasales, sacadientes, chupetas de silicona, tijeritas de uñas, sistemas de entrenamiento dental y de entrenamiento para la alimentación, filtros de pañales.

El proyecto enfocará el diseño de un plan estratégico para Ferval de Costa Rica S.A. que le ayude a trazar el rumbo de los próximos cinco años. La gerencia regional de Pigeon, necesita un plan por parte de la empresa que apoye el desarrollo de la línea en Costa Rica, a través de su representada.

Justificación del proyecto

En nuestro país hay variedad de micro y pequeñas empresas que cuentan con muy poca asesoría para el desarrollo de sus negocios y que no se animan a solicitarla, por el hecho de que esto les genera costos adicionales, los cuales prefieren invertir en el proceso diario de la operación, o porque no tienen cómo garantizar el negocio en una entidad financiera.

La mayoría de estas pequeñas empresas no cumplen con los requisitos de las entidades bancarias para los planes crediticios, sobre todo cuando son empresas nuevas, que se van desarrollando de manera muy lenta por falta de capital; esto sin menospreciar la actividad como tal de la microempresa, que típicamente genera a sus dueños un ingreso suficiente para garantizar el sustento diario de sus familias.

Ferval de Costa Rica no ha sido la excepción de las pequeñas empresas, cuando hace siete años decidió iniciar la comercialización de la línea Pigeon se propuso el establecimiento de una empresa que se encargara de la comercialización de los productos en Costa Rica, que debía atender todos los aspectos de importación, promoción y mercadeo y apoyarse en empresas distribuidoras para llevar los productos hasta los puntos de venta.

Se materializó la idea de utilizar a distribuidores farmacéuticos que llegaran hasta los puntos de venta, y se centraran en dirigirse al consumidor final, por medio de las farmacias. A lo largo de este periodo, la operación logra desarrollar actividades de promoción del producto con el consumidor final, además de importarlo y distribuirlo a través de un solo ente.

Quizás, al decidir llegar al consumidor final mediante el canal farmacéutico y al utilizar para ello un único distribuidor, solo de productos farmacéuticos y dejar desatendido el desarrollo del negocio, se provocó que durante varios años prevalecieran ventas muy bajas y una presencia del mercado casi nula, hasta el punto de preguntarse si se debía continuar con el proyecto o no.

Hace dos años se decidió prescindir del distribuidor y se continuó el proceso total de comercialización, por medio de Ferval de Costa Rica. A grandes rasgos, Ferval de Costa Rica importa, promociona y distribuye el producto, y se dedica principalmente a llegar hasta comercios detallistas y establecer una tienda de la marca que utiliza a la vez como Centro de Atención al Cliente Final; es así como logra ubicar con éxito el producto en una cadena de tiendas de venta por departamentos, consolidar la tienda de la marca como un lugar donde se da atención a todas las inquietudes de los clientes y en el que el cliente puede obtener cualquiera de los productos que se comercializan.

Hoy, después de dos años de asumir todo el proceso de comercialización, Ferval de Costa Rica asegura haber consolidado la posición de la marca en los comercios donde se lo propuso. Asimismo, quiere posicionar a Pigeon, como la primera marca de alta calidad dirigida a un mercado meta de clase media alta – alta y obtener el primer lugar en ventas de su categoría en el mercado nacional.

El problema al que se enfrenta la empresa, es el de seguir creciendo; pero necesita ayuda en cuanto a la definición de una estrategia de desarrollo. Este problema será tratado dentro del diseño del plan estratégico y en relación directa con el objetivo general para poder responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué se debe hacer?
- b. ¿Cómo se debe hacer?
- c. ¿Cuáles son las medidas para consolidar la empresa en Costa Rica?

Debido al importante cambio que ha sufrido la presencia de los productos en el mercado, la aceptación del consumidor y la sensación de tener un negocio por desarrollar, a solicitud del Director Regional de Pigeon para Latinoamérica, se plantea la inquietud de utilizar la Práctica Profesional del programa de Posgrado de Maestría y Dirección de Empresas, para desarrollar el proyecto “Diseño de un Plan Estratégico de desarrollo para Ferval de Costa Rica S.A.

Los intereses profesionales de la suscrita respaldan el compromiso con el presente proyecto, no solo por el deseo de crecer profesionalmente al obtener un título como Máster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, sino por el compromiso con la casa matriz de la Corporación Pigeon y su representante a nivel regional para Latinoamérica.

La escogencia de dicha organización para efectuar la Práctica Profesional de la autora, se justifica con el compromiso e identificación de ésta con la empresa dado el hecho de que, quien escribe es parte del equipo de trabajo que necesita de dicha estrategia, lo que genera un grado de identificación con los problemas que se llegan a conocer a fondo con el día tras día, de la gestión de la empresa.

Los alcances de esta investigación se demarcan en tres puntos:

- Ø Colaborar con el diseño de un plan estratégico, pero más importante será llegar a ejecutarlo.
- Ø Lograr coordinar entre los objetivos de la Corporación Pigeon y la Compañía representante en Costa Rica
- Ø Es un aporte teórico práctico a los problemas concretos de la administración.

Esta práctica profesional cuenta con el apoyo tanto del Director Regional para Latinoamérica como del representante del Director Regional en Costa Rica.

Capítulo I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. Estructura de la planeación estratégica

La definición de conceptos teóricos es el punto de partida de la conceptualización de la Planeación Estratégica que en el presente trabajo parte de conceptos que llegarán a examinar la Planeación Estratégica de Ferval de Costa Rica S.A. de acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto.

1.1 Definición

Con el pasar de los tiempos, se han dado varias definiciones a la planeación estratégica, unos la definen como una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones.

Otros como un sistema de liderazgo que inicia con una visión sobre el destino y luego, pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que se busca alcanzar en el futuro.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, con la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias lo que posibilita crear o preservar sus ventajas,

todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medioambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Es importante mencionar que se debe crear una cultura para la Planeación Estratégica, de nada sirve una empresa preparada si no hay cultura de desarrollar estrategias y objetivos que apoyen el logro de la visión de esa empresa.

1.2 Beneficios

Para aquellos directores que sienten que su intuición no es la única manera para tomar decisiones, la planeación estratégica debe llegar a formar una parte integral de sus actividades directivas, especialmente en empresas con una producción diversificada. Robert C. Guinness, cuando era presidente de la Standard Oil Company (Indiana), confirmó este punto de la siguiente manera: "No hay duda alguna de que la planeación estratégica es indispensable, -en particular en una empresa tan compleja y extensa como es la nuestra". Otros varios altos directivos han brindado testimonios similares.

Algunas compañías que cuentan con descripciones de puesto para su ejecutivo en jefe, lo identifican claramente como el principal arquitecto del futuro de la empresa, y por tanto, como el ejecutivo más importante. Existan o no estas descripciones de puesto, los ejecutivos en jefe reconocen su responsabilidad como tal. Hace poco tiempo se realizó una encuesta con ejecutivos en jefe de 500 de las más grandes empresas industriales y de 50 de las más importantes compañías bancarias, financieras diversificadas, de seguros de vida, minoristas, de transporte y del sector público.

Fortune analizó las 342 contestaciones recogidas a diferentes preguntas, una de ellas fue: ¿cuáles son sus responsabilidades principales como ejecutivo en jefe? la respuesta que figuró en primer lugar en todas las empresas fue: "planeación/ estrategia", seguida por "selección de los directivos", "distribución del capital / utilidades", "decisión de políticas", y "mantener la moral". El 62W'o de todas las compañías clasificaron "planeación / estrategia" en primer lugar, porcentaje que llegó hasta 70% en empresas con ventas superiores a dos mil millones de dólares.

El gerente es el que tiene la responsabilidad y la habilidad para saber llevar a la empresa hacia en norte que tenga definido, pero si no existe un gerente que sea el capitán de ese barco, que sea la cabeza, de nada sirve la Planeación Estratégica.

1.2.1 Formula y contesta preguntas importantes para una empresa

Tanto para los altos directivos como para los demás directores dentro de una empresa, la planeación estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como: ¿cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿están estos últimos en equilibrio?, ¿qué productos serán obsoletos?, ¿cómo y cuándo deberán ser reemplazados?, ¿cuál será nuestro flujo de caja durante los próximos años?, ¿dónde están y cuáles son nuestros mercados?, ¿qué participación en los mercados queremos obtener y cómo puede lograrse?, ¿quiénes son nuestros competidores principales y dónde podrían sacarnos ventaja?, ¿cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán? y ¿cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente?

Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas; sin embargo, las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas.

Un medioambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estas últimas, el medioambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

Este punto no requiere de mayor elaboración, pero algunas ilustraciones pueden servir para hacer hincapié:

En el área de producción, el ciclo vitalicio típico se está acortando rápidamente, mientras que el tiempo promedio dedicado a la investigación y desarrollo se está alargando y los costos por prototipo están incrementando. Al mismo tiempo, los peligros tecnológicos para los productos que provienen de áreas diferentes de la industria con la que están relacionados, son cada vez mayores.

Reglamentos gubernamentales referentes a productos y su distribución han proliferado, y actitudes sociales cambiantes hacia los mismos productos, resultarán en aún más reglamentos en el futuro.

Las responsabilidades legales hacia productos y prácticas directivas se están expandiendo. La composición de la población está cambiando en forma significativa. La competencia tanto nacional como internacional está aumentando y los modelos de ésta continúan variando de manera difícil de prever.

Escasez de materiales, problemas económicos y políticos internacionales, inflación interna y actitudes sociales cambiantes hacia el comercio en general, crean una gran incertidumbre en los negocios.

En medio de este medioambiente variable, puede decirse que la época exige una planeación estratégica sistemática, de manera especial para las empresas más importantes, para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el que deben desenvolverse.

1.2.2 Fortalece el trabajo en equipo

Los integrantes de la organización están informados sobre el rumbo y las estrategias elegidas. Si no lo están es porque su organización carece de ellas. También las personas conocen en detalle los objetivos y los planes de acción asignados a las distintas unidades internas de la organización, lo que facilita de manera notable el trabajo en equipo.

Los planes estratégicos son multidisciplinarios, porque integran las distintas funciones de la organización. En las organizaciones que carecen de una visión compartida y estrategias comunes las unidades internas muchas veces poseen objetivos distintos y contradictorios que compiten entre sí, para poner en riesgo la supervivencia del grupo.

1.2.3 Desarrolla la percepción de los cambios

Los grupos que practican el planeamiento y la gestión estratégica están más alertas a los cambios en sus escenarios y prestan especial atención a nuevas estrategias de sus competidores, los avances tecnológicos que se obtienen en materia de nuevos productos y servicios y las oportunidades y los riesgos que surgen en los mercados locales y externos.

1.2.4 Optimiza los resultados económicos y operativos

El planeamiento y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización. La aplicación de los objetivos y los planes de acción en forma coherente, por parte de las sus distintas unidades y de las personas que las integran, originan resultados superiores a los de otras organizaciones.

1.2.5 Simula el futuro

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro, -en papel-. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real, sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le hace posible ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción "correcto" es mucho más importante que lograr varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse, puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

El hecho de que la simulación permite realizar experimentos sin gastar recursos, alienta al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción y -nuevamente en papel-. Las computadoras han facilitado tal experimentación.

1.2.6 Aplica el enfoque del sistema

La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema, nunca equivale a la mejor solución para un todo. Por ejemplo, la presa Asuán en Egipto representa un magnífico triunfo de ingeniería, mediante el cual se ha podido aprovechar el Nilo. La enseñanza en este caso es que se debe tener el conjunto de variables y dimensiones que compongan el sistema.

Sin embargo, sus diseñadores no tomaron en cuenta (o ignoraron) su impacto sobre otras partes del país. La presa ha obstruido el flujo natural del cieno, el cual había enriquecido el suelo del campo a lo largo del Nilo. Como consecuencia, ha sido necesario el uso de más fertilizantes. La materia orgánica en el cieno ha privado a las sardinas y los camarones del suministro alimenticio adecuado en la desembocadura del río, razón por la cual estos mariscos han desaparecido casi totalmente.

Además, el flujo natural del Nilo redujo la población roedora y sirvió como sistema de drenaje para los pueblos en la orilla del río. Finalmente, el drenaje de tierras fértiles que se encuentran por debajo de la presa, ahora es insuficiente y el suelo se vuelve cada vez más salino. El resultado es una drástica baja en la productividad agrícola.

Intente seleccionar los mejores componentes de diferentes automóviles para después tratar de reconstruir con ellos el "mejor" automóvil. Pronto verá que las partes no embonan. La razón consiste en que en sistemas amplios y complejos las mejores soluciones, para cada parte individual, no ajustan para formar el todo deseado. Por tanto, debemos aprender a tomar en cuenta todo el conjunto.

La planeación estratégica proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización. También, permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevantes para la supervivencia de la empresa.

1.2.7 Exige el establecimiento de objetivos

Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho, si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: ventas, utilidades y participación en el mercado. No hay duda alguna de que los individuos dentro de una organización, por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa. Pero, lucharán aún más duro si ellos mismos tomaran parte en el proceso de fijar estos objetivos. Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad, si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo. Desde este punto de vista, el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

Los objetivos deberán ser siempre precisos, claros, oportunos y definidos en tiempo, aunque siempre existirá la necesidad de ejecutar procesos de revisión y ajuste de los objetivos

1.2.8 Revela y aclara oportunidades de futuro

El análisis de situación, identifica las oportunidades y peligros. Su importancia no puede

ignorarse; es aquí cuando la intuición de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación sistemáticas de datos, para agudizar la intuición directiva.

1.2.9 La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo es que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio, para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección.

Ningún programa de planeación puede o debería tratar de prever todas las decisiones que deben tomar los directores en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente el éxito a corto y largo plazo de una empresa. Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos, a nivel inferior, tomar las decisiones deseadas.

Mediante la participación y la toma de decisiones sobre la base de una estructura de planeación integrada, los ejecutivos pueden dedicar su tiempo a actividades fructíferas; sus esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas, de acuerdo con sus propios intereses como también con los de la empresa.

1.2.10 Base para otras funciones directivas

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planeación resulta esencial para realizar un control efectivo. Si el propósito de un esfuerzo organizado no se especifica ni se entiende, ¿cómo pueden controlarse en forma efectiva los recursos? Éstos se utilizan óptimamente, sólo cuando se conoce el objetivo de su empleo. La especificación de objetivos y cursos de acción diseñados para lograr los primeros resultan esenciales para medir los logros en forma adecuada. Asimismo, la medida de eficacia, con la cual se realiza un programa de producción, depende del volumen, costo y calidad de los objetivos establecidos con anterioridad.

La planeación está muy relacionada con otras funciones directivas, como son: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar. Esto no quiere decir que la planeación siempre viene en primer lugar, ni que sea siempre dominante, ya que sin duda alguna la habilidad de dirigir por parte de la dirección es de importancia sobresaliente en muchas compañías. Sin embargo, otras funciones directivas pueden realizarse de forma más fácil y más conveniente, si se sigue un programa de planeación con un alcance adecuado.

1.2.11 Mide el desempeño

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes; por ejemplo, la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Sin embargo, si no se alientan, miden y valoran por la alta dirección, un éxito financiero puede fácilmente convertirse en lo contrario. Un programa de planeación bien pensado puede permitir a los directores, a cualquier nivel, apreciar estos atributos en los directivos bajo su autoridad.

1.2.12 Señala asuntos estratégicos

Señala los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestar atención los altos directivos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones. Si se maneja el enfoque adecuadamente, parte de la rutina de trabajo del gerente es manejar estos asuntos estratégicos.

1.3 Beneficios conductuales de la planeación estratégica

Todos los factores antes mencionados pueden considerarse esenciales, es decir, que son resultados esenciales, directos e importantes que deberían exigirse a un sistema de planeación efectivo. Más allá de tales resultados sustanciales existen valores, cuya naturaleza es más bien conductual:

1.3.1 Canal de comunicación

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Al completar un plan, se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía. Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar, en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará y quién las realizará. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organización.

1.3.2 Capacitación de los directivos

Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos. Esto no es sorprendente, ya que como se ha mencionado antes, el sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades. Además, también se comentó que el sistema de planeación establece una estructura dentro de la cual probablemente se tomen las decisiones más adecuadas en toda la organización, las que van de acuerdo con los deseos de la dirección.

1.3.4 Sentido de participación

La planeación estratégica siempre debería estar acompañada de una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes, los directivos

deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Estos saben lo que se espera de ello y el cumplir con las exigencias será muy satisfactorio. A la vez, la seguridad personal puede aumentar y se establece una confianza.

Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

1.4 Puntos de vista en la planeación estratégica

1.4.1 . El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.4.2 Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los

resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

1.4.3 Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

1.4.4 Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

1.5 Los pasos de la planeación estratégica

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Por esto, cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros - que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El desarrollo de un plan estratégico implica la consideración de los siguientes pasos:

1. Desarrollar la Misión y una Visión

La principal responsabilidad de los líderes de un grupo es definir el rumbo que va a seguir la organización. La visión de futuro consiste en identificar las metas que se desean alcanzar, esta visión nos permitirá elegir las estrategias para llegar al destino deseado.

La misión asigna actividades inmediatas y diarias a la organización y a sus integrantes. En la actualidad, la misión describe de manera sintética las funciones necesarias para concretar las estrategias decididas y responde a las siguientes interrogantes:

- Ø ¿Qué actividades debe realizar?
- Ø ¿Dónde desarrollará sus actividades?
- Ø ¿Quiénes son sus clientes?

La misión describe las actividades inmediatas asignadas para los próximos doce meses, existe una alta probabilidad de que en ese plazo se produzca novedades en sus escenarios que requerirán la puesta en marcha de nuevas estrategias y llevarán a redefinir la misión de la organización para el año siguiente.

2. Determinar los objetivos que serán tratados en el plan estratégico

Los objetivos organizacionales son los resultados que los gerentes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

3. Realizar un análisis del entorno

Determinar los factores internos y los factores externos actuales (es decir, las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas) que afectan el negocio.

Para comenzar este proceso, hay que identificar las fortalezas y las debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia.

Los componentes de este proceso incluyen:

- (1) La estructura de organización
- (2) La cultura
- (3) Los recursos

Hay que elaborar una lista de las oportunidades disponibles (crecimiento, nuevos mercados, un cambio en regulaciones) y de las amenazas (competencia creciente, escasez de materias primas, reducción del precio) del negocio. Esto debe dar una cierta idea de la situación actual y debe también, proporcionar una dirección estratégica.

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican, tal vez, por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del Gobierno o futuro Gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el Gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

Análisis de los escenarios internos:

Se debe realizar un análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Este análisis es muy importante porque trata de identificar las fortalezas y las debilidades de los departamentos y las personas que lo integran, además se identificarán las oportunidades de optimizar el funcionamiento de la organización, maximizar las fortalezas y superar las debilidades con el aporte personal y de las ideas de sus integrantes.

4. Desarrollar estrategias para lograr los objetivos.

Las estrategias son determinadas por la respuesta a la pregunta anterior: ¿Cómo será el negocio en el futuro? Las opciones estratégicas incluyen lo siguiente:

- Estabilidad -- el éxito se deriva de pequeños cambios (raro).
- Estrategia de ganancias -- sacrificar el crecimiento futuro por las ganancias actuales.
- Estrategia de crecimiento -- el crecimiento se puede alcanzar con la integración vertical (expansión desde adentro), la integración horizontal (comprar a un competidor), la diversificación, la fusión o la reducción (reducción o desposeimiento).

El desarrollo de las estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

La estrategia de penetración de mercado comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene. La penetración de mercado se puede lograr al aumentar el tamaño total del mercado, convirtiendo a los que no son usuarios en usuarios, al atraer clientes de la competencia.

La estrategia de desarrollo de mercado, busca nuevos mercados para los productos actuales, ya sea ingresando a nuevos mercados geográficos, o al ingresar en mercados objetivo.

5. Desarrollar pasos a seguir para implementar la estrategia

Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre estas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico. Debe contemplar:

- Ø La misión y objetivos organizacionales
- Ø La oferta de bienes y servicios.
- Ø Un análisis y estrategias de mercado, entre las que se hallan oportunidades y amenazas y planes de contingencia, si las cosas no marchan como se espera.
- Ø Estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos necesarios para la consecución de los objetivos planteados, lo que incluye sacar partido de las fortalezas y superar los puntos flacos.
- Ø Estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales.
- Ø Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio.

6. Control y diagnóstico de resultados

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

1.6 Pasos para el plan de acción

Una vez que se seleccione la estrategia, los pasos a seguir deben ser especificados de manera que dirijan las actividades diarias del negocio. Un ejemplo de un paso a seguir es cuando se elabora un presupuesto para proyectar los costos de una estrategia. Este proceso también se conoce como planeación táctica.

Los pasos en el planeamiento táctico deben ser prácticos y fáciles de realizar y de explicar; su propósito es convertir las metas en acciones manejables, realistas que pueden ser puestas en acción individualmente.

La mayoría de los planes de acción consisten en los siguientes elementos:

- Ø Una declaración de lo que se debe lograr (la producción o los resultados que surgen del proceso de planificación estratégica).
- Ø Una explicación detallada de los pasos a seguir para lograr este objetivo.
- Ø Algún tipo de horario para fijar cuándo se tiene que realizar y cuánto tiempo es necesario (cuándo).
- Ø Una aclaración de quién será el responsable de asegurarse de que se complete correctamente cada paso (quién);
- Ø Una aclaración de las aportaciones /recursos necesarios.

Un buen plan de acción cumple las siguientes funciones:

- Ø Define los objetivos anuales de cada área.
- Ø Especifica el cronograma para el logro de cada objetivo
- Ø Asigna en detalle los recursos humanos, materiales y económicos.
- Ø Establece el presupuesto.
- Ø Asegura el monitoreo de los resultados y los mecanismos para ajustar el plan durante su ejecución.

De este modo, las actividades que llevarán a cabo día tras día sus miembros surgen de un plan estratégico que les posibilita actuar de manera proactiva, con metas precisas y con un modo claro de verificar su implementación.

1.7 Términos que se deben considerar cuando pensamos en el diseño de un plan estratégico

1.7.1 Supervivencia organizacional

Toda organización económica tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, utilidad y crecimiento.

El problema de supervivencia se plantea cuando uno de los cinco siguientes factores amenaza la perennidad de la empresa, estos factores son:

1. Producto
2. Mercado
3. Tecnología
4. Competencia
5. Capital

Una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. La que dedica sus esfuerzos a un solo producto, tiene menos posibilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

Cualquier cambio inesperado en la demanda, amenaza la supervivencia; por un lado un aumento de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en problemas de capital de trabajo o un descenso en la demanda, puede privar a la empresa de ingresos indispensables para la supervivencia.

Un atraso o un avance en la tecnología, igualmente perjudica la supervivencia de la empresa. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano cuando éste aún no estaba preparado para recibir el producto.

Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere al mismo tiempo inversiones en investigación y desarrollo y adquisición en equipos de producción.

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país; posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos, como consecuencia de la evolución económica.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia, a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita; además se debe tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, la de los fabricantes de los productos similares y la competencia invisible de la los fabricantes de los productos sustitutos.

La falta de capital de trabajo amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores de crecimiento. La empresa pierde terreno en cuanto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de trabajo de capital se acentúa.

El costo de capital de la empresa, si es muy alto amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La subcapitalización arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.

1.7.2 Utilidades

En la perspectiva gerencial, las utilidades económicas reales son iguales al flujo de caja neto. “La medida de utilidad en una empresa es un índice engañoso de su desempeño global”, esto según lo expresa Sallenave; ya que no tiene en cuenta la cantidad de fondos necesarios para obtener las utilidades, tampoco hace referencia al tiempo pasado antes de la obtención de las

utilidades. Por esto el desempeño global de la empresa no puede ser evaluado solamente por sus utilidades.

Sin embargo, el inversionista potencial necesita comparar el desempeño global de varias empresas; antes de decidirse a invertir en una de ellas o abstenerse de hacerlo, evaluará la rentabilidad y el riesgo de cada posible inversión.

1.7.2.1 Las medidas de rentabilidad

La rentabilidad sobre ventas

Se mide por el margen sobre ventas o sea, por la relación entre las utilidades netas y las ventas totales.

¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad sobre ventas?

De dos maneras:

- 1) Aumentando el precio promedio neto de producto lo que se puede hacer con las siguientes estrategias: diferenciando el producto o segmentando el mercado o exigiendo mejores condiciones en el pago o cambiando el precio de venta.
- 2) Disminuyendo su costo, ya sea a través de un análisis de valor, revisando abastecimientos, mejorando la productividad.

La rentabilidad económica

El gerente general debe asegurarse de que los activos producirán utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses a los banqueros, condición imprescindible para que lo apoyen en el futuro, si fuese necesario.

La rentabilidad económica es una tasa de rentabilidad de capital invertido superior a su costo, es la utilidad neta y la amortización actualizada debe ser superior al costo de capital. Se mide por la tasa de rentabilidad del activo o sea, la relación entre la utilidad neta y el activo total.

¿Cómo mejorar la tasa de rotación del activo? Disminuyendo los activos necesarios para la obtención de unas ventas determinadas, que se puede considerar la subcontratación en estos casos o aumentando las ventas más que proporcionalmente al incremento de los activos, que para disminuir el capital de trabajo se considera la mejora en el manejo de los inventarios, reducción en el plazo de entrega, disminución de las cuentas por cobrar, mejorar el manejo de liquidez y mejorar la productividad.

Rentabilidad financiera

Desde el punto de vista del accionista, prevalece ante todo la rentabilidad de su capital, es decir, la relación entre las utilidades netas y fondos propios. La rentabilidad financiera de la empresa es igual al producto de su rentabilidad económica por su palanca financiera.

¿Cómo mejorar la tasa de rentabilidad del patrimonio? Ya sea aumentando la rentabilidad económica o incrementando la palanca financiera. Si aumentamos el endeudamiento, entonces debemos aumentar el crédito con los proveedores o solicitar nuevos préstamos.

Si disminuimos el patrimonio, debemos hacer una compra de las propias acciones por parte de la empresa o una distribución de dividendos elevados.

Rentabilidad de un producto

Se mide por la relación entre la utilidad real o proyectada y la inversión necesaria para llevar a cabo la comercialización del producto. Se dice que la tasa de rentabilidad de la inversión es igual al producto entre el margen de ventas y la tasa de rotación de la inversión y se puede mejorar de tres maneras: aumentando el margen, acelerando la rotación de la inversión o combinando las dos.

1.7.3 Crecimiento

El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su

capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales técnicas. La estrategia de la empresa consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con la capacidad de financiamiento y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es limitado a la vez, por factores humanos y factores financieros.

Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. Una estrategia de crecimiento sostenible busca el cuádruplo de igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, y del activo y del patrimonio; de hecho para que la empresa mantenga su participación de mercado tiene que crecer al ritmo de la demanda.

A largo plazo, no hay crecimiento posible de las ventas sin incrementar proporcionalmente el activo; ya que el aumento de la capacidad de venta requiere un incremento del capital de trabajo y el aumento de la capacidad de producción implica nuevas inmobilizaciones de los activos.

Resumen capítulo

De todas las definiciones expresadas sobre la Planeación Estratégica de diferentes autores, yo logré conceptualizar mejor la siguiente definición para el desarrollo de mi práctica profesional:

‘La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medioambiente y sus presiones y de los recursos disponibles’.

Para Ferval de Costa Rica vamos a lograr identificar las ventajas competitivas de la organización, con el fin de llevar a cabo el desarrollo de un Plan Estratégico que busque el desarrollo de la Organización a través de la venta de la línea de productos Pigeon, que es la representante para Costa Rica, en forma exclusiva, de la Corporación Pigeon.

Uno de los factores claves del éxito en una empresa es el Gerente, pero el Gerente que sepa llevar a la empresa a lograr su visión. Este Gerente no trabaja solo, él debe rodearse de un equipo de trabajo que apoye y desarrolle los objetivos y las estrategias definidas. Como Gerente de esta empresa para la cual estoy laborando, espero identificar el equipo de trabajo clave para el logro de mis objetivos.

Seguidamente, presentaré una guía con los pasos que usaré para el proceso de la Práctica Profesional en el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo para Ferval de Costa Rica:

Paso 1: Desarrollo de una Visión y una Misión de la Empresa.

Paso 2: Desarrollo de objetivos

Paso 3: Análisis del entorno, a través de un FODA de la empresa

Paso 4: Desarrollo de Estrategias para el logro de los objetivos

Paso 5: Propuesta de control y diagnóstico de resultados.

Continuando cada uno de los pasos anteriormente expuestos, espero presentarle a Ferval una propuesta que le permita el desarrollo para los próximos cinco años.

Antes de concluir, es importante resaltar que la Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También constituye un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica brinda muchos beneficios a las organizaciones en la parte de su cultura de trabajo; entre ellas mencionamos que ayuda a obtener respuestas a preguntas tales

como: ¿cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿están estos últimos en equilibrio?, ¿qué productos serán obsoletos?, ¿cómo y cuándo deberán ser reemplazados?, ¿cuál será nuestro flujo de caja durante los próximos años?, ¿dónde están y cuáles son nuestros mercados?, ¿qué participación en los mercados queremos obtener y cómo puede lograrse?, ¿quiénes son nuestros competidores principales y dónde podrían sacarnos ventaja?, ¿cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medioambiente que nos afectarán?, y ¿cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente?

Adicionalmente, el planeamiento y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización. La aplicación de los objetivos y los planes de acción en forma coherente, por parte de las distintas unidades y de las personas que las integran, producen resultados superiores a los de otras organizaciones.

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos, en todos los aspectos de un negocio, para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

Ningún programa de planeación puede o debería tratar de prever todas las decisiones que deben tomar los directores en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente el éxito a corto y largo plazo de una empresa. Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos, a nivel inferior, tomar las decisiones deseadas.

Como parte de la Planeación Estratégica vamos a buscar tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, utilidad y crecimiento.

El problema de supervivencia se plantea cuando uno de los cinco siguientes factores amenaza la perennidad de la empresa, estos factores son: Producto, Mercado, Tecnología, Competencia y Capital.

Cualquier cambio inesperado en la demanda amenaza la supervivencia,; por un lado un aumento de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en problemas de capital de trabajo o un descenso en la demanda, puede privar a la empresa de ingresos indispensables para la supervivencia.

El inversionista potencial necesita comparar el desempeño global de varias empresas, antes de decidirse a invertir en una de ellas o abstenerse de hacerlo, evaluará la rentabilidad y el riesgo de cada posible inversión; para el desarrollo del proyecto se realizará un análisis de rentabilidad versus riesgos que ayuden a convencer a los potenciales inversionistas, según sea mi estrategia de desarrollo.

Y el crecimiento de la empresa consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con la capacidad de financiamiento y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es limitado, a la vez, por factores humanos y factores financieros.

A continuación se desarrollará en el Capítulo 2 la descripción de la empresa y el mercado al que se enfrenta la línea Pigeon, al ser esta la razón de ser de Ferval de Costa Rica S.A

Capítulo II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Este capítulo describirá en forma general a Ferval de Costa Rica en el mercado costarricense, análisis y consideraciones de esta, los tendremos en el capítulo III, consideraremos en el presente capítulo cómo es la empresa, su estructura organizacional, sus clientes, sus proveedores y su competencia.

2.1 Reseña histórica de Ferval de Costa Rica S.A. y de la Corporación Pigeon



Ferval de Costa Rica, Fercori S.A., es una empresa costarricense, creada en 1999 con la finalidad de comercializar los productos de marca PIGEON, de los cuales tiene la representación exclusiva para el mercado costarricense. La ubicación de la empresa está en San Juan de Tibás,

En sus inicios se propuso que Ferval de Costa Rica realizara propiamente las actividades de importación, almacenamiento, facturación mayorista, mercadeo y promoción de los productos, debiendo designar por lo menos una empresa distribuidora a la cual se le facturara para que a su vez cumpliera las tareas de facturación, despacho y cobro a los clientes detallistas.

Esta idea inicial, se materializó utilizando distribuidores del mercado farmacéutico, que en un principio ofrecieron atender su mercado natural, y luego a través de los productos Pigeon lograr un crecimiento en nuevos mercados.

Inicialmente, no se logró el éxito esperado, ya que los productos no pasaron de ubicarse en cantidades mínimas únicamente en farmacias, lo que al poco tiempo evidenció un desfase importante entre la promoción y el mercadeo y la presencia del producto en el mercado.

La labor de promoción y mercadeo en manos de dos personas que por años accedieron directamente al consumidor potencial (madres embarazadas y con hijos entre los 0 y los 2 años), no se logró reflejar en ventas y la queja más común del consumidor fue: “No logro encontrar el producto”.

Para el período 2005, se decide prescindir del distribuidor y Ferval de Costa Rica asume en su totalidad el proceso de comercialización, se dedica a llegar directamente hasta el comercio detallista y establece la única tienda exclusiva Pigeon que hay en el mercado costarricense y latinoamericano, a la vez que la utiliza como centro de atención al cliente.

En su tarea de acceder directamente, el mercado detallista establece relaciones comerciales con las tiendas por departamentos y con las farmacias de los principales hospitales privados del país.

Ferval de Costa Rica debe seguir lineamientos de promoción y comercialización dictados por la casa matriz ubicada en Japón, esta casa matriz tiene un representante para Latinoamérica ubicado en Panamá, que es el encargado de transmitir en el ámbito latinoamericano las decisiones que se toman desde Japón.

Seguidamente, una descripción breve de lo que es la Corporación Pigeon en Japón



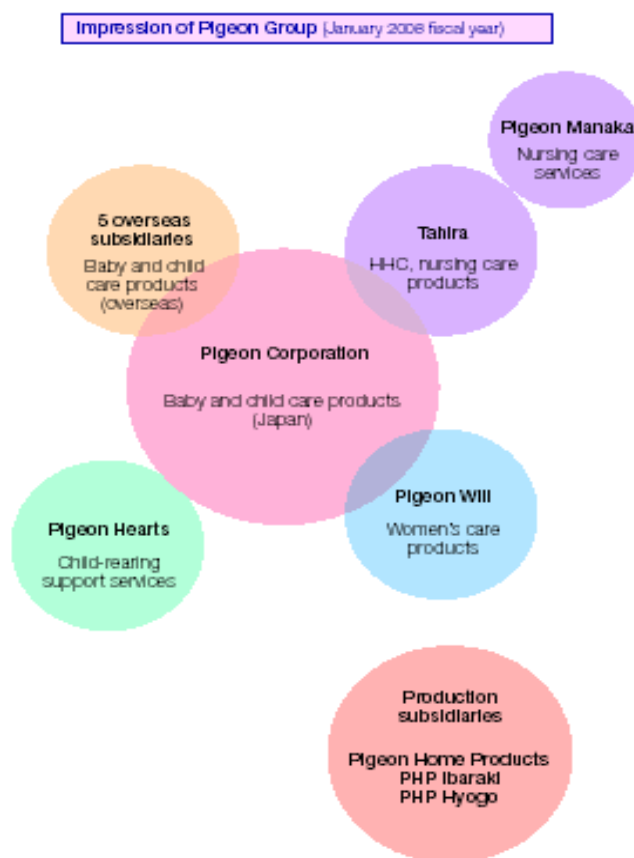
2.1.1 Descripción de la Corporación

Fundada oficialmente en 1957, PIGEON CORPORATION es una empresa japonesa pionera y líder en el ámbito mundial en el desarrollo de accesorios de alta calidad para el cuidado integral de la madre y su bebé. Desde su fundación, se ha trabajado en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, utilizando siempre material de la más alta calidad y lo más avanzado en tecnología.

Esto ha permitido ganar la confianza y satisfacción de miles de padres en todo el mundo, además de convertirla en una empresa innovadora y en constante evolución que lleva el liderazgo mundial en el desarrollo de nuevos y mejores accesorios.

Muchos de los productos de accesorios para bebés que hoy se encuentran en el mercado tienen su origen en la investigación y en la creatividad de la PIGEON CORPORATION.

Pigeon Corporation está compuesta por trece subsidiarias:



Fuente: Pigeon Corporation

Pigeon Corporation tiene claramente diferenciados sus mercados, tal como se describe a continuación la principal función de cada subsidiaria:

La Pigeon Corporation en Japón, es la encargada de la fabricación de los productos para el cuidado del bebé; además hay cinco subsidiarias fuera de Japón que también son las encargadas de la elaboración de productos para el cuidado del bebé.

Luego está Pigeon Manaka que es la encargada de brindar servicios de cuidado de niños pequeños, aquí en Costa Rica los conocemos como maternales.

Pigeon Hearts es una subsidiaria encargada de ofrecer servicios a los niños con problemas auditivos.

Pigeon Will es la que se encarga de fabricar productos para el cuidado de la madre.

Thaira es una subsidiaria encargada de elaborar productos dirigidos a las personas de la tercera edad.

Como se puede observar, la corporación Pigeon es más que productos para el cuidado de la madre y el bebé; no obstante dado lo reducido del mercado costarricense y debido a que para la corporación, en una primera fase, es importante el desarrollo de la región latinoamericana, Fervel de Costa Rica estará dependiendo de los planes de desarrollo para la región latinoamericana, antes de poder acceder a alguna de las otras diferentes áreas que integran la corporación.

En el siguiente apartado se describe la estructura organizacional que tiene la empresa y su relación con la Corporación Pigeon, a través de la oficina regional para Latinoamérica ubicada en Panamá.

La estructura organizacional permitirá a los empleados cumplir con los planes que define la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales, al ser la organización una de las cuatro funciones administrativas, las otras son planeación, dirección y control.

2.2 Estructura de Ferval de Costa Rica S.A.

Ferval de Costa Rica es una empresa pequeña que dispone de una planilla de diez personas que se encuentran trabajando en una estructura organizacional definida como funcional por departamentos (Figura 1), la cual agrupa tareas y empleados por función, esto resulta eficaz y económico, y también muy conveniente para organizaciones pequeñas que elaboran uno o muy pocos productos, como en el caso de trabajar únicamente los productos de la línea Pigeon, ya que se genera una clara jerarquía de autoridad y toma de decisiones.

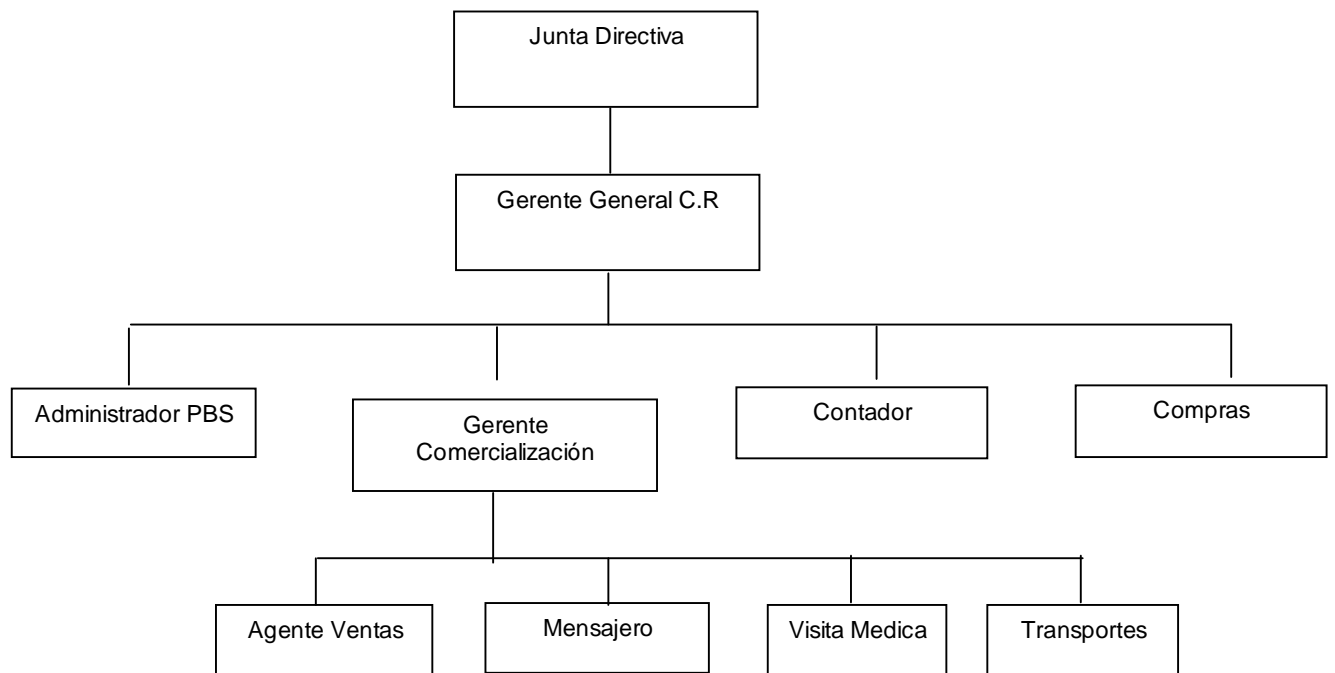
Uno de los miembros de la Junta Directiva es el Representante Regional de Costa Rica para la Corporación Pigeon, y aceptó ser la contraparte del presente trabajo; cabe mencionar que esto representó una ventaja durante el proceso de desarrollo de la propuesta, ya que como representante de la Junta Directiva de la empresa las decisiones que se tomen ya han sido previamente conversadas en el nivel más alto de la empresa. Por lo que la propuesta del plan estratégico tiene altas probabilidades de ser implementadas.

Este representante regional, a su vez recibe las directrices en materia de promoción y comercialización por parte del Director Regional para Latinoamérica el que, como se mencionó anteriormente, tiene la sede en Panamá y es el que recibe las directrices por parte de la casa matriz en Japón.

Ferval de Costa Rica está en continua comunicación y coordinación con Panamá con la finalidad de cumplir los planes de desarrollo establecidos para el país; no obstante las decisiones administrativas y organizacionales son propias de Ferval de Costa Rica S.A.

A continuación, se presenta el organigrama de la organización en la Figura 1.

Figura 1: Estructura organizacional de Ferval de Costa Rica S.A.



Fuente: Ferval de Costa Rica

La gerencia general tiene a cargo un contador, el encargado de compras, el administrador de la tienda Pigeon Baby Store y el Gerente de Comercialización. Se acostumbra a llevar a cabo reuniones periódicas, con el fin de darles seguimiento a los acuerdos obtenidos.

El Gerente de Comercialización es el que se encarga de dirigir las labores del agente de ventas, el mensajero, la visita médica y el encargado de transportes.

2.2.1 Recurso humano:

La planilla de Ferval de Costa Rica S. A cuenta con diez personas con funciones muy específicas orientadas al logro de objetivos, producto del efecto que se origina cuando hay estructuras organizacionales funcionales por departamento, tal como se ha mencionado anteriormente.

El principio de unidad de mando establecido ha logrado que los empleados tengan claro quién es el que da las instrucciones y a quién responderles.

La Gerencia General con su estilo de administración por objetivos, va obteniendo resultados positivos que se reflejan en el crecimiento que viene experimentado la empresa; a manera de ejemplo, citamos que la empresa creció un 220%¹ en su cartera de clientes en el periodo 2005, en comparación con el periodo 2004. En el 2006, se obtuvo un crecimiento en ventas de un 82%² en comparación con el 2005 y un crecimiento en su utilidad bruta de un 162%². La fuente de la información descrita han sido los estados financieros de la empresa.

Las directrices son claras y precisas, en cuanto a la búsqueda de clientes, en cuanto a los plazos de crédito a otorgar, al igual en todo lo que tiene que ver con promociones y descuentos que se está autorizado a ofrecer al mercado.

2.3 Misión, visión, valores y objetivos

La empresa no cuenta con una misión ni una visión bien definida, por lo que en conjunto con la Junta Directiva serán definidas y expuestas en el capítulo IV.

Este es el primer paso a desarrollar, ya que nos dará el camino a seguir, y definiremos claramente el ser de la empresa. Las estrategias que se definan al igual que los objetivos deben ir de acuerdo con lo que quiere tener la empresa, y la misión debe identificar a la empresa con lo que realiza diariamente.

Tampoco han definido los valores por los cuales se espera que se rijan sus empleados; sin los valores claramente definidos es muy difícil esperar que los empleados sean correctos en cada uno de sus actos dentro de la empresa.

1. Datos obtenidos de los estados financieros auditados y presentados a la Junta Directiva en el 2005.

2. Datos obtenidos de los estados financieros auditados y presentados a la Junta Directiva en el 2006

La empresa sí tiene definidos sus objetivos principales y específicos, los que fueron identificados de la siguiente manera:

Objetivo Principal:

Lograr una utilidad neta sobre el percentil 50 de las empresas comerciales del mercado costarricense.

Objetivos Específicos:

- Ø Lograr que el 100% de los productos importados esté disponible en el mercado, para el consumidor final.
- Ø Lograr que cada uno de los vendedores del mercado detallista llegue a conocer las características y beneficios de los productos Pigeon, de tal forma que asesore adecuadamente al consumidor final.

- Ø Lograr que la línea sea la de mayor venta en cada uno de los comercios detallistas donde se encuentre.

Mantener el capital de trabajo de la empresa en niveles que permitan aprovechar al máximo la deuda, sin costo por parte del proveedor y sin poner en riesgo el buen nombre crediticio del que goza Ferval de Costa Rica S.A. Aparte de esto, mantener las cuentas por cobrar en plazos que nos permitan cubrir la deuda sin costo, sin tener que incurrir en financiamiento con costo y finalmente, lograr mantener niveles de inventario suficiente para cubrir la demanda dentro de los plazos definidos para las importaciones.

2.5 El mercado

Al considerar el mercado de Ferval de Costa Rica, podemos identificar dos eslabones en la cadena de comercialización, los distribuidores y los detallistas; pero a la vez, no debemos dejar de lado el mercado de los productos Pigeon: los consumidores finales.

2.5.1 Clientes de Ferval de Costa Rica S.A.

La cartera de clientes de Ferval de Costa Rica está compuesta, como se ha mencionado, por los detallistas y los distribuidores ubicados en la Gran Área Metropolitana.

Mencionamos anteriormente, que se había realizado un cambio de estrategia, con el que se tenía únicamente a un único cliente al que se le vendía como distribuidor, y desde el 2005, se decide que Ferval de Costa Rica se encargaría de la distribución y la comercialización de la línea Pigeon, por lo que entre sus clientes, entre grandes y pequeños detallistas, podemos citar:

- Ø Farmacias
- Ø Farmacias de hospitales privados
- Ø Tiendas por departamentos
- Ø Tiendas especializadas

Entre los distribuidores se menciona:

- Ø Dos distribuidores que atienden el mercado farmacéutico
- Ø Un centro de compras que atiende farmacias asociadas

2.5.2 Compradores de la marca Pigeon

Ferval de Costa Rica ha definido su mercado de consumidores finales, de acuerdo a la característica de los productos PIGEON que importa y al ser éstos productos para el cuidado de la madre en el periodo de lactancia y para los bebés, entre los 0 y los 24 meses, se tiene entonces que el mercado potencial de consumidores finales para Ferval de Costa Rica, está integrado por mujeres embarazadas, madres en periodo de lactancia con bebés entre los 0 y los 24 meses; dentro de este mercado y considerando las características de precio de los productos, se ha fijado como mercado meta la clase media y media alta y alta.


El mercado de los usuarios finales es un mercado en crecimiento que se renueva anualmente con los nacimientos de bebés.

2.5.3 Competencia

En el mercado está disponible una amplia variedad de marcas de productos para el cuidado de la madre y del bebé, para lograr concluir que la variedad cubre los diferentes segmentos de precio, calidad y diseño de todos los participantes del mercado y atendiendo la relación precio-diseño-calidad.

Se describirán los principales competidores que hay en el mercado, porque hay una gran variedad de marcas de productos para el cuidado del bebé desarrolladas en China con precios muy bajos y una calidad muy inferior, que se consideran productos para ventas masivas y en los que la estrategia de mercado es la de precio bajo.

La competencia a considerar está formada por:

- 

Gerber, con 78 años elaborando productos para la alimentación de los bebés, desarrollando productos para su cuidado, dispone de centros especializados para la investigación y el desarrollo de la alimentación de los infantes. Sus productos son distribuidos en 80 países alrededor del mundo.


Como parte del compromiso de Gerber con la lactancia materna, éste ha desarrollado productos que apoyan los procesos de lactancia materna, como son los Sacaleches, los absorbentes de leche. También, cuenta con una línea de biberones, tetinas, productos para el cuidado de la piel.

Los precios de los accesorios de Gerber son bajos y cuando lanza al mercado otros nuevos, su enfoque es en los accesorios para la alimentación: vemos cucharas nuevas, platitos para la comida y tasitas con nuevos diseños.

El centro de atención del negocio de Gerber es la alimentación del bebé y no tanto los accesorios para el desarrollo de éste y el cuidado de la madre.

En el mercado costarricense, los productos Gerber son representados y distribuidos por Novartis Consumer.

Gerber realiza grandes inversiones en publicidad masiva

- 

Los productos AVENT están fabricados con los estándares más altos de calidad en su fábrica en Inglaterra.

Hace 20 años, la marca AVENT inició con la introducción de un biberón que establecería el patrón de los biberones, en el mundo.

AVENT es la marca número uno en el Reino Unido y, a través de los últimos 20 años ha recibido varios premios, como por ejemplo la "Medalla de Oro a la Excelencia" de la revista "Mother and Baby" por la línea cosmética de Bebé y dos premios "Queen" (otorgados por la Reina de Inglaterra), uno a la Iniciativa en el Comercio Internacional y uno a la Innovación por el Extractor de Leche Isis.

Fuera de Reino Unido, AVENT está presente en los mercados europeos más importantes, en Estados Unidos y se distribuye en más de 60 países de todo el mundo.


Investigación y desarrollo continúan siendo una parte crítica del trabajo. El equipo de diseñadores de AVENT combina originalidad e innovación y los expertos ingenieros desarrollan nuevos procesos de producción que se adaptan a los requerimientos específicos de los productos AVENT. Sólo cuando este equipo está plenamente satisfecho con el rendimiento de un producto, éste se lanza al mercado.

AVENT también escucha a los consumidores. Sus comentarios se integran en una continua monitorización y mejora del rendimiento de los productos.

El 90% de los productos de la compañía es diseñado y fabricado en su premiada fábrica de Suffolk.

Los precios son altos dirigidos a la clase media – alta, alta. Los productos se mantienen igual por mucho tiempo, los diseños de los biberones no cambian, los diseños de las chupetas no varían, esto se ha observado en los últimos dos años. Los productos apoyan los procesos de lactancia materna, desde el desarrollo de los niños hasta los dos años.

En el mercado costarricense estos productos son comercializados y distribuidos por Bejos M Yamuni S.A., empresa con una larga trayectoria en el país, de forma exclusiva; a diferencia de Pigeon estos productos tienen presencia en todas las farmacias del país, en tiendas por departamento y en supermercados.

-  Durante más de 85 años, Evenflo ha sido un líder mundial en el desarrollo de innovador equipo infantil y es ahora uno de los fabricantes líder en el país de productos de alta calidad juveniles y para el cuidado del bebé. Evenflo empezó como una compañía en los Estados Unidos, que sólo distribuía productos para el cuidado del bebé, como biberones reusables y desechables, equipo para lactancia materna y accesorios para el cuidado del bebé. Se ha expandido para cumplir con las necesidades de los niños, desde el nacimiento hasta los años de educación preescolar, al incluir una miríada de productos como asientos


infantiles para el automóvil, carriolas, sillas altas, corrales y artículos para actividades, entre otros.

Evenflo se originó como varias compañías pequeñas y luego se erigió en una única empresa dinámica con operaciones establecidas de mercadería y ventas a lo largo y ancho de Estados Unidos, Canadá, México y Filipinas.

Evenflo trabaja constantemente para comercializar nuevos productos que enriquecen la experiencia de la crianza de niños y el desarrollo del bebé.

En Costa Rica, Evenflo es comercializado por CEFA Comercial,

Los precios de los productos son populares y en el mercado no muestra innovación o mejora de sus artículos, anualmente. Los productos para el cuidado del bebé y de la mamá están orientados a la clase media – baja.

- 
 BABY FARLIN es una marca especializada en productos infantiles. Con una variedad de cerca de 500 artículos distintos en su catálogo, produce todos los accesorios requeridos por el bebé durante sus tres primeros años; y para la madre, desde antes del nacimiento hasta el fin del periodo de lactancia: biberones, tetinas, chupetes, vasos de aprendizaje, orinales, bolsos de viaje, sillas de paseo, esterilizadores, sillas de automóvil, tronas, juguetes de primera infancia, zapatos, calcetines, ropa de baño, cortaúñas, peines, etc.


Desde su fundación, en 1972, BABY FARLIN se ha creado una renombrada reputación y ha extendido sus ventas a más de 75 países alrededor de todo el mundo, este crecimiento y reconocimiento internacional es el resultado de los principios fundamentales de su operación:

- Investigación y desarrollo continuos en búsqueda de productos innovadores, seguros y funcionales.
- Cumplimiento meticuloso de los estándares internacionales de seguridad.
- Esquemas de precios razonables.

Los productos BABY FARLIN han pasado a formar parte de las familias a medida que los niños crecen.


En Costa Rica los productos Farlin tienen precios populares y están orientados a la clase media – baja. En los últimos dos años no ha presentado variedad ni crecimiento de sus productos en el mercado. Tiene muy poca presencia en las tiendas por departamento y en las farmacias.

Son distribuidos localmente por Transcomercial del Caribe TCC. S.A.

 **medela** Medela, originalmente una pequeña compañía suiza de distribución, es hoy en día un prestigioso grupo internacional de compañías con su sede central en Baar, Suiza. Fundada en 1961, este grupo de empresa familiar posee plantas de producción en Suiza y en los EE.UU. y tiene otras filiales en Europa, Norteamérica y Asia. La empresa contrata a más de 600 personas en todo el mundo.

Las empresas filiales en tres continentes y la colaboración intensa con cerca de 90 compañías independientes de todo el orbe, determinan una fuerte presencia de Medela en el mercado. Ofrece extractores de leche, discos absorbentes y otros accesorios para la mamá que da el pecho y para su bebé.

El precio de los productos para fomentar la lactancia materna son muy altos y su presencia en el mercado es muy baja, no están disponibles en todas las farmacias del país ni en todas las tiendas por departamento. No presentan innovación o mejora de sus productos, anualmente. En Costa Rica son distribuidos por Multiservicios Electromédicos S.A.

-  **Nuby** Luv n' care es una empresa con 40 años de experiencia en la fabricación de artículos que cubren los más altos estándares de calidad y seguridad gubernamentales. Actualmente, Luv n' care lleva sus productos a más de 60 países alrededor del mundo.

Ofrece biberones, chupetas, mamilas, accesorios para alimentación, todos sus productos están llenos de color y de dibujos; no tiene una línea para el cuidado de la madre y sus artículos tienen precios populares. No es innovadora con sus productos, los que son distribuidos por Fayco S.A.

2.5.4. Proveedores:

El único proveedor de la marca Pigeon para Ferval de Costa Rica es Ferval Internacional ubicada en Panamá. Ferval Internacional es la empresa que representa a la Corporación Pigeon para Latinoamérica.

El despacho de la mercadería se realiza desde el centro de distribución en Colón Panamá y el envío se logra mediante transporte terrestre. El tiempo promedio desde que se hace un pedido hasta que llega a Costa Rica es de una semana y se toma aproximadamente, en promedio, dos semanas más para tener la mercancía en la bodega de la empresa.

2.6 Tecnología:

En cuanto a tecnología de información, la empresa cuenta con un sistema integrado que apoya sus procesos administrativos, el cual está instalado en una base de datos SQL Server de Microsoft. El programa que se utiliza dispone de módulos de control de inventarios, compras, ventas, cuenta por cobrar, cuentas por pagar, bancos y contabilidad.

Ferval de Costa Rica mantiene contratos anuales con una empresa proveedora de los servicios de tecnología de AZ Hermanos S.A. Con esta empresa, Ferval garantiza mantener las aplicaciones actualizadas. Adicionalmente, a los servicios de software, le brindan los servicios de hardware, que incluyen el soporte a servidores, computadoras y los servicios de redes y comunicaciones.

En estos momentos se está laborando en el desarrollo de nuevas herramientas para apoyar la gestión de ventas y de manera adicional, para este año se está trabajando en una página en Internet para ofrecer los productos Pigeon, a través del comercio electrónico en Costa Rica.

La casa matriz tiene una página para Latinoamérica que brinda información sobre los productos y sobre cada uno de los distribuidores en el área.

La empresa cuenta con políticas de respaldo de información fuera de sus instalaciones y con planes de contingencia, en caso de que los sistemas le fallen, la operación diaria no se ve afectada por algún evento de este tipo.

2.7 Productos



La gama de productos Pigeon abarca las categorías de cuidado de la madre, cuidado del bebé y de estimulación temprana.

En la categoría de cuidado de la madre están los accesorios como sacaleches, formadores de pezón, absorbentes de leche, juegos de sacaleches manual y con baterías, crema para los pezones, para evitar las estrías, protectores de pezón.

En cuidado del bebé, se incluyen los únicos biberones que ayudan a fomentar la lactancia materna que le posibilitan a la mamá alternar el biberón con el pecho, sin correr el riesgo de que el niño rechace el pecho después de haber probado el biberón. Toallitas húmedas, aspiradores nasales, sacadientes, chupetas de silicona, tijeritas de uñas, sistemas de entrenamiento dental, de entrenamiento para la alimentación, filtros de pañales.

En la estimulación temprana están los discos de música que estimulan el desarrollo emocional e intelectual de los bebés.

A continuación, se ofrece una muestra de algunos de los productos en su respectiva categoría.

Cuidado del bebé						
Biberones para almacenar leche materna	Biberones Peristálticos	Repuestos de Tetinas	Toallitas Húmedas	Contenedores para Leche en Polvo	Chupetas y Mordedores	
						
Filtros para pañales	Cepillos dentales	Limpiador de biberones	Linea Cosmética	Tazas Mmag mag	Tijeritas	Termómetros
						

Cuidado de la Madre			
Absorbente de Leche	Saca Leche Electrico	Tira leche	Protector de Pezón
			

Estimulación Temprana		
		

Seguidamente, en el capítulo III se analizarán las variables antes mencionadas, además del entorno externo y el interno de la empresa, con el fin de definirle una estrategia de negocios a desarrollar.

Capítulo III: ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, el objetivo es llevar a efectos un análisis del entorno interno y externo de la empresa para definir la estrategia a seguir por parte de ésta.

3.1 Análisis interno

En este apartado vamos a analizar el entorno interno de la empresa en su estructura organizacional, tecnología, clientes, compradores finales, competencia y su estructura financiera.

3.1.1 Estructura organizacional

Ferval de Costa Rica cuenta con una estructura organizacional definida de acuerdo a las tareas de cada uno de sus empleados. Es una estructura funcional por departamento que le ha dado muy buenos resultados en la comunicación de los objetivos que se deben cumplir.

Se debe seguir manteniendo este tipo de estructura organizacional, mientras sea una empresa pequeña y cuando llegue a ser una empresa grande, se debe revisar de nuevo la organización ideal de acuerdo a la cantidad de recurso humano para posibilitar que la comunicación fluya fácilmente en cada uno de los empleados en relación a los objetivos que se deben cumplir.

Otro factor importante a resaltar son los altos niveles de motivación que se logran percibir en cada uno de los miembros de la organización y el reflejo de esta motivación se ve impactado en los resultados que se van obteniendo como equipo de trabajo.

La empresa debe seguir desarrollando la filosofía de trabajo en equipo, ya que a pesar de que ahora son solo diez personas y es muy fácil mantener el equipo de trabajo motivado, conforme éste vaya creciendo, debe seguir llevándose a cabo esta misma filosofía.

3.1.1.1 Tecnología

En cuanto a la tecnología, la empresa se considera que va a la vanguardia del avance tecnológico, al poseer sistemas de cómputo desarrollados con herramientas de punta, como son de desarrollo de Microsoft. El valor de la información es muy alto, ya que en sus planes de operación tiene apartados en cuanto a planes de contingencia y de respaldo de esa información. Se mantienen contratos de actualización de las herramientas y de mantenimiento de los equipos, razón por la cual estos se conservan en excelentes condiciones.

3.1.2 Clientes actuales

Para el análisis de los clientes actuales se ha revisado la información en la empresa. Este trabajo se realizó con la colaboración del Contador de la empresa y con el aporte del Director para Costa Rica, por ser esta la persona que más tiempo lleva en la empresa.

Tal como se mencionó antes, a partir del 2005 la empresa cambió la estrategia de desarrollo que venía empleando, la de tener un distribuidor asignado que se encargara de posesionar sus productos en el mercado y Ferval se encargaría de su mercadeo.

Debido a este cambio, de una participación de clientes mayoristas del 81% la cartera de clientes mayoristas pasó a ser de un 46% en el 2005. Y en el 2006, la participación de los clientes mayoristas pasó a ser de un 35% del total de los clientes

Esto llevó a que Ferval disminuyera la cartera de los distribuidores y empezara a vender más a detallistas. Este incremento en la cartera de detallistas, le permitió obtener un incremento en ventas de un 82% con respecto al 2005. Pero, además, su utilidad bruta se elevó en un 162% y su utilidad neta también registró un aumento de relativa importancia con respecto al 2005.

3.1.2.1. Análisis de los gastos de operación y ventas

Los gastos de operación y ventas se incrementaron en un 100% con respecto al año 2005, a causa del aumento en el recurso humano dedicado a la comercialización y distribución de los productos; recordemos que anteriormente solo se contaba con un personal mínimo dedicado al mercadeo de los productos, el cambio de estructura impacta directamente en los gastos de operación.

Se considera relevante destacar que si bien es cierto que se incrementó la cartera de clientes, se elevaron las ventas y se aumentaron los gastos, según fueran estrictamente necesarios para la operación del negocio, y esta administración de los centros de costos estuvo muy bien dirigida; ya que al final del año se obtuvieron utilidades netas positivas que además, se incrementaron con respecto al año 2005.

3.1.3 Clientes potenciales

El mercado potencial para Ferval de Costa Rica S.A., está estrictamente relacionado con el mercado detallista donde el consumidor final (target) adquiere el producto; por esta razón, analizando los clientes actuales y las alternativas de detallistas que hay en el mercado, observamos que aún hay cadenas de supermercados y supermercados independientes a los que se les pueden brindar los productos, y asimismo hay una serie de tiendas por departamentos y de tiendas especializadas ,que podrían ofrecer los productos de la empresa.

Ferval de Costa Rica cuenta, aparte de los grupos de clientes que se han venido mencionando, con asociaciones solidaristas dispuestas a ofrecer los productos Pigeon a sus empleados.

Al considerar algunos de los productos como las toallitas húmedas, se puede pensar en mercados tales como los centros de cuidados de niños, las escuelas privadas que acostumbran a tener inventario de los insumos de sus alumnos y los centros de atención diurna y nocturna a ancianos.

3.1.4 Compradores de la línea Pigeon

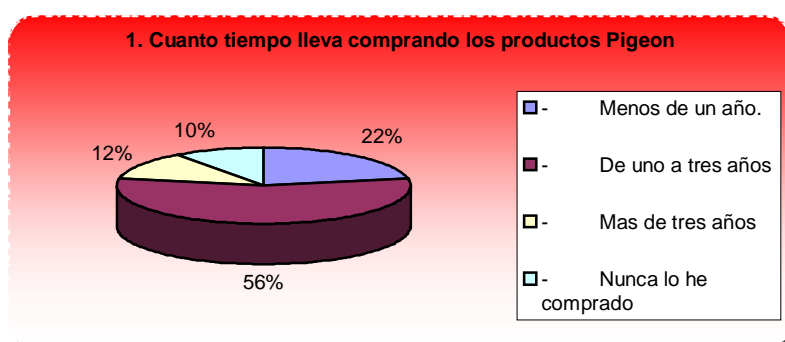
Para conocer las opiniones de los compradores de la línea Pigeon, se realizó una encuesta de marca (ver anexo encuesta) en las zonas de Moravia centro, San Juan de Tibás, Desamparados centro, Escazú centro, Curridabat, Santo Domingo de Heredia, Heredia centro, Alajuela centro, Cartago centro, Zona de Pavas, Santa Ana centro.

Se entrevistó a 1.500 personas y los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Del total de encuestados, el 86% dijo conocer la línea Pigeon y son los que respondieron las preguntas formuladas.

Los resultados resultan bastante buenos porque del total de los encuestados, el 86% dijo conocer la línea Pigeon; muchos comentaron que la conocieron cuando recibieron el curso de parto en el que se les entregó información acerca de los productos y se decidieron a utilizarlos, de lo que no se arrepienten.

En la primera pregunta, se desea saber la cantidad de tiempo que llevan comprando los productos Pigeon, el 56% de los entrevistados respondió que lleva de uno a tres años utilizando los artículos, el 22% dijo menos de un año, el 12% más de tres años y el 10%, nunca lo ha comprado, tal como se representa en el siguiente gráfico.



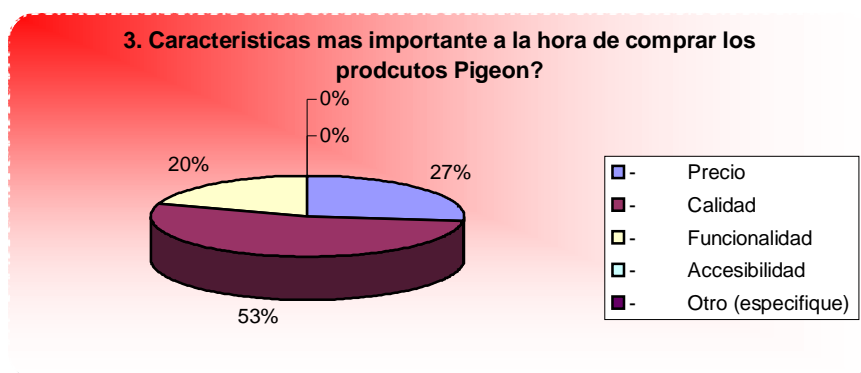
En la segunda pregunta, se les pide mencionar todas las marcas para el cuidado del bebé y de la mamá que han comprado, el 33% dijo haber comprado Gerber, un 27% mencionó a Avent, un 14% a Evenflo, un 8% a Chicco y un 18% nombró otra marca como Bibi, Infanti o Dr. Brown. Las marcas que se clasificaron como otras fue por el motivo de que a lo máximo, cinco personas las mencionaron sin mucha importancia.

Cabe decir que si bien es cierto que en algún momento adquirieron otra marca diferente a Pigeon, cuando compraron Pigeon consideraron sus productos 100 veces mejor que los comprados antes. Estos datos se muestran en el siguiente gráfico.

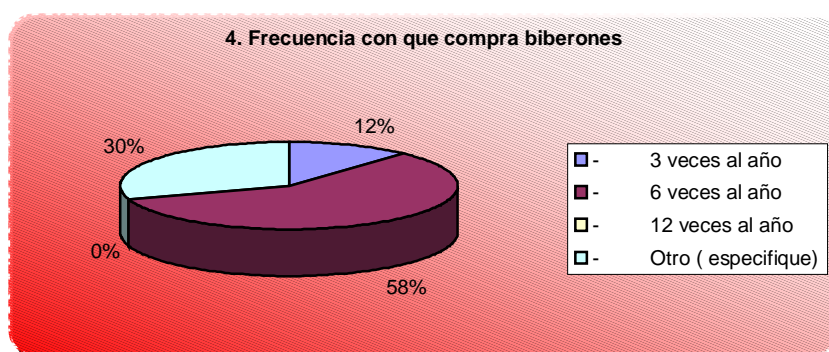


En la tercera pregunta, sobre las características que consideraba más importantes, a la hora de comprar los productos Pigeon, el 53% respondió que definitivamente la calidad era superior a lo que ofrece la competencia, el 27% pensó en el precio, el 20% expresó que buscó el beneficio o funcionalidad que le ofrecía el producto de la marca Pigeon en ese momento; ninguno mencionó lo importante que pudiera ser la accesibilidad del producto, porque en los puntos de venta donde se ofrece este tipo de artículos siempre han encontrado los de la marca Pigeon.

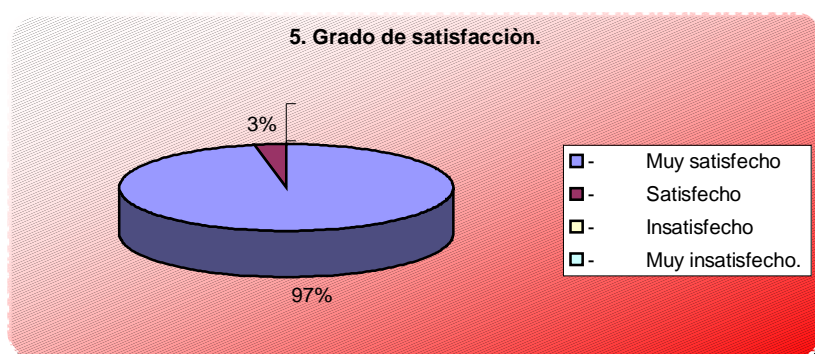
Los resultados se pueden observar en el siguiente gráfico:



En la pregunta cuatro, se deseaba conocer la frecuencia con que el comprador adquiere biberones al año, el 58% respondió que es de seis veces al año. Esta frecuencia se considera muy buena porque significa que ese 58% va a adquirir un biberón de la marca Pigeon cada dos meses, un 12% lo cambia cada cuatro meses, la variable de otro fue de un 30% porque las respuestas cambiaban en cuanto a la cantidad de veces que se sustituye el biberón, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



A la pregunta número cinco, sobre el grado de satisfacción en general con los productos Pigeon, el 97% respondió que está muy satisfecho, y el 3% restante solo mencionó satisfecho, porque expresó que si el precio fuera un poquito más bajo sería suficiente para estar muy satisfecho, tal como se demuestra en el siguiente gráfico.



Y finalmente, cuando se les preguntó que si recomendarían los productos Pigeon a un amigo, el 100% de los entrevistados respondió: sí.

Con este breve trabajo de investigación se puede deducir que los productos de Ferval tienen actualmente una aceptación importante y si se continúa con las labores de promoción directa que se han venido realizando, dentro de un año en otra encuesta de marca, los resultados van a ser superiores a los actuales.

3.1.5 Competencia

La encuesta realizada además de medir qué tanto se conocen los productos Pigeon, informó sobre la cantidad de veces que se compra un artículo como el biberón; asimismo, se midió el uso de productos de la competencia, y se pudo saber que la marca Gerber sigue siendo líder en cuanto a recordatorio, seguida por Avent, Evenflo y Chicco, aparte de estas marcas mencionan muy poco a Bibi, Infanti, y solo tres personas nombraron la Dr. Brown.

Esto quiere decir que si Ferval logra desarrollar una estrategia de publicidad masiva en la que destaque la calidad de sus productos y la relación precio – beneficio, se podrá lograr que Pigeon alcance una posición importante en cuanto a recordatorio de marca.

La competencia no está realizando ningún trabajo de mercadeo directo, como sí lo hace Pigeon al asistir a los diferentes cursos de parto y actividades en las que hay mamás embarazadas o con bebés hasta los dos años.

Existen competidores que destinan bastante presupuesto a la publicidad masiva, tanto escrita como televisiva, como es el caso de Gerber; en esto son muy agresivos sobre todo en lo referente a la línea de colados que resulta su principal negocio, ya que los artículos de bebé son agregados a sus productos.

En el caso de Avent, la publicidad más que todo es a nivel de vallas y de algunas publicaciones en revistas. Posee más años de estar en el mercado costarricense, como línea de marca, que Pigeon; cuenta con centros de investigación, pero no tiene a la innovación como estrategia de valor a sus clientes, en esto Pigeon está a la delantera.

Los otros competidores no presentan en el mercado publicidad masiva, solo que llevan más años en el mercado que Pigeon.

A manera de ejemplo, presentamos un cuadro en el que se realiza la comparación de algunas marcas, con productos y precios obtenidos en un supermercado, y se puede apreciar el competidor inmediato de Pigeon; estos precios fueron obtenidos al 2 de marzo del 2007. Tipo de cambio de referencia en dólares es de 521.

Tabla 1. Comparación de algunos precios, marcas y productos.

	PIGEON	AVENT	EVENFLO	LUV N' CARE	GERBER
BIBERONES					
	BIBERON PERISTALTICO A861 300ml	BIBERON EVOLUTIVO 300ML	BIBERON ANTIDERRAM	BIBERON BOCA ANCHA * 5696 *	BIBERON IRROMPIBLE 76141
	unidad	unidad	blister	unidad	unidad 5 --
	<i>Precio: \$8.65</i>	<i>Precio: \$8.55</i>	<i>Precio: \$2.30</i>	<i>Precio: \$2.79</i>	<i>Precio: \$1.15</i>

	PIGEON	AVENT	BIBI
CHUPETAS	 0-5 Meses		
	CHUPETA 0-5 MESES 886	CHUPETAS ORTODONT..0-3ME	CHUPETA
	unidad	blister 2 u	blister
	<i>Precio: \$3.80</i>	<i>Precio: \$6.82</i>	<i>Precio: \$1.03</i>

	PIGEON	AVENT	GERBER
ABSORBENTES			
	ABSORBENTE DE LECHE 2844	DISCOS ABSORBENTE S DESECHABLE S	ALMOADILLA SUPERABSORV . 76057
	caja 36 u	caja 50 u	unidad -----
	<i>Precio:</i> \$8.32	<i>Precio:</i> \$11	<i>Precio:</i> \$2.48

3.1.6 Análisis financiero

El análisis financiero es la base para la toma de decisiones financieras en la empresa. Las razones financieras que se analizarán son las de liquidez, con el fin de medir la capacidad de pago de la empresa a corto plazo; las de rentabilidad medirán la capacidad de la empresa para generar utilidades, las razones de operación. En esta empresa no se hará el análisis de solidez ya que con esta razón se mide la porción de activos financiados con deuda, y es el caso de esta empresa que no posee deudas con costo, desde sus inicios nunca ha requerido solicitar préstamos para apoyar su desarrollo.

3.1.6.1 Razones de liquidez:

Rotación de inventarios:

Según se demuestra en el anexo del Gráfico Rotación de Inventarios, hay una tendencia creciente que se interpreta como que la inversión se ha transformado en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes, cinco veces en el periodo 2006 con respecto al periodo del 2005. Esta tendencia es muy positiva para el desarrollo de la empresa ya que se trata de dar mayor rotación a los inventarios.

Periodo medio de inventario:

Determinó la cantidad en promedio de días que los inventarios permanecen almacenados en la empresa antes de su venta, según anexo del Gráfico del Periodo Medio de Inventario hay una tendencia decreciente, lo que demuestra la eficiencia en la inversión.

Rotación de las cuentas por pagar:

La rotación de las cuentas por pagar al proveedor, según el anexo del Gráfico Rotación de Cuentas por pagar, mide la eficiencia en el uso del crédito del proveedor. Indica el número de veces que las cuentas por pagar pasan a través de las compras durante el año. Va manteniendo una tendencia creciente que significa que el manejo de las Cuentas por Pagar se realiza aprovechando los créditos que otorga el proveedor.

Periodo medio de pago:

Es el número de días que las cuentas por pagar permanecen por pagar. La idea es aprovechar al máximo el financiamiento, sin costo, que le genera el proveedor a la empresa. Y de acuerdo al Gráfico Periodo Medio de Pago en el anexo, se encuentra dentro de los valores de la negociación de la empresa y el proveedor.

Ciclo de conversión de efectivo:

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se realiza la compra hasta que se logra cobrar la venta. La tendencia que muestra la empresa en su ciclo de conversión de efectivo es decreciente, lo que significa que la posibilidad de necesitar financiamiento externo, con costo para financiar sus operaciones.

Razón circulante financiera:

La razón circulante financiera, resume la eficiencia en la actividad comercial de la empresa, determina las veces de conversión de los inventarios que adquiere, además el plazo que transcurre cobrando y financiándose, a través de la cuenta por pagar a proveedores. La idea

es que esta razón muestre una tendencia decreciente, tal como la tiene Ferval de Costa Rica S.A. en el Gráfico Razón Circulante del anexo.

3.1.6.2 Razones de rentabilidad:

Rendimiento sobre los activos:

Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con los activos disponibles, y según analizamos en el Gráfico rendimiento sobre activos del anexo, tiene una tendencia creciente y mientras más alto sea el valor, mejor es la eficacia por parte de la gerencia.

Margen de utilidad bruta:

Este el porcentaje de cada colón de ventas que queda, después de haber pagado los productos. La empresa ha logrado mantener un margen promedio de un 30% durante su operación.

Margen de utilidad operativa:

Normalmente se mide el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre ventas, y la empresa muestra, según el Gráfico Margen Utilidad Operativa del anexo, una tenencia creciente, por lo que consideramos que se debe continuar revisando la política de gastos y costos de la empresa con el fin de seguir incrementando este valor.

3.1.6.3 Flujo de caja de la empresa:

Analizando el flujo de caja, se concluye que la empresa tiene la habilidad para producir el efectivo. En cuanto a las cuentas por cobrar hay un aumento de un 55%, los inventarios disminuyeron un 21% lo que significa mayor rotación y las cuentas por pagar están aprovechando el financiamiento de crédito por parte del proveedor.

No tiene deudas con costo, desde el inicio ha venido trabajando con capital propio de los dueños. No presenta inversiones en activos, por lo que no puedo deducir precisamente que no

sea una empresa en desarrollo, ya que se manejen políticas muy precisas para el manejo de los activos.

3.2 Análisis del entorno externo

3.2.1 Mercado meta

3.2.1.1 Segmentación geográfica y demográfica

Atendiendo las características de los Productos Pigeon, se define al sector económico de clase media y alta, como su mercado meta. Por otro lado, considerando los aspectos de geografía, densidad de población, y ubicación del sector económico de la clase media alta y alta, se debe acceder inicialmente a la Gran Área Metropolitana y en una segunda etapa, a las áreas poblacionales fuera de la ésta, caracterizadas por un importante desarrollo económico-comercial.

3.3.2 Demografía

Según el documento del Estado de la Nación 2004, se proyecta que para fines del siglo XXI la población se haya estabilizado en poco más de 6 millones de habitantes (ver anexo de Gráfico proyección población INEC). La mortalidad es el escenario menos complicado de elaborar, por la sencilla razón de que el éxito de Costa Rica en este campo, la ha llevado a un punto en que el margen de progreso adicional es mínimo.

Al seguir recomendaciones de las Naciones Unidas, y de conformidad con proyecciones de países desarrollados, se espera que en el 2100 Costa Rica tenga una esperanza de vida de 86 años. La fecundidad, por el contrario, es un factor de gran peso en el tipo de crecimiento poblacional que enfrentará el país.

Durante la segunda mitad del siglo XX, el país pasó de un tamaño promedio de familia completa de más de 7 hijos en 1960, a la tasa de 2,4 hijos que registran las estadísticas del 2000. Un número medio de hijos deseados cada vez menor, la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral y el posible efecto de la Ley de

Paternidad Responsable, entre otros factores, sugieren que la fecundidad del país está a punto de alcanzar el nivel de reemplazo demográfico, de 2,1 hijos por mujer.

Las nuevas proyecciones de población proponen entonces, como escenario más probable, una fecundidad de reemplazo (2,1 hijos) en el 2005, una tasa mínima de 1,8 hijos en el 2015, seguida de una recuperación hasta estabilizarse en una tasa de 2,0 hijos del 2050 en adelante.

Para cubrir otras posibilidades se formularon dos hipótesis adicionales sobre la evolución de la fecundidad. El crecimiento de la población según la proyección recomendada o más plausible y los demás escenarios descritos se muestra en el (ver anexo de Gráfico Proyección Población INEC)

La migración internacional es el tercer factor que toma en cuenta la proyección de población. El Censo del 2000 y cifras confiables de nacimientos y defunciones, según país de origen, apuntan a que en Costa Rica había 336.000 mil extranjeros en el 2000, la mayoría nicaragüenses. Indican también que el saldo neto migratorio en años recientes ha sido de 20.000 personas anuales.

Los escenarios de proyección expuestos anteriormente, suponen que este saldo se reducirá hasta volverse nulo en el 2025. Como hipótesis alternativa se supuso que la migración se mantendrá constante durante todo el siglo, en 20.000 inmigrantes netos por año. Esta hipótesis se combinó con la más probable de fecundidad, para presentar un cuarto escenario, al que se le denomina de migración constante. La curva más alta de población ocurre en este escenario, que desemboca a fin de siglo en 9 millones de habitantes, casi 3 millones más que en el escenario de migración nula.

Las proyecciones muestran, en primer lugar, que la migración internacional es el factor crucial para la evolución demográfica de Costa Rica en el siglo XXI. Otra lección es que el país no repetirá el crecimiento explosivo del siglo XX, con duplicaciones cada veinticinco años. Los escenarios expuestos indican que en las

próximas dos o tres décadas, la población aumentará en forma vigorosa aunque no tan rápida como en el pasado.

En cualquier escenario, la población de Costa Rica en el 2025 será, sin duda, de algo más de 5 millones de habitantes. Igualmente, las proyecciones permiten conocer algunas características importantes de la población en los próximos años. Costa Rica pasará de tener 300.000 adultos mayores de 60 años en el 2000, a cerca de 2 millones en el 2060. La proporción de personas en edades potencialmente productivas seguirá aumentando hasta aproximadamente el 2018.

Con proyecciones en las que las familias tienden a tener 2 hijos, la tasa de nacimientos es decreciente; se debe considerar anualmente como meta de los 70.000 nacimientos, el 45% como el nicho de mercado para los productos de Ferval de Costa Rica, entre hogares de clase media y clase alta. Estas estimaciones se lograron con la información sobre proyección de nacimientos obtenida en las encuestas de hogares del INEC (Anexo 8) de las cuales el mercado meta se distribuye en las zonas de Escazú, Goicoechea, Desamparados, Santa Ana, Tibás, Moravia, Montes de Oca, Curridabat, Alajuela, Cartago y Heredia

Al analizar un mercado meta de 31.500 nacimientos al año y según se demostró en las encuestas realizadas, cada uno de esos nacimientos son potenciales a consumir un promedio de seis biberones al año, ya que pertenecen a la clase media y clase alta.

3.3.3 Precios

El costo de las mercancías importadas, se ve directamente afectado por el tipo de cambio del colón con respecto al dólar y por ende, si se espera mantener un margen de comercialización estable, la política de precios debe estar estrictamente relacionada con los costos de la mercancías, debido a las tareas de mantenimiento que implican el constante cambio de precios y a la necesidad de mayor capital de trabajo que exige la reposición del inventario en los eslabones de distribución y detallistas; por otro lado, para el consumidor final no resulta atractivo vivir una buena experiencia al consumir un producto y encontrarse un

precio mayor cada vez que lo debe adquirir. Por ello, se deben establecer proyecciones de costo para cada uno de los productos que permitan fijar precios periódicamente.

En cuanto al nivel de precio, se ha considerado principalmente la relación PRECIO-BENEFICIO, en la que en BENEFICIO se consideran diferentes aspectos como calidad, innovación, diseño, atención de necesidades del consumidor, existencia de productos similares. De esta manera entonces, se puede asegurar que para establecer el precio del producto se debe considerar: el costo, la relación Precio-Beneficio, el efecto del precio ante el comprador y los precios de productos similares en el mercado.

La relación PRECIO-BENEFICIO no tendría ningún efecto, si el comprador no se entera de ésta, por lo que se deben dar a conocer ya sea por medios de publicidad masiva, mercadeo directo, las características que hacen la diferencia de los productos Pigeon con respecto a la competencia, con el fin de que el comprador pueda relacionar fácilmente el factor precio BENEFICIO.

En relación con la competencia tal, como se analizó en el inciso 3.1.5 de Competencia, los productos de Ferval no tienen el precio más alto del mercado, pero tampoco tienen el más bajo.

3.4 Análisis del macro-entorno

De acuerdo con el informe presentado por el economista Lic. Luis Mesalles, el 10 agosto 2006 en el periódico la República, el Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica creció un 5,9% durante 2005, comparado con el 2004 que indicaba un crecimiento del 4,1%.

‘La revisión que se hizo en el lado del Ingreso Nacional Disponible, el aumento no fue tan alto ya que estas cifras pasaron de 3,0 a 3,7 de crecimiento para 2005. Esto significa que la

producción del país creció casi un 6%, el ingreso que les queda disponible a los costarricenses para poder gastar creció menos del 4% el año pasado’.

Cuando se habla de que la tasa de crecimiento del PIB de Costa Rica, para 2005, fue más alta esto no significa necesariamente, que el nivel de ingreso promedio de los costarricenses haya aumentado en esa misma proporción. Esto puede afectar de manera directa a los compradores finales de los productos de la empresa, que en su mayoría no están catalogados como de primera necesidad.

Según el informe del Banco Central en su programa macroeconómico 2007 – 2008, la demanda interna reflejó un aumento en el consumo privado, particularmente de bienes de origen importado (en especial de carácter duradero), así como un mayor incremento en la formación bruta de capital fijo. Entre las razones que podrían explicar la evolución del consumo privado destacan: el aumento en términos reales del ingreso familiar¹, la baja en las tasas de interés reales en moneda nacional (tanto activas como pasivas) y una mejora en la confianza de los consumidores en la economía nacional².

Por su parte, el aumento de la inversión en capital fijo respondió tanto a nuevas construcciones (particularmente vivienda) como a la adquisición de maquinaria y equipo³. El Programa Monetario para el 2006 planteó como objetivo una inflación del 11%, medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor¹ (IPC), ello implicaba bajar el ritmo inflacionario en más de tres puntos porcentuales (p.p.) en relación con lo visto un año atrás.

En diciembre del 2006 los resultados fueron más que satisfactorios pues la inflación alcanzó un 9,43%, cifra que no solo es inferior a esa meta, sino también el menor resultado de cierre de año registrado desde 1993.

1 Según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, en el 2005 creció un 3,5% y un 7,1% en el 2006.

2 De acuerdo con la Encuesta de Confianza del Consumidor de noviembre del 2006, el indicador alcanzó su nivel más alto desde septiembre del 2002, mejoría que se dio en todos los niveles de educación, ingreso y gasto discrecional.

3 El comportamiento de la inversión podría responder a la mejora en la confianza de los empresarios en relación con la demanda futura. El índice empresarial de percepción de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, que refleja la opinión de los empresarios sobre la situación de la empresa en el trimestre anterior a la encuesta, subió en el 2006, particularmente en el IV trimestre de ese año.

La desaceleración en los precios internos se debió, principalmente, a la reducción del efecto de choques externos e internos, la menor devaluación del colón respecto al dólar estadounidense y la disciplina fiscal observada antes y después del cambio de gobierno⁴, todo lo cual reforzó el comportamiento a la baja de las expectativas inflacionarias, las que a su vez contribuyen, en corto plazo, a reducir la inflación que efectivamente se manifiesta en el IPC

En relación con las perspectivas para el 2007, según el programa monetario 2007, cabe destacar lo siguiente:

a. Según estimaciones de agencias externas⁵, el entorno internacional se caracterizaría por un crecimiento mundial del 4,9%, inferior al del 2006.

Esta desaceleración contempla elementos como un enfriamiento de la economía estadounidense⁶, altos y volátiles precios de la energía⁷, así como una menor liquidez internacional para contrarrestar las presiones inflacionarias. Por su parte, consideran que en respuesta a políticas monetarias adoptadas en las principales economías con el propósito de mantener ancladas las expectativas inflacionarias, habrá una desaceleración de la inflación, la cual ubican en 3,6%.

b. En el campo interno, se espera que en el 2007 continúe la disciplina fiscal, con medidas de contención del gasto y de mejora en la generación de ingresos. Además, dado el carácter

transitorio de algunos elementos que promovieron el crecimiento en el 2006, es de prever una desaceleración en el ritmo de crecimiento económico para el 2007 (5,0 %).

4 Una de las manifestaciones de la disciplina fiscal fue el incremento en los depósitos del Gobierno en la Institución, elemento que apoyó la tarea de absorción monetaria por parte del Banco Central. Al cierre del 2006, el saldo de estos depósitos en moneda nacional mostró un incremento de más de un 80% con respecto al 2005 y, alcanzó un 1,1% del PIB.

5 Información consultada en el World Economic Outlook (Fondo Monetario Internacional), Banco Central Europeo, G.P. Morgan y Banco Mundial.

6 Particularmente en Estados Unidos, principal socio comercial, el crecimiento económico se desacelerará, incluso por debajo de su potencial, reflejo de un mercado inmobiliario más deprimido que llevaría a un menor gasto en consumo e inversión. Además, prevén que el déficit en cuenta corriente sea similar al del 2006; no obstante, en la medida en que la producción sea menor, podría darse una caída en las importaciones. Además no esperan cambios importantes en tasas de interés pues las expectativas de inflación están ancladas, dadas las ganancias sostenidas de productividad y menores incrementos en el precio de la energía.

7 En línea con proyecciones recientes de la Energy Information Administration (agencia gubernamental de estadísticas oficiales sobre energía del Gobierno de Estados Unidos), el precio del crudo, tomando como referencia el West Texas Intermediate, disminuiría un 2,4% en el 2007. De esta forma, el precio medio del crudo pagado por RECOPE alcanzaría \$58,9 por barril en tanto que el de los derivados \$71,0 por barril. Así, el precio medio para la totalidad de la factura petrolera estimado para el 2007 es de \$67,6 por barril, un 4,5% menor al del 2006.

Aún cuando es posible que la construcción continúe avanzando a buen ritmo durante este año, favorecida por el continuo flujo de inversión extranjera directa y por la inversión pública, no parece sostenible el ritmo de crecimiento de la producción de las industrias manufactureras (dadas las expectativas de desaceleración en economías como la estadounidense) ni de las actividades agropecuarias.

El menor crecimiento de la actividad económica previsto para el 2007, la relativa disciplina fiscal, así como un comportamiento decreciente de las expectativas inflacionarias, son indicadores que permiten al Banco Central plantear como meta inflacionaria un crecimiento del IPC de 8% en el 2007 y, en el tanto se empiecen a solucionar los problemas estructurales de liquidez (“trinidad imposible²⁵” y pérdidas de la Institución) el BCCR podrá aspirar a una inflación en torno al 6% en el 2008.

Las perspectivas económicas previstas para el 2007, si se mantienen durante la administración del Dr. Oscar Arias, hacen predecir que el panorama económico será muy favorable por la expectativa de estabilidad a la que se dirigen las políticas económicas del país.

Empresas como Ferval de Costa Rica que deben ser respaldadas por la casa matriz a la que representan, y el asegurar una economía en crecimiento y estable, incentivan la inversión extranjera por parte de los japoneses.

3.5 Entorno político, social y legal

El Ministerio de Relaciones Exteriores, en su documento denominado ‘Costa Rica, País de Oportunidades’, define al país un lugar sin crisis financieras por más de 20 años; como resultado, Costa Rica se beneficia de buen acceso a los mercados de capitales mundiales con un riesgo país moderado:

Calificación de la deuda soberana de Costa Rica:

Moody’s Ba1 (estable)

Fitch Ratings BB (estable)

Standard & Poor’s BB (estable)

De acuerdo con el estudio del Estado de la Nación 2005, los cambios políticos ocurren en el marco de una situación económica y social en la que existe una tensión básica entre las aceleradas transformaciones en la producción y la distribución de bienes y servicios, por un lado, y la insuficiencia del desempeño nacional para enfrentar los desafíos de largo plazo en materia de desarrollo humano, por otro.

En un lapso de solo 20 años, el aparato productivo costarricense cambió de manera profunda, debido a la implantación de un nuevo estilo de desarrollo. La vieja economía fue sustituida por una en la que el sector financiero, las zonas francas y el turismo representan las actividades más dinámicas. Este cambio continuó manifestándose con fuerza en el 2005, alentado por niveles históricamente altos de inversión extranjera directa y de exportaciones que impulsaron una alta tasa de crecimiento.

En términos de la distribución del ingreso, los datos disponibles indican que la sociedad costarricense es significativamente más desigual que hace dos décadas, una tendencia inversa a la experimentada entre 1960 y 1980. La mejoría en el corto plazo del indicador Gini de desigualdad observada en el 2005 fue producto, más que de una recuperación, de una baja generalizada en los ingresos de los ocupados.

Los resultados económicos favorables no fueron suficientes para contrarrestar esta evolución, debido a la falta de encadenamientos productivos, sociales y fiscales de los sectores más dinámicos con el resto de la economía. Así, nada en el desempeño de la sociedad costarricense en el 2005 hace variar la apreciación sobre la insuficiencia del desarrollo humano.

En el plano político, el creciente y extendido malestar ciudadano con el desempeño nacional es una potente fuerza de cambio que ya reconfiguró el sistema de partidos. Este malestar emergió tangiblemente, a mediados de la década anterior y se exacerbó con nuevos detonantes de corto plazo como los escándalos de corrupción del 2004, el pesimismo ciudadano ante la evolución del país y la negativa evaluación de la gestión gubernamental. En el plano social, la avanzada transición demográfica y una urbanización desordenada y segmentada son fuerzas que han creado una sociedad muy distinta a la de décadas anteriores.

En este contexto, la eventual ratificación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana tensa el ambiente político, pues implicaría la implementación de un programa de reformas institucionales que introducirían ajustes sustantivos a varios sectores del Estado.

Si al amparo de la situación actual, los actores operan guiados por la creencia de que es necesario jugarse “el todo por el todo” para imponer sus intereses o no perder sus posiciones, podrían desencadenarse situaciones que tendrían efectos sobre la estabilidad política.

Para Ferval de Costa Rica en sus proyectos de desarrollo, es necesario contar con un país que logre desplegar políticas que fomenten la distribución equitativa de los ingresos; el mercado meta se compone de la clase media, y la clase alta y si no hay una distribución justa de los ingresos, la clase media se reduce, y queda como mercado potencial la clase alta únicamente; si el país no mejora en cuanto a distribución de los ingresos, significa que se deben desarrollar nuevas estrategias de negocios para un solo sector de la economía.

3.6 Entorno ambiental

5. La creciente dependencia energética con respecto a combustibles fósiles y sus efectos económicos, sociales y ambientales no son, sin embargo, el único problema serio en materia de gestión ambiental. En general, Costa Rica no está logrando atenuar los efectos del desarrollo económico, el incremento poblacional y la urbanización sobre el patrimonio natural; antes bien, en buena medida esos procesos ocurren a expensas de este patrimonio.

El Informe documenta severos problemas de contaminación de las fuentes de agua, los casi nulos avances en el manejo de los desechos sólidos, la creciente vulnerabilidad de los recursos marino-costeros y el uso poco sostenible del recurso tierra. En nuestro entorno ambiental, no se concibe el desarrollo como una explotación irracional de nuestros recursos naturales; por el contrario, la sustentabilidad del desarrollo parte del principio básico de asegurar el bienestar de ésta y de las próximas generaciones, garantizando un uso racional de

5. *Estado de la Nación 2005, tema Armonía con la naturaleza*

los recursos y fortaleciendo las bases del capital natural, en muchos casos deteriorado producto de los enfoques de desarrollo de las décadas anteriores.

Hay que considerar la protección del ambiente como una ventaja competitiva del país para fortalecer nuestras bases económicas en el turismo, la producción y uso de nuestra energía y sobre todo el proteger y utilizar inteligentemente, nuestra biodiversidad.

Por ejemplo, la producción de desechos per cápita en el Área Metropolitana prácticamente se duplicó en los últimos 20 años, al pasar de poco más de 550 gramos diarios en 1984, a casi 1.100 gramos en 2004.

Ferval, como empresa, debe preocuparse por desarrollar culturas de manejo de desechos en forma adecuada como medio para proyectarse a la comunidad.

Esta proyección será ventajosa porque ayudará a que la comunidad se identifique con la empresa y se obtenga resultados indirectos en la preferencia que se pueda tener de los productos, por ser una empresa que apoya el entorno ambiental.

3.7 Entorno cultural

La productividad y la calidad en las organizaciones dependen de los valores, hábitos y actitudes de sus empleados. Los rasgos culturales del costarricense contribuyen a la competitividad y productividad de las organizaciones y su brecha con respecto de otras naciones altamente competitivas, un factor a considerar en empresas con representaciones en este caso de empresas japonesas, con culturas que se distinguen por altos niveles de productividad, y al tener representaciones fuera de sus países esperan lo mismo de sus socios de negocios, y en este caso en particular Ferval de Costa Rica, debe demostrar el desarrollo con recurso humano altamente competitivo, con el fin de mantener la representación japonesa de la Corporación Pigeon.

Principalmente, porque es el recurso humano y su capacidad de mejorar lo que hace posible ser competitivo, la competitividad de Costa Rica depende de uno de sus pilares, “el recurso humano”, el cual tiene relación con su cultura y competencias.

Tres aspectos son importantes para identificar la situación del costarricense y brecha con respecto de los países desarrollados y competitivos en sus recursos humanos:

1 - La educación es fundamental para la competitividad nacional, de ello depende un recurso humano calificado para un desempeño exitoso en su productividad y competitividad en las oportunidades del mercado internacional.

2- Los gobiernos de Costa Rica están estimulando políticas económicas que se orientan a la apertura de mercados en un entorno altamente competitivo.

3- Existe el interés de los sectores industriales y gubernamentales, por impulsar e incrementar la competitividad de Costa Rica.

Como lo indica P. Strebel, sobre la importancia de los recursos humanos:

"Dentro de una economía de mercado abierto, la calidad cambiante de los recursos humanos de un país es la causa principal a largo plazo de los cambios en su competitividad internacional. La competitividad internacional de un país depende en gran parte de la habilidad de sus habitantes para aprovechar las oportunidades del mercado internacional".

La clave es la capacidad de los recursos humanos, su capacidad de aprender y cambiar. Lo que verdaderamente importa no es tanto el punto de partida de un país, sino su capacidad de mejorar continuamente.”⁸

⁸ Véase Paul Strebel, "¿Que es la competitividad internacional?". *Profesor de Administración de Empresas y Finanzas. Director de Investigación del IMEDE, s.p.i.*

3.8 Diagnóstico F O D A de Ferval de Costa Rica S.A.

El diagnóstico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades es una herramienta que nos ayuda a evaluar el entorno tanto externo como interno de la empresa, una vez que hemos analizado su competencia, su mercado, sus clientes y hasta su estructura organizacional. Como resultado de este análisis, vamos a poder diseñar las estrategias que le permitirán a la empresa lograr los objetivos planteados en este proyecto.

3.8.1 Amenazas

Las amenazas representan todos aquellos factores externos que suelen influir en el desarrollo de la organización. Se tomarán en cuenta factores del sistema económico de nuestro país, del sistema político legal y social que puedan tener una repercusión en la administración de las organizaciones.

Las políticas cambiarias que establezca el Banco Central podrían afectar directamente la comercialización de los productos importados, ya que el costo de éstos se encuentra directamente afectado por estas políticas, porque nos lleva a enfrentar costos que crecen todos los días como en el caso de las minidevaluaciones o con costos más estables, como es el caso del sistema de bandas.

De acuerdo a las proyecciones que presenta el Banco Central en su informe del Plan Monetario del 2007, se registra una tendencia a la disminución del Ingreso Disponible de los costarricenses y si sigue esta tendencia se puede ver amenazada la compra de productos y accesorios para bebés.

Adicionalmente, la desigualdad en la distribución del ingreso nos puede llevar a tener dos sectores sociales muy definidos, los ricos y los pobres, por lo que la clase media empieza a desaparecer y esto significa que se reduce en gran parte los clientes potenciales de los productos de Ferval de Costa Rica.

3.8.2 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

En el informe del plan Monetario del Banco Central del 2007, se destaca la desaceleración de la devaluación que se ve impactada en el IPC (Índice de Precios al Consumidor), esto le ayuda a la empresa a mantener precios estables por más largo tiempo.

Según las tendencias para el 2007, se proyecta un crecimiento de la economía, esto ayuda a la empresa porque incentiva a los japoneses a querer invertir en un país con economías crecientes.

Para ser Ferval una empresa que representa a una Corporación Japonesa, la estabilidad financiera es importante, porque les da confianza a los japoneses de querer seguir apoyando el negocio en Costa Rica en proyectos que requieran.

3.8.3 Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Desde el centro de abastecimiento en Panamá, se presentan quiebras de inventario varias veces al año, lo cual hace que muchas veces Ferval de Costa Rica con sus productos quede en posiciones de desventaja ante la competencia, porque el comprador al no conseguir un producto de la marca Pigeon, la siguiente alternativa que tiene es Avent.

La centralización de conocimiento del negocio en muy pocas personas es una debilidad para la empresa ante la competencia, porque si eventualmente faltara una de las personas que

tienen el conocimiento total del negocio, las que estén en la empresa en ese momento se verán sometidas a un proceso de aprendizaje en cuanto al manejo del negocio y se pueden presentar eventos negativos para la empresa debido a toma de decisiones por el proceso de prueba y error, mientras que la competencia maneja estructuras organizacionales con más personal que conozca del negocio.

La empresa, al no tener establecida una Visión y una Misión que la orienten, es muy vulnerable a que pierda fácilmente el foco del negocio.

3.8.4 Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que presenta una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Ferval de Costa Rica es una empresa que no está endeudada y que se ha venido desarrollando con capital propio. Esto representa una fortaleza ante la competencia porque le permite administrar mejor sus políticas de precio. El crédito que obtiene Ferval de Costa Rica de su proveedor, le permite establecer un plan de ventas con flujo de caja positivo.

La estructura organizacional de Ferval de Costa Rica, aprovecha las ventajas de ser una organización funcional lo que le facilita el proceso de toma de decisiones y el logro de sus objetivos. La motivación que se refleja en el recurso humano de la empresa, porque cada uno de sus miembros se siente orgulloso de ser parte de la empresa, resulta en un efecto positivo que impacta el logro de los objetivos. Esta, definitivamente, es una ventaja competitiva que ha tenido la empresa desde hace dos años cuando se dio la reestructuración. Asimismo, el alto nivel de rendimiento que se obtiene por parte del recurso humano, ya que en la actualidad cuesta mucho encontrar personal con actitudes tan positivas que se ven reflejadas en los resultados positivos al final de cada mes. El recurso humano de Ferval es una ventaja competitiva que tiene la empresa, en comparación con la competencia.

Capítulo IV: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado se va a hacer la propuesta del diseño del plan estratégico de Ferval de Costa Rica, una vez que se han analizado todas las variables internas y externas de la organización, que de acuerdo con sus recursos y posibilidades se podrán llevar a cabo las estrategias que se propondrán para el logro de los objetivos.

4.1 Diseño de la Misión, Visión y Valores

En el capítulo anterior, cuando se analizó la empresa, identificamos la carencia de la Misión, Visión y Valores en ésta. La propuesta en la que se van a definir tales elementos, ya fue presentada y discutida con la Junta Directiva de la empresa

He propuesto hacerlo de esta forma, porque cabe destacar que es la Junta Directiva de la empresa la que debe decidir en forma clara y precisa, el ser de la empresa y además debe indicar hacia dónde desea llevar esa empresa y transmitirle esta información a la Gerencia General, para que sea ésta la encargada de que se cumplan los deseos de la Junta Directiva.

Por lo tanto la propuesta de la Misión, Visión y Valores es la siguiente:

El término de Misión de la empresa va ligado a la pregunta ¿Qué aportamos y a quién? Lo que lleva a una explicación general, breve y filosófica (filosofía empresarial) de por qué existe la compañía y cuál es el aporte de ésta a los diferentes integrantes de la sociedad. Existen diferentes conceptos de lo que es la misión, entre ellos: “Es la razón de ser de la organización”, “Es la descripción de la identidad y del propósito de la compañía”, “Es el aporte que la empresa se compromete hacer a los grupos de interés”.

Misión:

“Distribuir y comercializar la línea de productos Pigeon para el cuidado de la madre y del bebé, a través de diferentes puntos de venta, brindando al consumidor final una línea de muy alta calidad y valor agregado en el mercado costarricense”.

Visión:

“Ser la empresa líder en venta de productos Pigeon, en cada uno de los puntos de venta donde se comercialice, y lograr que cada nuevo ciudadano costarricense utilice productos de calidad Pigeon”.

Valores:

- Integridad y lealtad a la empresa en el ejercicio de las funciones
- Transparencia en la gestión administrativa
- Excelente servicio a nuestros clientes y usuarios
- Trabajo en equipo

4.2 Fijación de objetivos

Para la fijación de los objetivos por los cuales se trabajará en la empresa, se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Cuánto se quiere hacer?
- ¿Cuándo se quiere hacer?

Y como resultado de este proceso se propone un Objetivo Principal para un lapso de tres años que es el siguiente:

- Ø Lograr que la utilidad neta sea sobre el percentil 50 de las empresas comerciales del mercado costarricense para los próximos tres años.

Y como Objetivos Específicos se proponen los siguientes:

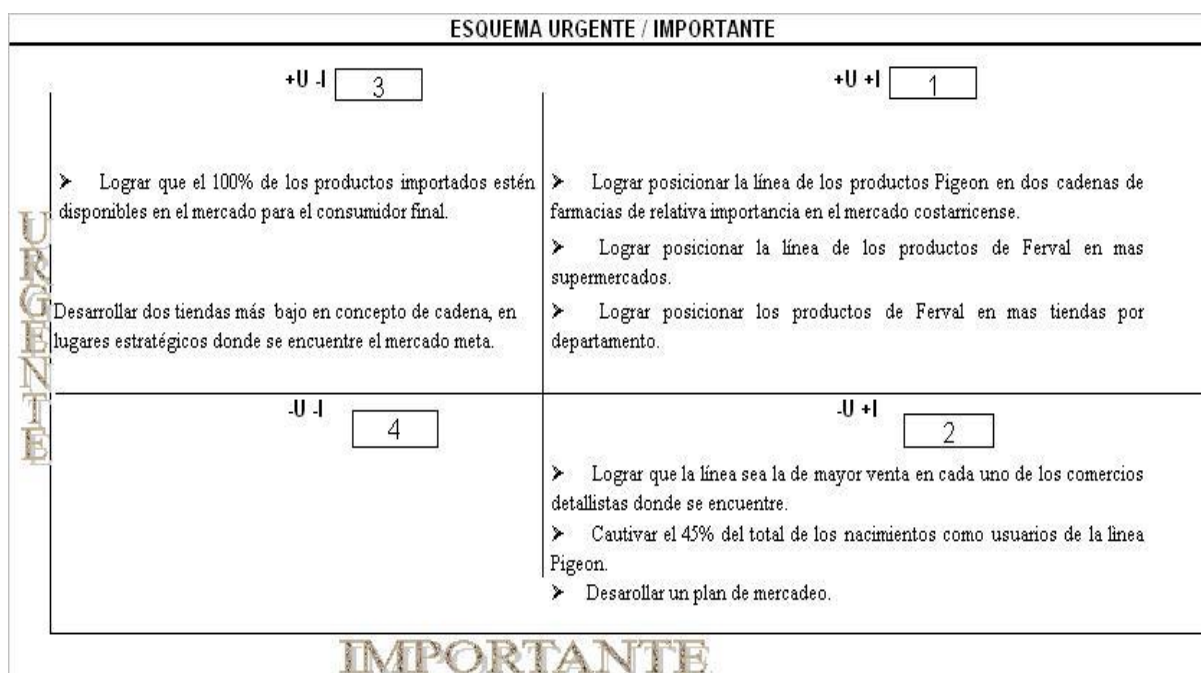
- Ø Lograr que el 100% de los productos importados esté disponible en el mercado para el consumidor final.
- Ø Lograr que la línea sea la de mayor venta en cada uno de los comercios detallistas donde se encuentre.

- Ø En un plazo de cinco años cautivar el 45% del total de nacimientos como usuarios de la marca Pigeon.
- Ø Lograr posicionar la línea de los productos de Ferval en más supermercados.
- Ø Lograr posicionar los productos de Ferval en más tiendas por departamento.
- Ø Lograr posicionar la línea de los productos Pigeon en dos cadenas de farmacias de relativa importancia en el mercado costarricense.
- Ø Desarrollar dos tiendas más, bajo el concepto de cadena en lugares estratégicos donde se encuentre el mercado meta. Una debe estar implementada para el 2009 y la otra para el 2012.
- Ø Desarrollar un plan de mercadeo anual para los productos.

4.3 Priorización de los objetivos

Una vez que se tienen claro los objetivos de la organización, hay que identificar cada objetivo dentro del cuadro **Urgente – Importante**, una herramienta que nos ayuda al proceso de toma de decisiones, en el que voy a clasificar los objetivos según el criterio de importante o urgente (ver anexo manejo tiempo)

El esquema de urgente importante ayuda a clasificar las decisiones en cuanto a objetivos en términos de tiempo, con el fin de priorizar el orden de los objetivos a trabajar:



En el esquema Urgente Importante he ubicado los objetivos de la siguiente forma:

En el cuadrante 1, que muestra lo que se debería lograr en el corto plazo, tenemos:

- Ø Lograr posicionar la línea de los productos Pigeon en dos cadenas de farmacias de relativa importancia en el mercado costarricense.
- Ø Lograr posicionar los productos de Ferval en más supermercados.

En el cuadrante 2, que se debe resolver a mediano plazo, tenemos:

- Ø Lograr que la línea sea la de mayor venta en los comercios detallistas donde se encuentre.
- Ø En un plazo de cinco años cautivar el 45% del total de nacimientos como usuarios de la marca Pigeon .
- Ø Desarrollo de un plan de mercadeo.

En el cuadrante 3, más urgente menos importante tenemos:

- Ø Lograr que el 100% de los productos importados esté disponibles en el mercado para el consumidor final
- Ø Desarrollar dos tiendas más, bajo el concepto de cadena, en lugares estratégicos donde se encuentre el mercado meta. Una debe estar implementada para el 2009 y la otra para el 2012.

Una vez que tenemos claro el orden en que se deben cumplir los objetivos, hay que determinar los Factores Claves de Éxito de la empresa y evaluarlos contra los objetivos establecidos, tal como se demuestra a continuación:

Objetivos / FCE	Mantener niveles de inventarios adecuados a la demanda	Capacitación continua de los promotores de venta, en cuanto a los beneficios y características de los productos	Mantener precios competitivos en el mercado	Mantener una estrategia continua de comunicación al usuario final sobre beneficios de los productos	Mantener un recurso humano muy motivado por trabajar con la empresa	Mantener Flujos de Caja Positivos
➤ Lograr posicionar la línea de los productos Pigeon en dos cadenas de farmacias de relativa importancia en el mercado costarricense.	X	X	X	X	X	X
➤ Lograr posicionar la línea de los productos de Ferval en mas supermercados.	X	X	X	X	X	X
➤ Lograr posicionar los productos de Ferval en mas tiendas por departamento.	X	X	X	X	X	X
➤ Lograr que la línea sea la de mayor venta en cada uno de los comercios detallistas donde se encuentre.	X	X	X		X	X
➤ Lograr que del total de nacimientos anuales cautivar un 9% anual de esos nacimientos para que sean usuarios de Pigeon, en los próximos cinco años hasta llegar a que el 45% de los nacimientos usen accesorios para la madre y el bebe de la marca Pigeon.	X	X	X	X	X	X
➤ Lograr que el 100% de los productos importados estén disponibles en el mercado para el consumidor final.	X		X		X	X
Desarrollar dos tiendas más bajo en concepto de cadena, en lugares estratégicos donde se encuentre el mercado meta.	X	X	X	X	X	X
Desarrollar un plan de mercadeo anual	X	X	X	X	X	X

Se concluye que hay cinco objetivos que tienen un impacto alto, en todos los factores claves de éxito porque se afecta el 100% de los éstos, como lo son:

- Ø Posicionar la línea en dos cadenas de farmacias de relativa importancia a nivel nacional.
- Ø Posicionar la línea en más supermercados.
- Ø Posicionar la línea en las tiendas por departamento.
- Ø Incremento del 9% anual de nuevos usuarios de Pigeon.
- Ø Desarrollo de dos tiendas más, bajo el concepto de cadena.
- Ø Desarrollo de un plan de mercadeo.

Luego vemos que hay un objetivo que tiene un impacto alto, ya el 83% de los factores claves de éxito se puede ver afectado como lo es:

- Ø Lograr que la línea sea la de mayor venta en cada uno de los comercios detallistas donde se encuentre.

Y finalmente, hay un objetivo con impacto medio porque es del 66% que afecta a los factores claves de éxito que es:

- Ø Lograr que el 100% de los productos importados esté disponible en el mercado para el consumidor final.

La escala de criterio definida ha sido de acuerdo a mi experiencia y la que se utilizó es:
Impacto Alto =====è entre el 80% y el 100% de los FCE se ven afectados por los objetivos.

Impacto Medio =====è entre el 60% y el 90%

Impacto Bajo =====è entre el 20 y el 69%

Impacto Nulo =====è < 20%

Verificamos que se establecieron objetivos que van de la mano con la realidad del negocio, el siguiente paso es la definición de las estrategias que apoyen el logro de esos objetivos.

4.4 Toma de decisiones para definir estrategias

En esta etapa se seleccionarán las estrategias, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización en una situación ventajosa en el futuro.

Estos lineamientos estratégicos constituirán criterios básicos que permitan iniciar el proceso de planificación operativa en un futuro próximo.

Objetivos / Estrategias	Identificar y desarrollar ventajas competitivas	Identificar y desarrollar una estrategia de valor de la empresa	Crear nuevas demandas y nuevos mercados	Hacer a la competencia irrelevante pero hacer la diferencia
Ø Lograr posicionar la línea de los productos Pigeon en dos cadenas de farmacias de relativa importancia en el mercado costarricense.	X		X	X
Ø Lograr posicionar la línea de los productos de Ferval en mas supermercados.	X		X	X
Ø Lograr que la línea sea la de mayor venta en cada uno de los comercios detallistas donde se encuentre.	X		X	X
Ø Lograr que del total de nacimientos anuales cautivar un 9% anual de esos nacimientos para que sean usuarios de Pigeon, en los próximos cinco años hasta llegar a que el 45% de los nacimientos usen accesorios para la madre y el bebe de la marca Pigeon.			X	X
Ø Lograr que el 100% de los productos importados estén disponibles en el mercado para el consumidor final.	X	X	X	X
Desarrollar dos tiendas más bajo en concepto de cadena, en lugares estratégicos donde se encuentre el mercado meta.	X		X	X
Desarrollar un plan de mercadeo	X		X	X

De acuerdo al análisis en el que se relacionan los objetivos con las estrategias, nos aseguramos de que cada estrategia definida apoye a uno o más objetivos establecidos.

4.4.1 Establecimiento de las estrategias

Las estrategias de crear nuevas demandas y nuevos mercados, en conjunto con la estrategia de hacer irrelevante a la competencia, constituyen las estrategias que apoyan en un 100% el cumplimiento de todos los objetivos establecidos.

Seguidamente, está la estrategia de la identificación de las ventajas competitivas que apoya en un 85% el cumplimiento de los objetivos. La de la identificación de una estrategia de valor para la empresa, va a apoyar en un 28% el logro de los objetivos.

Si a estas estrategias, se les asigna un criterio de valor, igual al que les definimos a los objetivos versus factores claves de éxito, tendríamos que el crear nuevas demandas y nuevos mercados en conjunto con una estrategia de hacer irrelevante a la competencia lograría un alto impacto en el desarrollo de la empresa.

La estrategia de identificación de ventajas competitivas tendrá un impacto alto en el desarrollo de la empresa, para los próximos cinco años. Finalmente, el definir una estrategia de valor para la empresa tiene un impacto bajo.

Y si ubicamos las estrategias en los cuadros de Urgente – Importante tendremos que:

- En el CUADRANTE 1 lo que se debe establecer en el corto plazo son las estrategias que apoyaron el 100% de los objetivos, o sea las estrategias de crear nuevas demandas y mercados y la de hacer irrelevante a la competencia
- En el CUADRANTE 2 se establecen las estrategias de la identificación de las ventajas competitivas.
- En el CUADRANTE 3 se ubicarán las estrategias de desarrollo del plan de mercadeo y la de generación de estrategia de valor para la empresa.

El siguiente paso es el desarrollo del plan operativo, y es en este plan en el que se detalla cómo se van a trabajar las estrategias que se establecieron.

Para efectos de presentación de la práctica profesional no vamos a incluir el plan operativo por razones obvias de no dar a conocer cómo se van a desarrollar cada una de las estrategias. Lo que se detallará a continuación son las medidas que se utilizarán para evaluar los planes de acción.

4.5 Medidas para evaluar el plan de acción

Una vez que se ha desarrollado el plan operativo de la empresa, que es donde se detallan las acciones a seguir, se deben implementar una serie de controles para garantizar los resultados a largo plazo.

Se debe implementar un control de mercado que consiste en recopilar y evaluar datos relacionados con las ventas, precios, costos y utilidades, que servirán para orientar las decisiones y evaluar los resultados. Hay que hacer una proyección de ventas anual, tanto en colones como en unidades, y compararlo con la del año anterior para saber si se está mejorando o empeorando.

Adicionalmente, hay que tener un control de cada uno de los elementos que componen el capital de trabajo en forma anual y compararlo con el del año anterior, para poder tomar decisiones ya sea de mejora o correctiva. Este control se realiza mediante la aplicación de razones financieras como las de actividad.

Hay que realizar revisiones del flujo de caja de la empresa mensualmente, con el fin de ir monitoreando su comportamiento.

En cuanto a la supervisión de los clientes hay que hacer esfuerzos permanentes para obtener retroalimentación sobre la calidad y el beneficio que se ha obtenido con los productos que distribuye la empresa. Mucha de esta información se puede recopilar implementando una estrategia de membresía para descuentos, mediante la cual se le asignaría un carné al socio, con la información necesaria para contactarlo e invitarlo a eventos especiales desarrollados por la

empresa y de una manera directa obtener retroalimentación valiosa que nos ayude a generar valor a través de los productos.

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos, tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que deben incorporarse en el siguiente ciclo de planeación.

Capítulo V: CONCLUSIONES

Se realizarán una serie de sugerencias o recomendaciones que permitan a la organización entender claramente el proceso de planificación estratégica, recalcando aspectos que, aunque a veces parezcan obvios, siempre deben tenerse en cuenta. Es posible que la implementación de la Planificación Estratégica pueda resultar más dificultosa para las empresas pequeñas, como lo es Ferval de Costa Rica S.A., al requerir una inversión importante en tiempo de recursos humanos, en especial del equipo de trabajo encargado de diseñar y promover el proceso.

Se sugiere que las formas de implementación de cada paso estén programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo, de manera adecuada a las características de la organización.

En la etapa previa de información, sin importar el método que se esté utilizando, resulta importante que estén involucrados todos los miembros de la organización. Cuando se logra el consenso, este proceso debe ser realizado sin demoras, en un tiempo que sea lo más corto posible, de modo que los participantes mantengan su motivación e interfieran al mínimo con las actividades normales de la organización. El proceso debe ser ampliamente participativo, involucrando a la mayor cantidad de personal posible, pero queda claro que no todo el personal involucrado cumple los mismos roles dentro del proceso.

Es necesario contar con una fuerte voluntad política en el ámbito de la conducción y dirección para impulsar la implantación de los resultados. La participación de la Junta Directiva en el proceso es un factor clave de éxito para el desarrollo del Plan Estratégico.

Se sugiere la continuidad del proceso iniciado en el diseño del plan estratégico con el proceso de diseño de un plan operativo. Es en el plan operativo en el que se detallará el desarrollo de cada una de las estrategias que aquí se definieron y se probaron.

Si no se diseña el plan operativo, todo quedará como buenas intenciones únicamente.

Bibliografía

Steiner A. George, "Planeación Estratégica", ED. Continental, México, 1989

Gandolfo G. Juan, "Los seis pasos del Planeamiento Estratégico, Buenos Aires, 2005

Sallenave Jean – Paul, "Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, 2002

Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John, "Administración: Un enfoque basado en competencias", 9º Edición, Colombia, 2002.

Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniels Carl, "Marketing", 6ta Edición, México, 2002.

Ferrel O.C, Hartline Michael, Lucas George, "Estrategia de Marketing", 2da Edición, México, 2002.

George A. Steiner. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECOSA. 1998

Jean Paul Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!" Editorial Norma.

Jaramillo José Carlos "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992

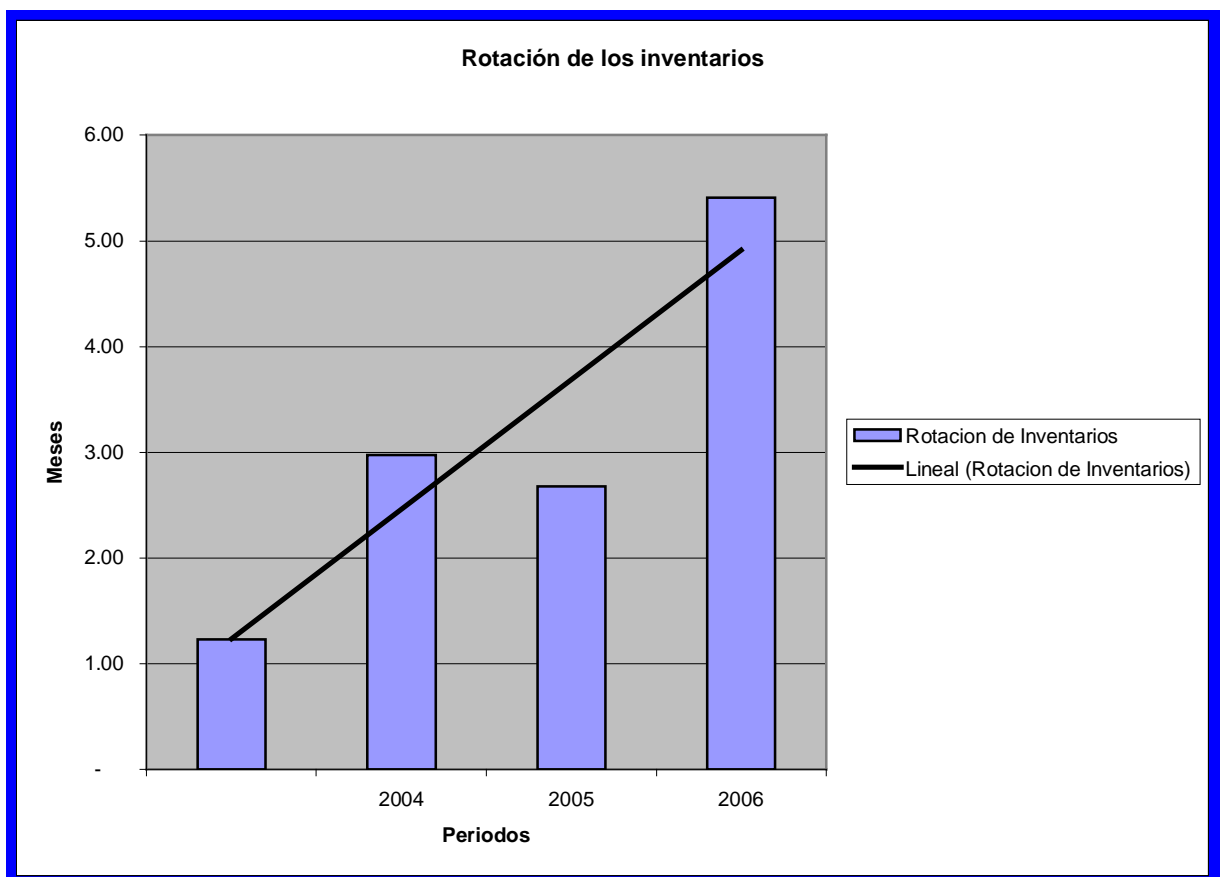
Kotler Phillip "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México. 1993

Casado José Manuel, "El Directivo del Siglo XXI", 2da Edición, Barcelona 2001.

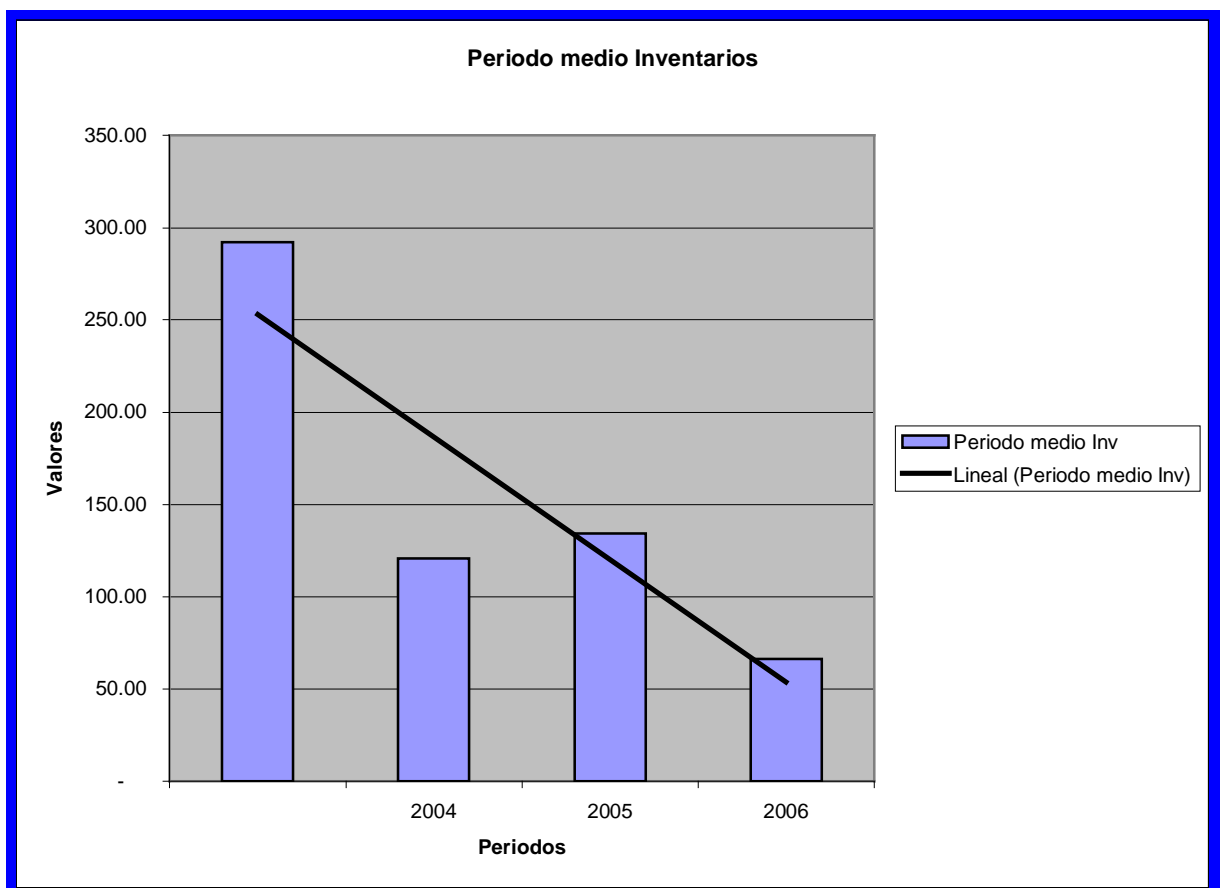
Anexos

Anexo 1

Gráfico Rotación de Inventarios



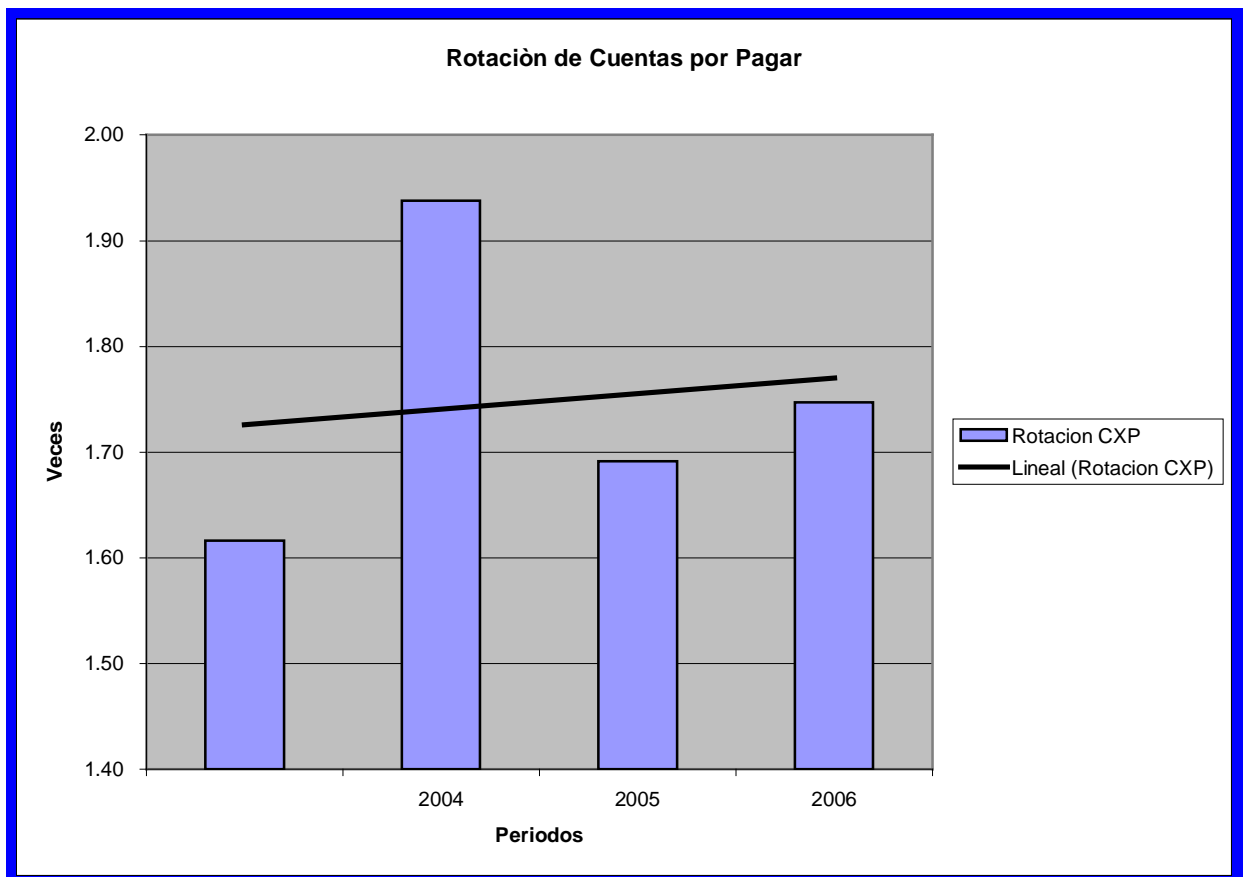
Fuente Propia

Anexo 2**Gráfico Periodo Medio de Inventarios**

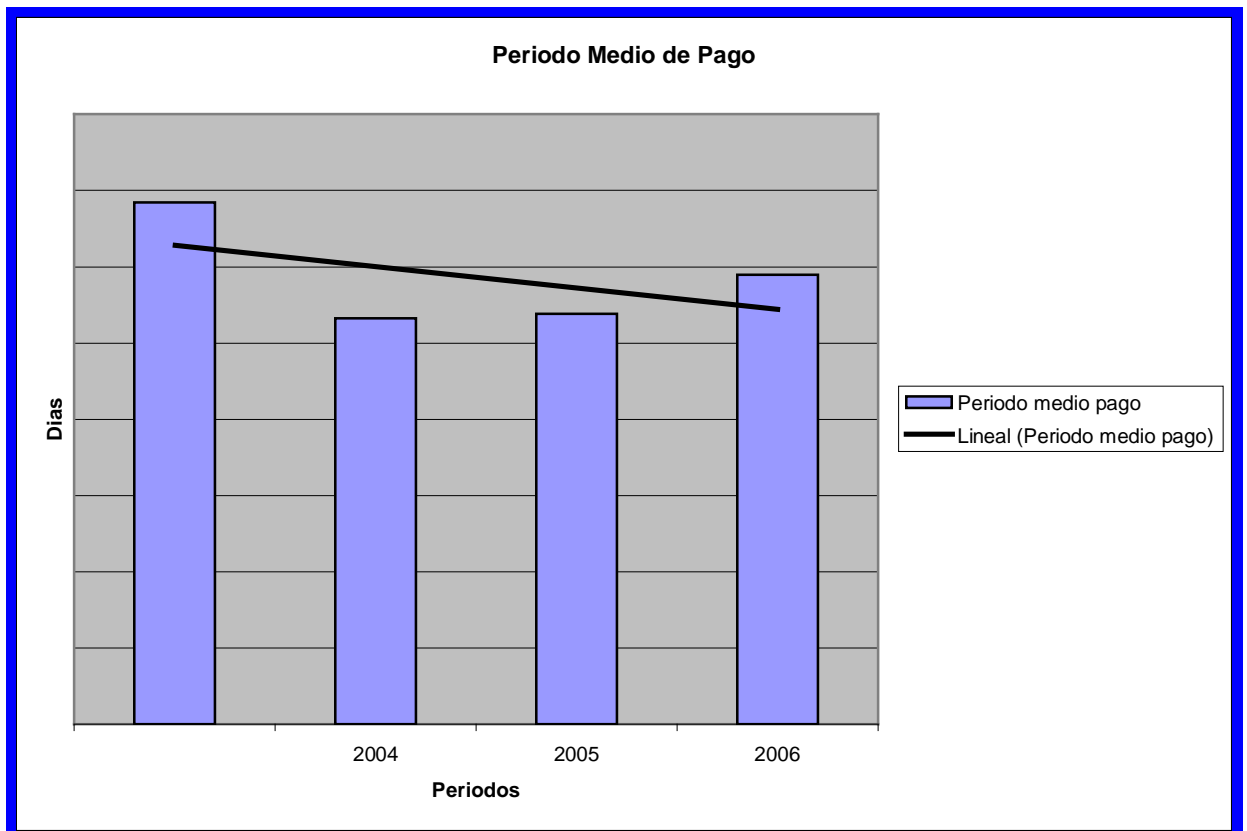
Fuente Pronia

Anexo 3

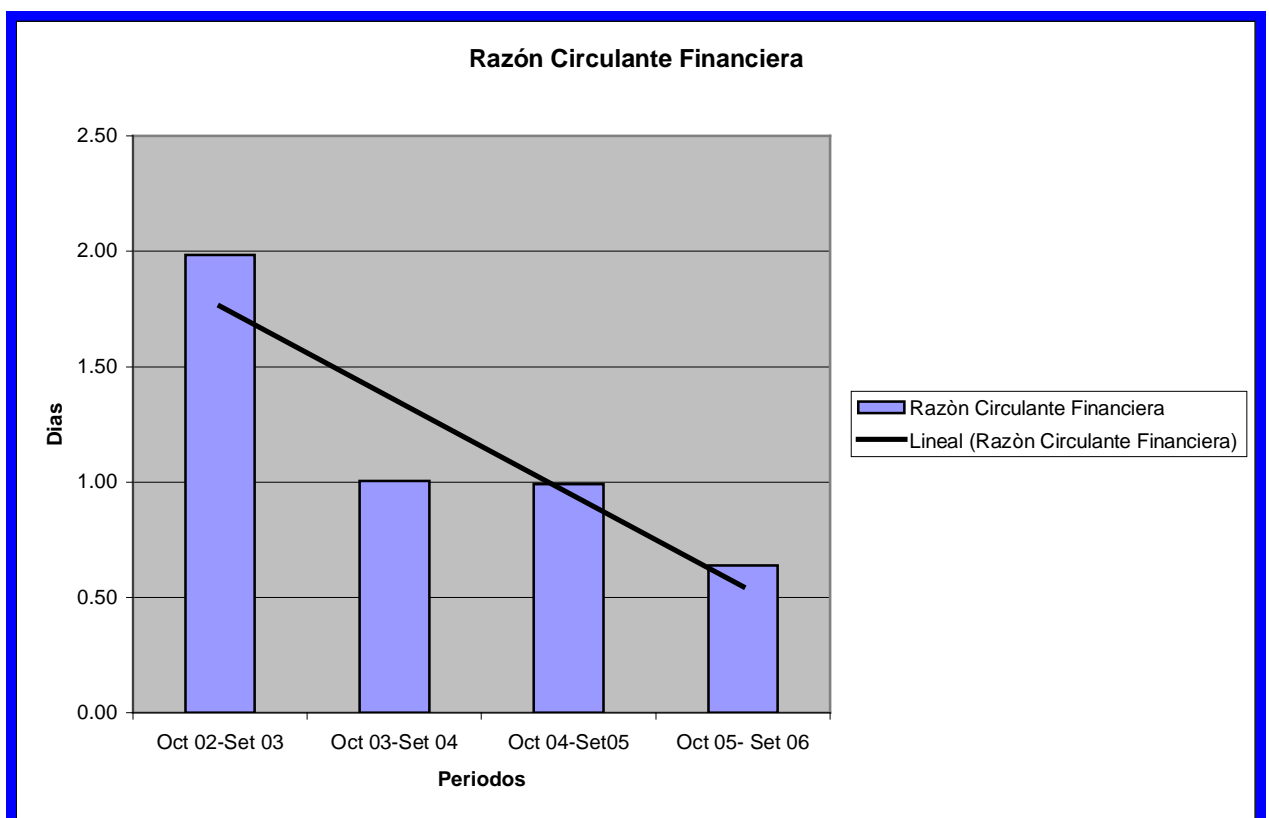
Gráfico Rotación de Cuentas por Pagar



Fuente Pronia

Anexo 4**Gráfico Periodo Medio de Pago**

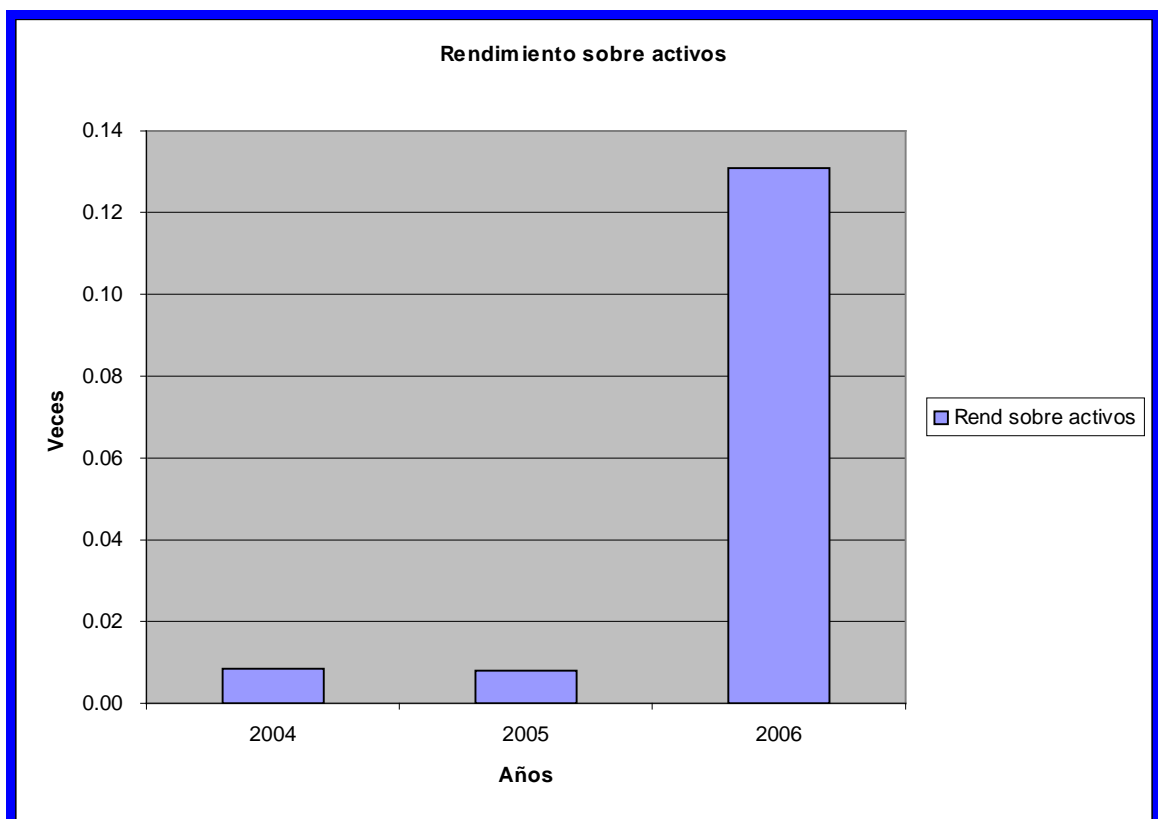
Fuente Pronia

Anexo 5**Gráfico Razón Circulante**

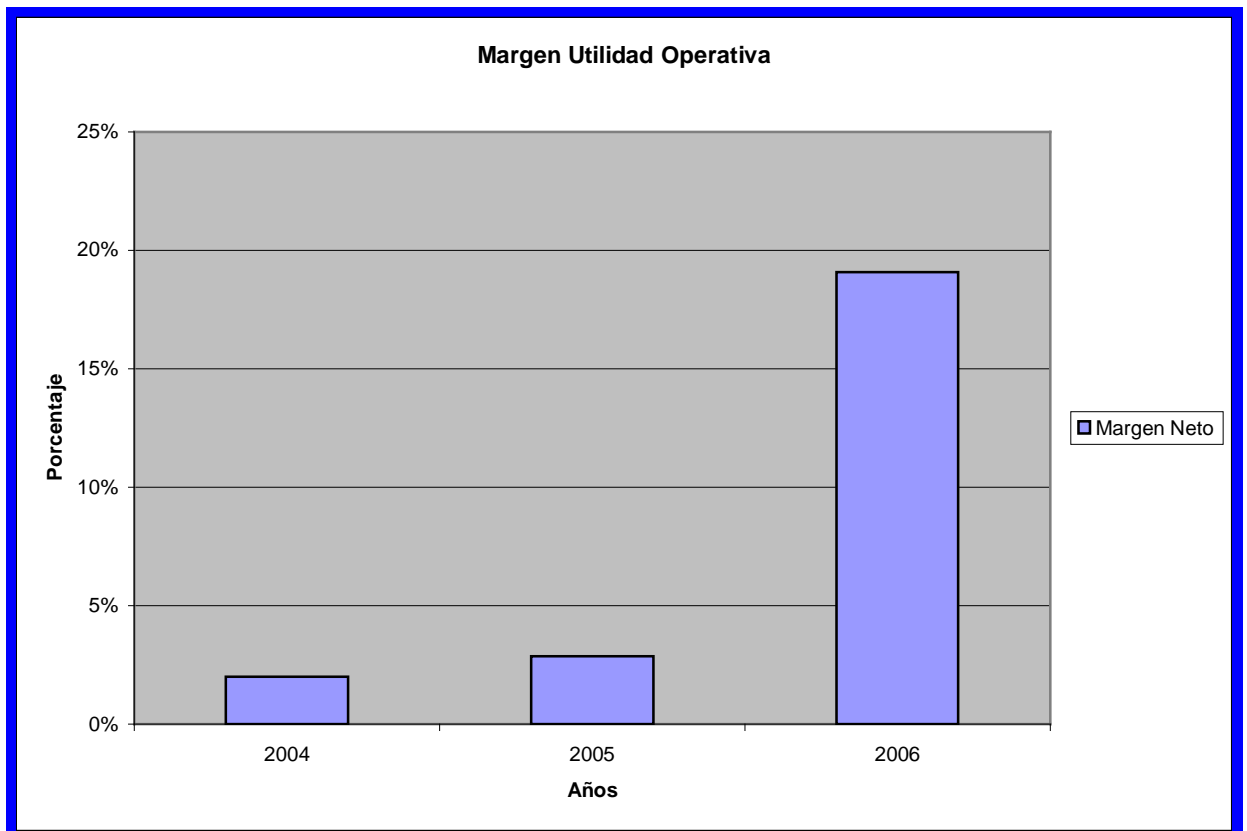
Fuente Pronia

Anexo 6

Gráfico Rendimiento Sobre el Activo



Fuente Propia

Anexo 7**Gráfico Margen Utilidad Operativa**

Fuente Pronia

Anexo 8.**Costa Rica: Indicadores demográficos proyectados por años quinquenales 2000-2035****Hipótesis media o recomendada**

	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035
Fecundidad			-197.6					
			- 988	251	185	- 541	- 925	- 644
Nacimientos anuales	78959	76869	75881	76132	76317	75776	74851	74207
Tasa bruta de natalidad (por mil)	20.1	17.8	16.2	15.2	14.4	13.6	13.0	12.4
Tasa global de fecundidad	2.4	2.1	1.9	1.8	1.8	1.9	1.9	1.9
Tasa bruta de reproducción	'1.178	'1.024	'0.917	'0.873	'0.878	'0.902	'0.927	'0.946
Tasa neta de reproducción	'1.178	'1.022	'0.915	'0.872	'0.876	'0.901	'0.925	'0.945
Mortalidad								
Defunciones anuales	15 011	16 909	19 295	22 223	25 785	30 058	35 190	41 159
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	3.8	3.9	4.1	4.4	4.9	5.4	6.1	6.9
Esperanza de vida al nacimiento								
Total	77.7	78.4	79.0	79.6	80.1	80.5	80.9	81.3
Hombres	75.3	76.1	76.7	77.2	77.7	78.1	78.5	78.8
Mujeres	80.2	80.8	81.5	82.1	82.6	83.1	83.5	83.9
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	10.2	9.4	8.5	7.9	7.3	6.8	6.4	6.1
Crecimiento natural								
Crecimiento anual	63 948	59 960	56 586	53 909	50 532	45 718	39 661	33 048
Tasa de crecimiento (por mil)	16.3	13.9	12.1	10.7	9.5	8.2	6.9	5.5
Migración								
Migración anual	20 005	16 667	12 500	8 333	4 167	0	0	0
Tasa de migración	5.1	3.9	2.7	1.7	0.8	0.0	0.0	0.0
Crecimiento total								
Crecimiento anual	83 953	76 627	69 086	62 242	54 699	45 718	39 661	33 048
Tasa de crecimiento (por mil)	21.4	17.7	14.7	12.4	10.3	8.2	6.9	5.5
Estructura de la población								
Grupos de edad:								
0 – 14	31.8	28.3	25.4	23.3	21.8	20.6	19.6	18.8
15 – 64	62.9	66.0	68.2	69.3	69.3	68.4	67.1	65.8
65 y más	5.3	5.7	6.4	7.4	8.9	11.0	13.4	15.4
Razón de dependencia	58.9	51.6	46.6	44.3	44.3	46.1	49.1	51.9
Edad mediana	24.4	26.1	28.1	30.2	32.5	34.7	36.8	38.7

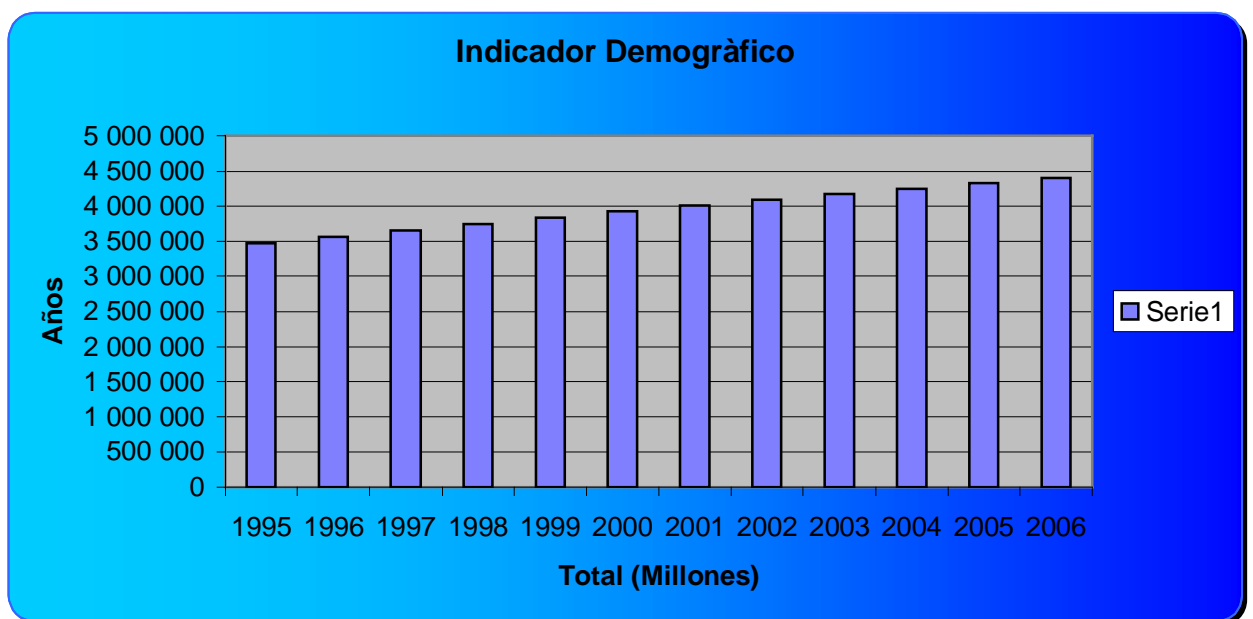
Fuente: Estimaciones y proyecciones de población, INEC y CCP, 2002.

Anexo 9					
Principales características de los hogares con ingreso conocido por nivel de pobreza (excluye servicio doméstico y pensionistas)					
2001 – 2005					
Principales características del hogar	Total	No pobres	Pobres		
			Total	Extrema pobreza	No satisfacer necesidades básicas
2001					
Total de personas	3 163 807	2 440 279	723 528	213 757	509 7
Total de hogares	797 712	635 648	162 064	47 320	114 7
Miembros por hogar	4	3.8	4.5	4.5	.
Fuerza de trabajo por hogar	1.6	1.7	1.2	1.1	.
Ocupados por hogar	1.5	1.7	1	0.8	.
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	24.8	23	32.1	37.0	30
2002					
Total de personas	3 280 771	2 509 597	771 174	225 541	545 6
Total de hogares	840 186	666 986	173 200	47 739	125 4
Miembros por hogar	3.9	3.8	4.5	4.7	.
Fuerza de trabajo por hogar	1.6	1.7	1.2	1.2	.
Ocupados por hogar	1.5	1.6	1.0	0.9	.
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	24.7	23.4	29.9	34.5	20
2003					
Total de personas	3 511 627	2 761 765	749 862	227 264	522 5
Total de hogares	909 868	741 209	168 659	46 760	121 8
Miembros por hogar	3.9	3.7	4.4	4.9	.
Fuerza de trabajo por hogar	1.6	1.7	1.2	1.1	.
Ocupados por hogar	1.5	1.6	1.0	0.8	.
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	25.1	23.4	32.5	36.2	30
2004					
Total de personas	3 651 955	2 779 654	872 301	631 754	240 5
Total de hogares	960 637	751 957	208 680	154 739	53 9
Miembros por hogar	3.9	3.7	4.2	4.1	.
Fuerza de trabajo por hogar	1.6	1.7	1.1	1.2	.
Ocupados por hogar	1.5	1.6	0.9	1.0	.
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	26.4	24.4	33.6	32.1	30
2005					
Total de personas	3 915 076	2 982 999	932 077	694 566	237 5
Total de hogares	1 039 913	819 192	220 721	162 773	57 9
Miembros por hogar	3.8	3.6	4.2	4.3	.
Fuerza de trabajo por hogar	1.7	1.8	1.2	1.3	.
Ocupados por hogar	1.6	1.7	1.0	1.1	.
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	27.0	25.2	33.5	29.9	40

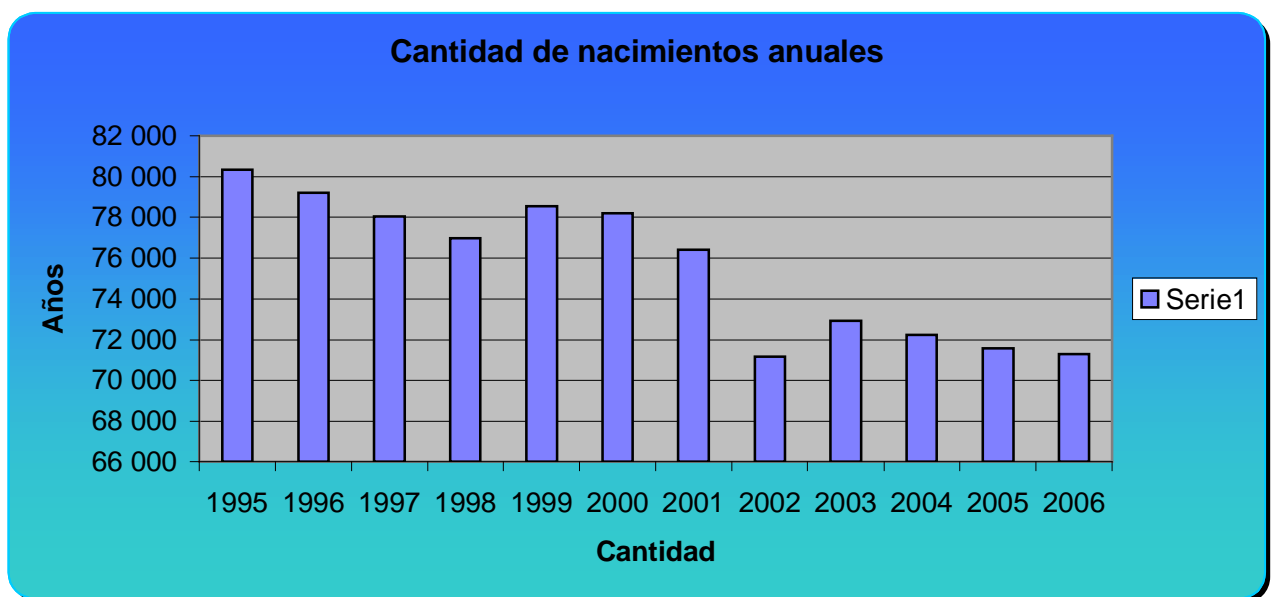
Fuente: INEC, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, Principales Resultados.

Anexo 10

Gráfico Indicador Demográfico



Fuente INEC

Anexo 11**Gráfico Cantidad de Nacimientos anuales**

Fuente INEC

Anexo 12

Encuesta de Marca Pigeon

Fecha ____/____/____2007.

Lugar _____

CONOCE LOS PRODUCTOS DE LA MARCA PIGEON?

SI
NO

1. ¿Conoce los productos Pigeon? Si es afirmativo ¿cuánto tiempo lleva usted comprando - usando los productos Pigeon?
 - Menos de un año.
 - De uno a tres años
 - Mas de tres años
 - Nunca lo he comprado

2. ¿Mencione todas las marcas para el cuidado del bebe y de la mamá que ha comprado además de Pigeon?

3. ¿Cuál fue la característica más importante a la hora de comprar productos Pigeon?
 - Precio
 - Calidad
 - Funcionalidad
 - Accesibilidad
 - Otro (especifique)

4. ¿Con qué frecuencia compra biberones al año?
 - 3 veces al año
 - 6 veces al año
 - 12 veces al año
 - Otro (especifique)

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general con los productos Pigeon?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho.

- 6.¿Recomendaría los productos Pigeon a un amigo?
 - Sin duda lo recomendaría
 - Lo recomendaría con reservas
 - No lo recomendaría.

