

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SEDE DE OCCIDENTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Dirección de Empresas

**Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.**

**Sustentantes:**

María Mercedes Solís Alfaro B66969  
Carlos Mauricio Rojas Picado B66263  
Juan Andrey Vega Prendas B67652  
Evelyn Regina Duran Méndez B62409  
Luis Fernando Murillo Aguirre B64916  
Abel Antonio Mendoza Zamora B64371

**Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro**  
**2022**

**Registro de firmas: sustentantes y tribunal evaluador**

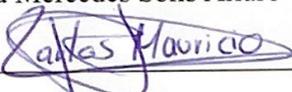
**Seminario de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Dirección de Empresas**

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.

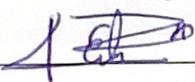
**Sustentantes:**

  
\_\_\_\_\_

María Mercedes Solís Alfaro

  
\_\_\_\_\_

Carlos Mauricio Rojas Picado

  
\_\_\_\_\_

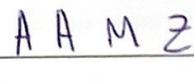
Evelyn Regina Duran Méndez

  
\_\_\_\_\_

Juan Andrey Vega Prendas

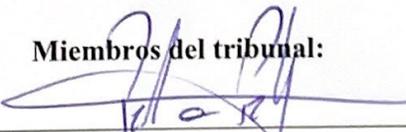
  
\_\_\_\_\_

Luis Fernando Murillo Aguirre

  
\_\_\_\_\_

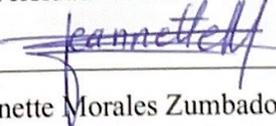
Abel Antonio Mendoza Zamora

**Miembros del tribunal:**

  
\_\_\_\_\_

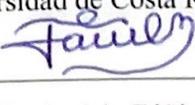
Petra Petry.

Representante de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.

  
\_\_\_\_\_

Jeannette Morales Zumbado.

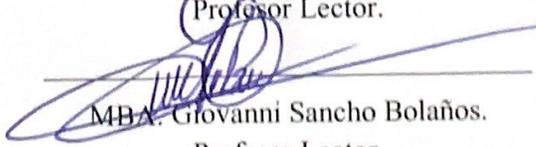
Representante de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

  
\_\_\_\_\_

M Eng. Fabián Andrés Zúñiga Vargas.  
Profesor Tutor.

  
\_\_\_\_\_

Lic. Mauricio Mondragón Chacón.  
Profesor Lector.

  
\_\_\_\_\_

MBA. Giovanni Sancho Bolaños.  
Profesor Lector.

## **Derechos de propiedad intelectual**

*Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.*

*Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.*

*Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.*

## **Dedicatoria**

Hoy culmina un camino que inició hace 17 años en aquella pequeña escuela en donde di mis primeros pasos dentro de la educación, ha sido un proceso largo que me trajo hasta la Universidad de Costa Rica en donde agradezco a Dios y a muchos profesores de esta institución estos 6 años de estudios que me han permitido llegar a ser la profesional que soy hoy.

Primeramente quiero agradecer sobre todas las cosas a mis padres Honorio y Liliam por haberme acompañado en este camino y por siempre demostrarme que a pesar de las circunstancias debemos mantenernos fuertes y seguir adelante, agradecerle también a mi hermano Roberto de quien espero también ver graduado de esta Alma Mater en un par de años.

Me siento también muy agradecida con mis excompañeros de trabajo y exjefes de Corporación Santa Fe S.A. por habernos permitido realizar esta investigación en sus instalaciones y brindado el apoyo necesario para concluir esta etapa, esperamos que los alcances obtenidos les permitan seguir creciendo como organización.

A nuestro tutor Fabian Zúñiga Vargas por su apoyo, mentoría y consejos dados durante el transcurso de la tesis, así como a los lectores Giovanni y Mauricio porque sin su retroalimentación no habiéramos podido construir de manera satisfactoria este proceso.

Finalmente, agradecer de todo corazón a mis compañeros Evelyn, Carlos, Andrey, Luis y Abel porque empezamos este largo camino juntos hace 6 años y hoy concluimos esta etapa de nuestras vidas juntos de manera exitosa, que si bien tuvo sus altibajos podemos decir con orgullo que ¡LO LOGRAMOS!

María Mercedes Solís Alfaro.

Agradecer en primera instancia a Dios y a mi familia, quienes son el apoyo y promotor de estos logros. El valor y la importancia que ellos tienen en mi vida son incalculables y de mi parte esto es una pequeña forma de retribuirles lo que han aportado en mi formación.

Agradecer al equipo de trabajo y todas las personas que conocí en esta etapa universitaria, desde el primer día hemos logrado ser como una familia y espero que así se mantenga a lo largo de los años.

De igual manera, agradecido con el tutor, lectores y la empresa, que hicieron posible la realización de este trabajo final de graduación. También, a los profesores, que durante este tiempo, han dejado tantas enseñanzas tanto académicas como de vida.

Además, agradezco a la Universidad de Costa Rica, por permitir desarrollarme integralmente y haber poder obtenido experiencias de internacionalización muy valiosas para mí.

Por último, les agradezco a las personas quienes no nos acompañan físicamente pero si guardo un especial recuerdo y cariño.

Gracias a todos quienes fueron parte de este trayecto,

Carlos Mauricio Rojas Picado

Dedico esta tesis en primer lugar a mi Dios, quien guio cada uno de mis pasos, me dio la fuerza, la sabiduría, perseverancia y entendimiento para iniciar este largo camino, manteniéndome firme y constante hasta el final para lograr concluir de forma exitosa.

A mis padres Juan y Arcelia quienes siempre me han motivado a estudiar y lograr mis metas, a toda mi familia, por su infinito amor y apoyo en todos los momentos en los que los he necesitado y han estado para mí. A mi novia y prometida Reychel por su amor, paciencia y apoyo incondicional en tantas noches de reuniones, trabajo y esfuerzo.

A los muchos amigos que me regaló la universidad, que surgieron en el proceso y llegaron para quedarse y ser parte de este sueño, de igual manera, a todos los profesores que me brindaron su enseñanza y consejo durante varios años que tomó este trayecto.

También a mi equipo de trabajo, mis compañeros Carlos, Evelyn, Mercedes, Luis, Abel y nuestro tutor Fabian, que sin ellos este trabajo no sería posible, gracias a su empeño, compromiso, entrega y sacrificio logramos concluir satisfactoriamente esta tesis, gracias de todo corazón por esta aventura, por todo lo que me enseñaron y aprendimos juntos.

Juan Andrey Vega Prendas

Primeramente, le quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento en el que vemos culminada una de las etapas más importantes y retadoras de nuestra vida y de nuestra carrera. Ha sido un camino algo complicado, pero definitivamente enriquecedor y que nos va a dejar una huella hermosa llamada: Universidad de Costa Rica.

Le quiero agradecer a mi familia; mi madre quien es un ejemplo de fortaleza ante las adversidades y los golpes difíciles que nos da la vida y quien me ha enseñado junto con mi papá los valores y me han hecho la persona que soy hoy día. A mi papá por enseñarme a ser agradecida por lo que tenemos y ponerle siempre la mejor cara a la vida, por “chinearme” y darme todo su apoyo a lo largo de todas las etapas.

También le quiero dedicar y agradecer a mis hermanos; Cristhian quien ha estado conmigo de forma incondicional y no me ha dejado sola ningún momento, quien es un ejemplo de perseverancia y superación para mí. Mi otro hermano Kevin, quien me alegra siempre los malos ratos y con quien no dejo de reír cuando estamos juntos. Sin duda ellos son mi definición de incondicionalidad.

Le quiero agradecer a mis compañeros de tesis por acompañarnos mutuamente en este camino y “pulsearla” con todo: Carlos, Mercedes, Andrey, Abel y Luis, éste último dándole reconocimiento especial por años de apoyo mutuo y ser mi persona incondicional en la Universidad en cada paso que dimos. Le quiero dar las gracias a mis mejores amigas: Rosa y Vanessa quienes me han dado la fuerza necesaria y que siempre han tenidos las palabras adecuadas para mí en todo momento.

Le quiero dar las gracias a mis compañeros y amigos de LLISA quienes me han demostrado su amor, apoyo y que sin duda son personas que quiero tener en mi vida para siempre.

Por último, pero no menos importante quiero agradecer a mis profesores y no solamente los de la Universidad sino a todos aquellos que han llegado a mi vida para hacerme crecer personal y profesionalmente y que han sido gran parte generadores de la persona que soy, mis ideales y que me han inspirado para poder llegar a cumplir todas mis metas. A nuestro tutor Fabián Zúñiga por toda la paciencia y nunca dejarnos solos en este camino y por supuesto a nuestros lectores Mauricio y Giovanni por aventurarse en esta etapa con nosotros.

Evelyn Regina Duran Méndez

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por todas las cosas buenas que me pasaron en este año, dentro de ellas poder haber concluido con un proyecto tan importante como lo es la finalización de la tesis, que sin duda fue una trayectoria larga pero satisfactoria.

También, agradecer a mi madre Rosa Aguirre Lanza por todo el apoyo, preocupación y buenos deseos que siempre me brindó, a mi hermano Rolando Murillo Aguirre que ha sido un pilar fundamental en todo el sentido de la palabra en esta etapa tan difícil, a ambos los amo con todo mi ser, son mi motivo para seguir adelante superándome ante cada prueba que nos presente la vida.

También, a Evelyn Duran Méndez que desde que entre a la universidad siempre estuvo ahí conmigo apoyándome, incitándome a seguir adelante y que juntos de la mano logramos concluir esta etapa infinitas gracias Te Amo por siempre y para siempre.

A mis compañeros Carlos Rojas Picado “El Capi”, siempre atento e insistente, Mercedes Solís Alfaro por cada esfuerzo y desempeño, Andrey Vega Prendas el que siempre tiene un excelente razonamiento y apporto mucho, Evelyn Duran Méndez la creativa, la innovadora y que generó muy buenos aportes, Abel Mendoza Zamora el que se esforzó mucho para poder realizar las tareas asignadas.

Además dedicarme esto a mí mismo dedicarme esto que por tantos años se luchó y que demuestra que las cosas cuando se quiten se pueden lograr.

A los lectores y la empresa por el apoyo y los comentarios positivos que siempre nos brindaron y que gracias a ello pudimos terminar este proyecto tan importante.

Al tutor Fabián Zúñiga, el cual demuestra claramente que una persona que motiva, apoya y lucho nuestro equipo de trabajo hasta el final.

Y por último y no menos importante a todas esas personas que indirectamente nos apoyaron y nos dieron las fuerzas para seguir adelante con mucho cariño.

Luis Fernando Murillo Aguirre

Le dedico esta tesis a mi familia (padre, madre y hermanos), quienes han estado brindándome su apoyo durante tantos años, por haber creído en mí antes que cualquier otra persona. Y haber estado pendiente en todo momento en mi trayectoria tanto académica como personal.

A mis abuel@s, quienes me vieron iniciar esta etapa de mi vida, pero ya no se encuentran con nosotros.

A la persona que llegó a mi vida y ha sido un pilar para el cumplimiento de mis objetivos, y sigue apoyándome incondicionalmente (Sí, es para ti)

Le agradezco a la universidad, por todas las amistades que conocí durante el trayecto, éxitos en su vida profesional.

Un enorme agradecimiento al tutor y lectores, quienes hicieron posible esto gracias al aporte de su conocimiento y constante motivación durante el trayecto de la investigación.

La educación pública hizo posible que alguien de escasos recursos tuviera la oportunidad de contar con una formación académica profesional, y seguir en busca de mejores oportunidades.

Agradecerle al equipo de trabajo, gracias al aporte de todos fue posible la culminación de esta tesis, fue difícil, pero sí se pudo.

“La verdadera sabiduría está en reconocer la propia ignorancia” (Sócrates)

Abel Antonio Mendoza Zamora

## **Agradecimiento**

En primer lugar un agradecimiento a todas aquellas personas que nos colaboraron durante el proceso de realización de este Trabajo Final de Graduación, a la Corporación por abrirnos las puertas, recibirnos y darnos el apoyo que se necesitó.

Les agradecemos infinitamente a nuestras familias, que siempre estuvieron presentes, brindando todo su apoyo y ayuda posible, igual a aquellas personas que aportaron su granito de arena y nos colaboraron de una u otra manera sin esperar nada a cambio para hacer realidad este sueño. También, le damos gracias por el esfuerzo, dedicación y esmero al profesor y tutor Fabián Zúñiga Vargas, quien fue un pilar en el desarrollo de este trabajo, quien ha sacado tiempo valioso para retroalimentarnos con aportes y compartir momentos agradables.

También queremos agradecer a los lectores Giovanni Sancho Bolaños y Mauricio Mondragón Chacón quienes son excelentes profesionales y personas, tuvieron paciencia, sacaron tiempo de su agenda para revisar nuestro trabajo y dieron su apoyo con sus comentarios y observaciones sobre el trabajo final de graduación.

## Índice general

Registro de firmas: sustentantes y tribunal evaluador	2
Derechos de propiedad intelectual	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	10
Índice general	11
Índice de figuras	16
Índice de tablas	18
Índice de abreviaturas	21
Resumen ejecutivo	22
Capítulo I: Fundamentación teórica-conceptual	24
I. Introducción	24
II. Justificación	25
II.I. Definición del problema	27
III. Alcances	28
IV. Limitaciones	29
V. Objetivos	30
V.I. Objetivo general	30
V.II. Objetivos específicos	30
1. Perspectivas teóricas y aspectos relevantes	31
1.1 Empresa y su clasificación	31
1.2. Administración y estrategia	32
1.2.1 Administración estratégica	32
1.2.2 Beneficios de la administración estratégica	34
1.3. Planeación estratégica	35
1.3.1 Concepto de la planeación estratégica	35
1.3.2 Importancia de la planeación estratégica	35
1.3.3 Etapas de la planeación estratégica	36
1.4 Marcos de referencias para la planeación estratégica	37
1.4.1 Marco de Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral (CMI))	38
1.4.1.1 Definición y elementos del Cuadro de Mando Integral	38
1.4.1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	39
1.4.1.3 Importancia y ventajas del Cuadro de Mando Integral	40
1.4.2 Marco de Fred R. David para la planeación estratégica	41
	<b>11</b>

1.4.2.1	Definición de la propuesta para la planeación estratégica.	41
1.4.2.2	Etapas del diseño	42
1.4.3	Marco de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	42
1.5.	Plan estratégico	44
1.5.1	Misión	44
1.5.2	Visión	45
1.5.3	Objetivos estratégicos	46
1.5.4	Políticas	47
1.5.5	Análisis estratégico	47
1.5.5.1	Análisis PESTEL	47
1.5.5.2	Análisis CANVAS	49
1.5.5.3	Análisis FODA	51
1.5.5.4	Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)	53
1.5.5.5	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	54
1.5.5.6	Análisis VRIO	56
1.5.6	Tácticas	58
1.5.7	Control	59
1.6.	Metodología de la investigación	60
1.6.1	Paradigma de la investigación	60
1.6.2	Enfoques de la investigación	62
1.6.3	Tipo de investigación	63
1.6.4	Fuentes de información, variables y planteamientos para alcanzar los objetivos	63
Capítulo II: Situación actual y entorno de la empresa Corporación Santa Fe S.A.		69
2.1	Descripción de Corporación Santa Fe S.A.	69
2.1.1	Reseña histórica	69
2.1.2	Constitución legal de la empresa	72
2.1.3	Reglamentos y normativa interna de la empresa	72
2.1.4	Estructura organizativa y departamental	74
2.1.5	Proveedores	75
2.1.6	Instalaciones de la empresa y sus características	77
2.1.7	Procesos productivos y administrativos de la empresa	80
2.1.8	Clientes	81
2.1.9	Gestión financiera y contable	83
		<b>12</b>

2.2 Descripción de la industria a nivel nacional	85
2.2.1 Industria alimentaria nacional	85
2.2.2 Sector avícola	86
2.2.2.1 Mercado de ovoproductos en Costa Rica	88
2.2.2.2 Mercado de concentrados para aves ponedoras en Costa Rica	89
2.2.3 Instituciones asociadas a nivel nacional	90
2.2.3.1 Cámara Nacional de Avicultores	91
2.2.3.2 Cámara de Industrias de Costa Rica	92
2.2.3.3 Promotora de Comercio Exterior	93
2.2.4 Regulaciones del sector	93
Capítulo III. Marco metodológico, tabulación y análisis de resultados	96
3.1. Métodos e instrumentos de recolección de la información	96
3.1.1. Entrevistas aplicadas a la Gerencia General y Administrativa de Corporación Santa Fe S.A.	96
3.1.1.1 Entrevista aplicada a la Gerencia General	97
3.1.1.2 Entrevista aplicada a la Gerencia Administrativa	100
3.1.2. Cuestionarios aplicados a las Gerencias General y Departamentales	103
3.1.3. Taller de metodología participativa a las Gerencias General y Departamentales	110
3.1.4. Principales hallazgos de la aplicación de instrumentos	114
3.2. Aplicación de herramientas para el análisis de la empresa	116
3.2.1. Análisis PESTEL	116
3.2.1.1 Entorno político	117
3.2.1.2 Entorno económico	118
3.2.1.3 Entorno social	120
3.2.1.4 Entorno legal	121
3.2.1.5 Entorno ambiental	124
3.2.2 Análisis VRIO	125
3.2.2.1 Valor	127
3.2.2.2 Rareza	128
3.2.2.3 Imitabilidad	129
3.2.2.4 Organización	129
3.2.3 Análisis CANVAS	130
3.2.3.1 Segmento de clientes	131

3.2.3.2 Propuesta de valor	132
3.2.3.3 Canales	132
3.2.3.4 Relación con los clientes	133
3.2.3.5 Fuente de ingresos	134
3.2.3.6 Actividades claves	134
3.2.3.7 Recursos claves	134
3.2.3.8 Socios claves	134
3.2.3.9 Estructura de costos	135
3.2.4 Análisis FODA	135
3.2.4.1 Fortalezas	136
3.2.4.2 Oportunidades	137
3.2.4.3 Debilidades	138
3.2.4.4 Amenazas	140
3.2.5 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar)	141
3.2.5.1 Estrategias de reorientación (Corregir)	142
3.2.5.2 Estrategias de supervivencias (Afrontar)	144
3.2.5.3 Estrategias defensivas (Mantener)	145
3.2.5.4 Estrategias ofensivas (Explotar)	146
3.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	147
3.2.6.1 Poder de negociación de los clientes	147
3.2.6.2 Poder de negociación de los proveedores	148
3.2.6.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	149
3.2.6.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos	150
3.2.6.5 Rivalidad entre los competidores	150
3.2.7. Resumen del diagnóstico en Corporación Santa Fe S.A.	152
Capítulo IV: Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.	154
4.1 Diseño del marco estratégico	154
4.1.1. Misión, visión, valores y propuesta de valor	154
4.1.1.1 Misión y visión propuestos	154
4.1.1.2 Valores propuestos	155
4.1.1.3 Propuesta de valor	155
4.2. Estrategias del Cuadro de Mando Integral	156

4.2.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	158
4.2.1.1 Estrategia R7: Desarrollar una estructura organizacional	158
4.2.1.2 Estrategia R5: Desarrollo de la gestión del talento humano	165
4.2.2. Perspectiva de procesos internos	171
4.2.2.1 Estrategia R4: Mejorar la planeación, formulación y gestión de proyectos	171
4.2.2.2 Estrategia R2-R3-O4: Aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento	177
4.2.3. Perspectiva de clientes	185
4.2.3.1 Estrategia D2-D3-O1-O2-O3: Integrar y potenciar las tácticas comerciales a nivel corporativo	185
4.2.4. Perspectiva ambiental	191
4.2.4.1 Estrategia R6: Desarrollar un plan de gestión ambiental	191
4.2.5. Perspectiva de finanzas	197
4.2.5.1 Estrategia S1-S2-D1: Planificación y gestión presupuestaria	197
4.2.5.2 Estrategia R1: Estructura de financiamiento del corporativo	209
4.2.6 Diagrama de Gantt	217
4.3 Evaluación financiera	219
4.3.1 Ingresos	220
4.3.1.1 Aplicación de las estrategias	222
4.3.2. Inversión inicial	222
4.3.3. Egresos	223
4.3.4. Flujo de caja proyectado de la propuesta	225
4.3.5. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	226
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	229
5.1. Conclusiones	229
5.2. Recomendaciones	231
Referencias	233
Anexos	243
Anexo 1. Entrevista Gerencia General	243
Anexo 2. Entrevista Gerencia Administrativa	243
Anexo 3. Cuestionarios a Gerencia General y Departamentales	244

## Índice de figuras

Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	40
Figura 2. Marco de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	43
Figura 3. Análisis PESTEL	48
Figura 4. Análisis CANVAS	50
Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter	56
Figura 6. Análisis VRIO	57
Figura 7. Organigrama de Corporación Santa Fe S.A.	74
Figura 8. Plano de las instalaciones de la planta productora de huevo líquido de Santa Fe S.A. 78	
Figura 9. Maquinaria marca SANOVO para producción de huevo líquido	78
Figura 10. Plano de las instalaciones de la granja avícola de Santa Fe S.A.	79
Figura 11. Diagrama del proceso productivo en Corporación Santa Fe S.A.	80
Figura 12. Razón de ser de Santa Fe S.A.	104
Figura 13. Ventaja competitiva de Santa Fe S.A.	104
Figura 14. Mercado meta de Santa Fe S.A.	105
Figura 15. Objetivos estratégicos financieros de Santa Fe S.A.	105
Figura 16. Objetivos estratégicos de mercadeo de Santa Fe S.A.	106
Figura 17. Estrategia de crecimiento para Santa Fe S.A.	106
Figura 18. Fortalezas de Santa Fe S.A.	107
Figura 19. Debilidades de Santa Fe S.A.	107
Figura 20. Oportunidades de Santa Fe S.A.	108
Figura 21. Amenazas de Santa Fe S.A.	108
Figura 22. Percepción cambio visión estratégica a corporativo	109
Figura 23. FODA del taller de metodología participativa	113
Figura 24. CANVAS del taller de metodología participativa	114
Figura 25. Modelo CANVAS Corporación Santa Fe S.A.	131
Figura 26. Análisis FODA 136	
Figura 27. Mapa estratégico de acuerdo con las estrategias del CMI	158
Figura 28. Diagrama de Gantt – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	217
Figura 29. Diagrama de Gantt – Perspectiva de procesos internos	218
Figura 30. Diagrama de Gantt – Perspectivas de clientes y ambiental	218
Figura 31. Diagrama de Gantt – Perspectivas de finanzas	219

Figura 32. Análisis histórico de las ventas del corporativo	220
Figura 33. Fórmula para el cálculo del VAN	226
Figura 34. Tasa activa negociada (TAN), por actividad económica BCCR	227
Figura 35. Tasa de referencia interbancaria (TRI)	228

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de variables para el trabajo de investigación	66
Tabla 2. Asignación participantes primera parte del taller de metodología participativa	112
Tabla 3. Análisis VRIO	127
Tabla 4. Estrategia de Reorientación (Corregir)	142
Tabla 5. Estrategia de Supervivencia (Afrontar)	144
Tabla 6. Estrategia Defensiva (Mantener)	145
Tabla 7. Estrategia Ofensiva (Explotar)	146
Tabla 8. Análisis de la competencia de Santa Fe S.A.	150
Tabla 9. Resumen de hallazgos encontrados en Corporación Santa Fe S.A.	152
Tabla 10. Glosario de códigos del plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.	157
Tabla 11. Definición de los ejes de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	159
Tabla 12. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	160
Tabla 13. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	164
Tabla 14. Definición de los ejes de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	165
Tabla 15. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	166
Tabla 16. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	170
Tabla 17. Definición de los ejes de la estrategia R4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	171
Tabla 18. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	172
Tabla 19. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia R4 de procesos internos para Corporación Santa Fe S.A.	176
Tabla 20. Definición de los ejes de la estrategia R2-R3-O4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	177
Tabla 21. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R2-R3-O4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	178

Tabla 22. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia R2-R3-O4 de procesos internos para Corporación Santa Fe S.A.	184
Tabla 23. Definición de los ejes de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	186
Tabla 24. Definición de los objetivos específicos de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	186
Tabla 25. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	191
Tabla 26. Definición de los ejes de la estrategia R6 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	192
Tabla 27. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R6 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	193
Tabla 28. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia ambiental para Corporación Santa Fe S.A.	196
Tabla 29. Definición de los ejes de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	197
Tabla 30. Definición de los objetivos específicos de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	198
Tabla 31. Clasificación de Activos	203
Tabla 32. Clasificación de cuentas de Pasivo	204
Tabla 33. Clasificación de cuentas Patrimonio	205
Tabla 34. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	208
Tabla 35. Definición del eje de la estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	209
Tabla 36. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	210
Tabla 37. Indicador de razón de apalancamiento estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	211
Tabla 38. Indicador de razón de solvencia estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	211
Tabla 39. Lista de sugerencias de entidades financieras para financiamiento de la Corporación Santa Fe S.A.	212
Tabla 40. Indicador de razón de endeudamiento a corto plazo estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	214
Tabla 41. Indicador de razón de endeudamiento a largo plazo estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.	215

Tabla 42. Definición de los mecanismos de control e indicadores para la estrategia financiera R1 para Corporación Santa Fe S.A.	216
Tabla 43. Ventas históricas y proyectadas para Corporación Santa Fe S.A.	221
Tabla 44. Aumento de ventas según implementación del plan estratégico	222
Tabla 45. Inversión inicial de la propuesta	223
Tabla 46. Egresos por estrategia para la implementación del flujo de caja proyectado de la Corporación Santa Fe S.A. a partir de la propuesta del plan estratégico del 2023 al 2027	224
Tabla 47. Estimación de flujo de caja para la Corporación Santa Fe S.A. a partir de la propuesta del plan estratégico del 2023 al 2027	225

## **Índice de abreviaturas**

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

FSSC: Food Safety System Certification

COMEX: Comité de Comercio Exterior

COONAPROSAL: Cooperativa Nacional de Productores De Sal.

SIPOC: Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers).

CNP: Consejo Nacional de la Producción

INCAE: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

ERP: Planificación de recursos empresariales

UTN: Universidad Técnica Nacional

CANAVI: Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

VRIO: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

BRC: Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

TAN: Tasa Activa Negociada.

TEA: Tasa Efectiva Anual.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

VAN: Valor Actual Neto.

## **Resumen ejecutivo**

En el presente proyecto de investigación se plantea la propuesta de un plan estratégico para Corporación Santa Fe S.A. determinado en la necesidad de solventar necesidades identificadas en la orientación corporativa de la organización, con el fin de fortalecer su gestión administrativa y operativa dentro del mercado de ovoproductos y alimentos para animales, que permita a la corporación alcanzar sus metas en el mediano y largo plazo.

La fundamentación de la propuesta se sustenta en la necesidad de Corporación Santa Fe S.A. en poseer una estrategia empresarial definida y documentada, que permita guiar la toma de decisiones de forma integral y efectiva, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos orientados a contribuir al crecimiento corporativo.

El trabajo está compuesto por cinco capítulos, en los cuales se desarrollan los contenidos trabajados durante cada etapa del proceso investigativo. En el capítulo uno se aborda la fundamentación teórica y conceptual del tema en cuestión, exponiendo la justificación, objetivos y alcances del proyecto, así como las bases metodológicas con las cuales se estudiaron los soportes necesarios para planteamiento de las estrategias a considerar dentro de la propuesta.

En el capítulo dos, se muestra la descripción organizativa del corporativo tomando en cuenta su reseña histórica, generalidades, proceso productivo y su entorno empresarial, incluyendo detalles del mercado avícola en donde se desenvuelve principalmente, así como detalles de sus clientes, proveedores y la comercialización de los productos que fabrica a nivel local e internacional.

Para el capítulo tres se desarrollan los modelos de diagnóstico utilizados para la recolección de información aplicados a los colaboradores de mandos medios y los miembros de la gerencia administrativa y general, con los cuales se obtuvo la información necesaria relacionada a las necesidades estratégicas que permitieran la ejecución de cada propuesta; además la utilización de herramientas de análisis con los datos que ayudaron a la generación

de su diagnóstico cuantitativo y cualitativo para determinar la situación actual del corporativo y los pasos a seguir para el desarrollo del plan estratégico.

Asimismo, para el capítulo cuatro se crea la propuesta y diseño del plan estratégico que contiene misión, visión, valores y propuesta de valor, que vienen a fortalecer la identidad del corporativo, así como el desarrollo de cada una de las propuestas planteadas de acuerdo con las estrategias desarrolladas con base al Cuadro de Mando Integral. Además, se aborda en el capítulo la evaluación financiera que sustenta por medio de un flujo de caja proyectado a 5 años la rentabilidad de la propuesta planteada por el equipo investigador.

El capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones a las cuales el equipo investigador pudo llegar al final de la investigación de los capítulos anteriores y diagnóstico realizado con cada herramienta, el cual plantea acciones posteriores a seguir por parte de la organización como seguimiento y mejora al producto final planteado en la investigación.

## **Capítulo I: Fundamentación teórica-conceptual**

### **I. Introducción**

El presente Trabajo Final de Graduación se realizó en la empresa “Corporación Santa Fe S.A.” (en lo sucesivo “Santa Fe S.A.”), la cual es de capital costarricense y está conformada por tres divisiones de negocio, determinadas en la producción y venta de huevo líquido pasteurizado, huevo en cáscara y alimentos balanceados para gallinas.

Santa Fe S.A., ubicada en la provincia de Alajuela es un consorcio de empresas familiares que está en proceso de consolidación y crecimiento, el cual ha sido constituido para unir y fortalecer los enfoques de negocios, de forma tal que se puedan centralizar sus operaciones y atender al mercado meta de manera integral.

El giro de negocio se centra en el área avícola, que, dentro de sus divisiones de negocios se tiene en primera instancia, la producción de huevo líquido en Costa Rica, que surge como un emprendimiento que toma forma al detectarse la necesidad en la industria nacional de obtener un producto innovador de primera calidad, el cual después de investigaciones de mercado da inicio en enero del año 2015 con la construcción de la planta de producción. Esta marca, aunque se encuentra en proceso de crecimiento, tiene un alto grado de aceptación y posicionamiento dentro de la industria.

Por otra parte, la producción y venta tanto de huevo en cáscara y de alimentos balanceados, son divisiones de negocio con mayor trayectoria y con clientes establecidos. Es importante resaltar, que, al unificarse las empresas, también genera un aporte a la producción de huevo líquido pasteurizado, dado que estas unidades del negocio son materia prima y se considera de producción en cadena.

Es así, como la gerencia general al ver el crecimiento de sus divisiones de negocio, determinan la necesidad de establecer para finales de 2022 una empresa que tenga incorporado todos sus portafolios de productos, y con esto, la necesidad inherente de contar con un plan integral del corporativo que sea la herramienta de planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo; y lo cual, lleva consigo, las metodologías y acciones en

priorización de la toma de decisiones respecto a la orientación acorde al crecimiento en el mercado, perspectivas financieras, gestión de operaciones y el desarrollo de nuevos proyectos.

Lo anterior, determina y fundamenta la necesidad de realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A., que plasme las ideas de negocio y determine de manera oportuna, cuál es la dirección que debe tomar la organización para el cumplimiento de sus objetivos y maximizar el uso de sus recursos. Además, de establecer puntualmente los objetivos y metas a realizar, alineando las mismas con la visión, misión y valores de la empresa.

Como parte de la metodología del Trabajo Final de Graduación, se desarrolla una primera etapa de diagnóstico que determina la situación actual de la empresa, por medio de entrevistas, cuestionarios, talleres interactivos de metodología participativa y aplicando herramientas que estén alineadas con los objetivos del proyecto de investigación, esto para evaluar la empresa en su nivel estratégico actual. Además, se recopila información que contribuye a la conformación del plan, en el cual, la gerencia y personal de la empresa, brinden los puntos en los cuales el corporativo que está por iniciar operaciones de manera oficial, debe estar enfocado en el corto, mediano y largo plazo.

Del mismo modo, la propuesta del plan estratégico tiene como objetivo central que la dirección de la empresa, tenga una hoja de ruta en la cual deben enfocarse las acciones, toma de decisiones y objetivos de la corporación; contribuyendo así a la gestión estratégica y operativa que se adapte al desarrollo de la organización para los próximos cinco años.

## **II. Justificación**

Uno de los propósitos principales de la empresa es alcanzar estabilidad financiera y crecimiento por medio de objetivos a largo plazo y planes de desarrollo. Una de las metodologías más utilizadas es la planeación estratégica, la cual según Quiroa (2020), es utilizada por las empresas como un proceso sistemático, que permite el desarrollo y la implementación de planes para alcanzar los objetivos corporativos.

Un plan estratégico no solo permite llevar una guía establecida de las actividades que planea realizar la empresa, sino que también funciona para la toma de decisiones y tener un panorama claro y preciso de la visión de la compañía a futuro.

En la actualidad, debido a los constantes cambios que hay en el mercado tanto a nivel interno y externo, es fundamental que las empresas cuenten con una estructura que les permita visualizar sus objetivos y metas definidas, precisas y medibles, que aseguren la eficiencia en las operaciones y la calidad de sus productos o servicios. Asimismo, se debe tener un panorama claro del contexto del negocio en el cual se encuentra la empresa, para conocer de qué forma se puede adaptar a su entorno.

Santa Fe S.A., de acuerdo con su nueva estructura al conformarse como corporativo, requiere ajustar sus necesidades y proyección empresarial para integrarse y posicionarse acorde a su nueva idea de negocio, donde actualmente no cuentan con un plan estratégico que les facilite identificar oportunamente su crecimiento, estructura organizativa y posicionamiento en el mercado que les permita maximizar sus recursos. Es importante resaltar, que actualmente la mayoría de las decisiones de la corporación son tomadas por la Gerencia General a partir de soluciones a corto plazo y originadas en la vivencia diaria; aplicando conocimientos empíricos de la interacción entre los departamentos administrativos, producción y calidad.

Lo anterior, dificulta determinar los resultados esperados a futuro, poniendo en riesgo la seguridad de las inversiones que se realizan y la identificación de posibles oportunidades de negocio, esto ante la ausencia de un plan claro y eficaz que sirva para una administración pertinente hacia la correcta toma de decisiones. Por esta razón, la creación de un plan estratégico apoyaría a la compañía en mejorar su gestión en el corto, mediano y largo plazo a partir del desarrollo y trazabilidad efectiva de sus objetivos.

Ante la ausencia de un planeamiento estratégico en Santa Fe S.A., se han presentado dificultades en tener un panorama claro de su actividad productiva y la vigilancia estratégica que faciliten la adaptabilidad y seguimiento ante los cambios del mercado. Esta situación se ha agudizado durante el proceso de unificación de las tres empresas que conforman Santa Fe S.A., en vista que ha implicado cambios significativos a nivel de su estructura organizacional

y desarrollo de la idea del negocio, esto sin tener la claridad e identificación necesaria desde los colaboradores hacia la visión, misión, objetivos y acciones estratégicas que faciliten la transición a nivel táctico y operativo en la corporación.

De igual forma, el no poseer un plan estratégico en el corporativo alineado a los objetivos de la compañía, provoca dificultades en la proyección y administración de las metas a ejecutar, que permitan realizar una adecuada planificación y ordenar las relaciones causa-efecto entre los objetivos propuestos, recursos y mecanismos de implementación en las acciones estratégicas de la compañía.

Con base en lo anteriormente mencionado, se fundamenta el objetivo principal de esta investigación como brindar a la corporación una propuesta pertinente de un plan estratégico que apoye a la organización a tener una correcta planificación de sus objetivos empresariales a largo plazo de manera clara, concisa y cuantificable. Esto permitirá a la empresa realizar acciones que cumplan con las exigencias de su giro de negocio y las expectativas ahora como corporativo; integrando y participando a todas las partes involucradas en los diferentes niveles operativos, técnicos y profesionales a nivel organizacional.

## **II.I. Definición del problema**

Corporación Santa Fe S.A. ha presentado a través del tiempo dificultades respecto a su gestión estratégica, en tanto, no poseen los mecanismos, planes y actividades que permitan una visualización clara y sostenible del negocio; aunado a la falta de metodologías técnicas estructuradas que integren las necesidades de las tres unidades de negocio que conforman el corporativo.

Al determinarse la ausencia de pautas definidas y efectivas se deriva una problemática tangible en la empresa, para lo cual se requieren soluciones específicas que solventen la misma en aras de crear una atmósfera donde se sigan lineamientos de acuerdo con un proceso estratégico que determine una visión clara y marquen el rumbo exitoso de Corporación Santa Fe S.A.

El conglomerado de empresas trabajaba con planes operativos de forma anual, sin embargo, no existe un planeamiento que vaya más allá de ese lapso, lo que dificulta marcar el norte y razón de ser de la organización. Ante la ausencia de un plan estratégico que defina las acciones que se deben realizar en el cumplimiento de los objetivos empresariales, no se cuenta con indicadores de desempeño que faciliten el monitoreo integral de la organización y replique en tener que solventar problemáticas del día a día sin una orientación preventiva y predictiva en todos los departamentos que la conforman.

El replanteamiento del giro de negocio conlleva nuevas metas y objetivos que demandan un proceso sistematizado en la orientación y guía de la organización en el camino correcto, lo cual a la fecha no se ha determinado en la corporación ante la falta de sensibilización en el impacto que esto tiene en la toma de decisiones.

Al ser una empresa en crecimiento, proceso de conformación y consolidación de una estrategia corporativa, es fundamental tomar acciones inmediatas para mitigar las debilidades expuestas anteriormente; de igual manera, se toma en consideración la justificación expresada en la presente investigación para definir el problema a saber:

¿Cómo afecta a Corporación Santa Fe S.A., el no contar con un plan estratégico que contenga las pautas definidas para el desempeño idóneo de sus actividades a nivel global que incida en el crecimiento, estructura organizacional y competitividad en el mercado?

### **III. Alcances**

La propuesta se efectuará con datos suministrados por la empresa que se generaron durante los años 2020-2022, además de información recolectada con herramientas de diagnóstico y referencia adicional a los antecedentes del corporativo. De igual manera, se complementa con información bibliográfica sobre planeación estratégica y conocimiento de los autores de la investigación.

La investigación tiene como objetivo base el brindar a la empresa una propuesta de plan estratégico; de tal forma que se defina la dirección que debe tomar la corporación, estableciendo objetivos, misión, visión, políticas, control, entre otros aspectos estratégicos.

Lo anterior, de manera que se optimice los procesos de toma de decisiones, utilización de recursos y personal por parte de la organización en el momento de implementar las ideas de negocio propuestas.

Se tomarán en cuenta los departamentos que están involucrados directamente en las tres divisiones de negocio de la corporación, por lo cual, se trabajará de cerca con los encargados de cada área: Finanzas, Producción, Calidad y Desarrollo, Ventas, Equipo de Food Defense, asimismo a la Gerencia General y Administrativa de Corporación Santa Fe S.A.

El trabajo de investigación tiene como principal objetivo el fortalecimiento de la gestión estratégica de la empresa, mediante el desarrollo de un plan estratégico propuesto que ayude a Corporación Santa Fe S.A. en la mejora continua y alcance de sus objetivos, enfocado en el proceso administrativo; aclarando que su posterior implementación quedará a decisión de la empresa.

#### **IV. Limitaciones**

Con respecto a la elaboración del plan estratégico para Corporación Santa Fe S.A. se presentaron durante el desarrollo algunas limitaciones que incidieron en el alcance de la propuesta, dentro de los cuales se mencionan las siguientes:

1. Se presentaron al inicio dificultades con respecto a la comunicación y visitas a la empresa para obtener información debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, lo cual ocasionó que solo se tuviera reuniones virtuales en las cuales surgieron problemas de conectividad y tiempo. Asimismo, existieron complicaciones para establecer talleres y espacios donde se pudiera tener mayor interacción con los empleados debido a temas de agenda.
2. Otra limitación fue el ordenamiento de los datos de ventas compartidos por la corporación, dado que tomó un tiempo prudencial a la gerencia administrativa reunir la información de las tres unidades de negocio, en tanto, poseían los históricos en sistemas contables diferentes en los cuales algunos ya no se utilizan dentro de la organización.

3. Durante el desarrollo de la investigación se dio la salida de uno de los socios que conformaban la sociedad y la junta directiva de la corporación, por lo cual, se necesitó nuevamente el permiso de la Gerencia General para concluir con la propuesta ya establecida.
4. Las necesidades de la empresa cambiaron de un momento a otro, por motivo de que existía un error de comunicación en que tenían un plan estratégico a su concepto y eso no era. Lo cual provoco que se tuviera que dar un giro total al proyecto y a cubrir las necesidades de la corporación a nivel estratégico.

## **V. Objetivos**

### **V.I. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A., por medio de un análisis integral de la organización y su entorno, que contribuya al incremento de su competitividad-en un periodo comprendido del año 2023 al 2027.

### **V.II. Objetivos específicos**

- Desarrollar una investigación bibliográfica que permita establecer los elementos técnico-conceptuales que sustentan la investigación para la propuesta del plan estratégico.
- Describir los antecedentes y la situación actual de Corporación Santa Fe S.A., dentro de su entorno estratégico productivo, por medio de una contextualización tanto a nivel interno como externo.
- Analizar los procesos de planificación y gestión estratégica actual de Corporación Santa Fe S.A. con el uso de técnicas especializadas que permitan la identificación de las necesidades y puntos de mejora que sustenten la formulación de su plan estratégico.
- Diseñar un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A., que garantice a la organización el aumento de su competitividad en un período comprendido entre el año 2023 al 2027.

- Formular las conclusiones y recomendaciones necesarias, que le permitan a la empresa hacer uso del plan estratégico propuesto.

## **1. Perspectivas teóricas y aspectos relevantes**

### **1.1 Empresa y su clasificación**

Corporación Santa Fe S.A. está en la actualidad dentro de un proceso de transición hacia una nueva estructura organizativa que integra las tres empresas propiedad de la familia Rojas Soto, lo cual se determina como una necesidad a finales del año 2021 y espera consolidarse para visibilizarse al mercado para finales del año 2022. Este grupo corporativo, nace de la fusión de las tres empresas familiares, las cuales han operado en el tiempo de forma independiente aun cuando tienen una correlación directa en el giro de negocio dentro de la industria avícola a la cual pertenecen.

Es a partir de este cambio, que se establece la necesidad de replantear la dirección estratégica en Corporación Santa Fe S.A., que lleve consigo una visión unificada de todos los giros de negocio, con un punto de encuentro en común en la cual la empresa debe de estar dirigida y es el objetivo principal de la propuesta en la presente investigación.

Grupo corporativo o grupo empresarial se define para esta investigación como una empresa que tiene en sí, un subconjunto de empresas, en este caso divisiones de negocios, “que hace negocios en diferentes mercados bajo control administrativo o financiero común, cuyos miembros están ligados por relaciones de confianza interpersonal, sobre la base de antecedentes étnicos o comerciales personales similares” (Maclean, 2005).

La corporación está relacionada directamente con el sector de industria avícola, cabe destacar que por cuestiones de seguridad y confidencialidad se reservan los nombres reales de la organización, donde las tres divisiones de negocio son las siguientes:

**Producción y venta de huevo líquido pasteurizado:** surge como la primera marca de producción de huevo líquido en Costa Rica, vendiendo huevo líquido, clara y yema. El público principal es el sector servicios, por ejemplo; industria hotelera, restaurantes y

hospitales. La maquinaria que se utiliza es importada desde Europa, debido a que es de alta calidad y única en la región.

**Producción y venta de huevo cáscara:** esta división puede abastecer tanto la planta de huevo líquido como la venta de huevo en cáscara al sector “retail” en diferentes presentaciones. Se tienen granjas avícolas dentro la empresa, tanto propias como con el modelo de granjas “integradas” en convenio con otros productores, y también cuentan con un área de almacenamiento y distribución.

**Producción y venta de alimentos balanceados para gallinas:** en este caso, se vende a granjas avícolas o también en el sector “retail”, poseen varias presentaciones de alimento, dependiendo de la edad de la gallina. El elemento principal de la producción del alimento es el maíz y la soya, el cual en su mayoría es importado desde los Estados Unidos.

## **1.2. Administración y estrategia**

A continuación, se procede a explicar en qué consiste la administración estratégica, el motivo por el cual es importante y los beneficios que traen para las empresas que la desarrollen dentro de sus actividades sustantivas.

### **1.2.1 Administración estratégica**

La administración estratégica se puede determinar como parte de los procesos que permiten la evaluación de desempeño, a partir del involucramiento de todas las personas que integran la organización hacia la concientización e identificación en aspectos relevantes que marcan su propuesta de valor como lo son la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, se hace necesario el planteamiento de estrategias que permitan operativizar acciones concretas, efectivas y realistas para la consecución de las metas a nivel de la organización. Según Editorial Grudemi (2021), se define la administración estratégica como:

Un proceso que evalúa define y lleva a cabo las estrategias de un negocio, empresa u organización. Es decir, se encarga de definir las metas, los objetivos a corto y largo

plazo, la visión y misión y las estrategias a implementar. En definitiva, es una herramienta útil para las organizaciones a la hora de realizar un análisis situacional o una toma de decisiones que les permita desarrollarse de manera eficiente.

En referencia con lo que mencionan Grudemi (2021), la administración estratégica es esencial en el momento de la toma de decisiones, dado que, su aplicación asegura una visión estructurada fundamentada en metas que consideran el entorno interno y externo, además, visualizar una administración de los recursos de forma efectiva en las operaciones de la organización.

Un aspecto relevante es que la administración estratégica no solo es fundamental para la toma de decisiones, sino que también se enfoca en todas las áreas de la empresa para cumplir los objetivos en las áreas sustantivas de gestión como la financiera, comercial, recursos humanos, contabilidad y operativa, entre otros. Algunas de las características según EUROINNOVA (2020) de la administración estratégica son las siguientes:

- Se observan los aspectos tanto internos como externos de la empresa.
- Permite formular y ejecutar distintas clases de estrategias.
- Busca ventajas competitivas.
- Se encargan de los análisis situacionales de la empresa.
- Establecen el rumbo claro de la organización.

Deloitte (2018), define que la estrategia para una empresa de categoría corporativa no solo es centrarse en un tipo de productos o servicios, sino más bien, se tienen que “contemplar diferentes unidades de negocio, donde se debe desarrollar una estrategia corporativa, con el objetivo de maximizar el valor del Grupo, con el rendimiento y optimización de las distintas unidades de negocio que en sí mismas pueden complementarse unas a otras”.

De acuerdo con lo anterior, se recalca la importancia en que la corporación en estudio obtenga un plan estratégico que defina el rumbo a seguir en los próximos cinco años, el cual, servirá para el crecimiento corporativo y toma de decisiones, en un mercado cada vez más competitivo, orientando el proceso de unificación de las unidades de negocio a una visión

más estructurada a largo plazo. Es importante agregar, que la adaptabilidad empresarial en el mercado como corporación y la cultura organizacional, son puntos importantes y que debe de tener en consideración la organización para el cambio.

### **1.2.2 Beneficios de la administración estratégica**

El objetivo de la administración estratégica es considerar acciones alineadas con los objetivos y de este modo hacer constantemente procesos de “retroalimentación” para el mejoramiento continuo. Algunos de los beneficios que ésta trae según American Andragogy University (2022) son los siguientes:

- **Permite estar más consciente de la realidad:** Toma en cuenta tanto situaciones ajenas a la empresa como internas en las cuales deben estar pendientes.
- **Establece cambios:** Tiene que ver con el mejoramiento en los procesos de toma de decisiones dado que, la organización debe de estar anuente a cualquier cambio que se tenga la necesidad de implementar.
- **Aplica metodologías:** Se tiene una empresa más organizada, dispuesta a realizar procedimientos ordenados y sistematizados los cuales son más sencillos de solucionar en caso de una eventualidad.
- **Pensamientos a futuro:** Plantea acciones para alcanzar éxito en el corto, medio y largo plazo, todo esto alineado a los objetivos y los planes propuestos.
- **Evaluaciones:** Por las mediciones que se hacen periódicamente se hace más ágil el proceso de readaptación ante los imprevistos.
- **Mejoras:** Permite a las organizaciones estar en una mejora constante e irse reinventando para tener un lugar en los mercados.

Como se puede apreciar, son importantes los beneficios de contar con una administración estratégica; lo cual aporta valor agregado a la empresa y le permite conocer sus capacidades o recursos para afrontar de mejor manera los cambios a futuro.

### **1.3. Planeación estratégica**

A continuación, se define el concepto de planeación estratégica y sus componentes, donde se resalta la importancia que ésta tiene en las empresas, sus etapas y características para su implementación.

#### **1.3.1 Concepto de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que sirve “para formular y ejecutar estrategias en la organización, con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato y Sapiro, 2011). Para Drucker (citado por Chiavenato y Sapiro, 2011), concuerda que la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales van a implicar riesgos futuros debido a los resultados esperados. Se hace necesario organizar las actividades para analizar y determinar las decisiones, objetivos y metas; además de medir con una reevaluación sistemática y los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Las organizaciones como tal buscan continuamente prepararse ante eventos o situaciones que se presenten en su entorno y que les afectará directamente. Las compañías que logren visualizar las tendencias empresariales serán quienes se mantengan a la vanguardia ante cualquier situación y se aseguren la permanencia eficaz de su organización en el mercado para así lograr el cumplimiento de sus metas.

#### **1.3.2 Importancia de la planeación estratégica**

La importancia recae en que actualmente las empresas de todo tipo deben contar con una planeación estratégica para estar alineados a los cambios presentes en su entorno y que las estrategias que deseen implementar vayan acordes con los objetivos que cuenta la organización. Con respecto a este tema, Bizneo (2022) indica que, entre las dificultades que afrontan las empresas para alcanzar sus objetivos y los lleva a cometer errores de planeación estratégica están los siguientes:

- No cuentan con un plan de crecimiento claro.
- Quizá tienen plan estratégico, pero nadie lo monitoriza o lo valora.
- Trabajan sobre la marcha y la presión de cada día.
- No tienen orden en sus presupuestos.

Todo esto se corrige teniendo una visión de corto, mediano y largo plazo. De igual manera, Bizneo (2022) menciona algunas de las ventajas de la planeación estratégica a saber:

- Proporciona un marco de trabajo y disciplina a los colaboradores.
- Establece un método operativo de cara a los problemas lo que llega a reducir los riesgos.
- Optimiza los recursos de la empresa.
- Hace que crezca la rentabilidad.
- Aporta ventajas competitivas y diferenciación.
- Enfoque directo en objetivos y resultados.
- Tiene a toda la organización trabajando con motivación.

Lo mencionado anteriormente denota la relevancia e importancia de la planeación estratégica para mantenerse a flote en las organizaciones; al ser un proceso mediante el cual se compromete inherente búsqueda conjunta de objetivos, metas y planes de acción.

### 1.3.3 Etapas de la planeación estratégica

Dentro de la planeación estratégica se encuentran etapas fundamentales que le dan la dirección deseada a una organización, según Rocancio (2020) son las siguientes:

- **Crear la estrategia:** Se toma en cuenta considerando elementos claves de la organización y que marcarán la hoja de ruta para la consecución de la misión, visión, objetivos, políticas y valores entre otros, y que, de acuerdo con éstos se idean los pasos a seguir.
- **Planear la estrategia:** En esta etapa se organizan los objetivos estratégicos, metas, indicadores, revisión y valoración del mapa estratégico. Todo lo anterior,

se realiza para tener la mayor claridad posible y es lo que marca la pauta a la hora de ejecutar acciones concretas para el desarrollo en el corto, mediano y largo plazo de la organización.

- **Alinear la estrategia con la organización:** Se determina a partir del establecimiento de las líneas de acción en el ámbito productivo y los recursos tanto materiales como humanos, lo cual permita visualizar y alinear la ejecutoria de la estrategia planteada.
- **Planear la operación de la organización:** Para esta etapa hay que plantearse dos interrogantes relacionadas con procesos de negocio como planes y presupuestos operativos, las cuales deben de responder a lo siguiente: ¿cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia? y ¿cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos?
- **Controlar y aprender de la operación:** En este apartado se realizan revisiones por departamentos para obtener la retroalimentación necesaria en aras del crecimiento de la organización respecto a su plan estratégico.
- **Probar y adaptar la estrategia:** Esta etapa permite no estancarse con respecto a los cambios en el entorno, dado que, se hacen reuniones para realizar análisis estratégicos donde se ven maneras de crecer en el mercado competitivo.

Cada una de estas son importante para establecer de manera correcta la estrategia empresarial que regirá el rumbo de la organización, cumpliendo las expectativas a nivel competitivo, talento humano y financiero.

#### **1.4 Marcos de referencias para la planeación estratégica**

Para la planeación estratégica existen diversos puntos de vista referente a la forma en la que se pueden aplicar en las organizaciones, en este caso se mencionan y explican tres marcos de referencia que serán considerados en la presente investigación.

### 1.4.1 Marco de Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral (CMI))

Es más conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual se considera como una de las propuestas más influyentes en el campo de la gestión estratégica en los últimos años. A continuación, se consideran las características y elementos constitutivos del mismo.

#### 1.4.1.1 Definición y elementos del Cuadro de Mando Integral

Este sistema que data del año 1992 y plantea ir más allá de logros tangibles, Bedoya (2018) menciona que “es un método de gestión enfocado a la creación de valor, el cual ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí”. Este estudio mostró la importancia de mantener el equilibrio entre los objetivos de corto y mediano plazo y entre las medidas financieras y no financieras. Bedoya (2018) menciona algunos componentes tales como:

- **Perspectivas:** Enmarcan los objetivos estratégicos, indicadores y metas, llevándolos hasta iniciativas o proyectos estratégicos. Estas perspectivas son financieras, clientes, de procesos y aprendizaje.
- **Relaciones de causa-efecto:** Constituye la hipótesis de la estrategia y la esencia del sistema de gestión de las empresas, lo cual permite la identificación de rutas para creación de propuestas de valor.
- **Mapa estratégico:** Es la representación de los vínculos identificados en cada perspectiva, da coherencia al modelo y se basa en varios principios tales como: equilibrar los objetivos de corto y largo plazo, basarse en una oferta de valor diferencial para el cliente, crear valor mediante procesos internos y determinar el valor de los activos intangibles.
- **Indicadores y metas:** Son para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se hayan planteado.
- **Iniciativas y proyectos estratégicos:** Son planes, programas o proyectos que la organización debería implementar para que las metas y objetivos se puedan llegar a cumplir.

Todos estos componentes son los que hacen que este modelo sea utilizado actualmente por las organizaciones que desean ser eficientes, eficaces y sostenibles en el tiempo.

#### **1.4.1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral contiene cinco perspectivas fundamentales, según ISOTools (2015), menciona lo siguiente:

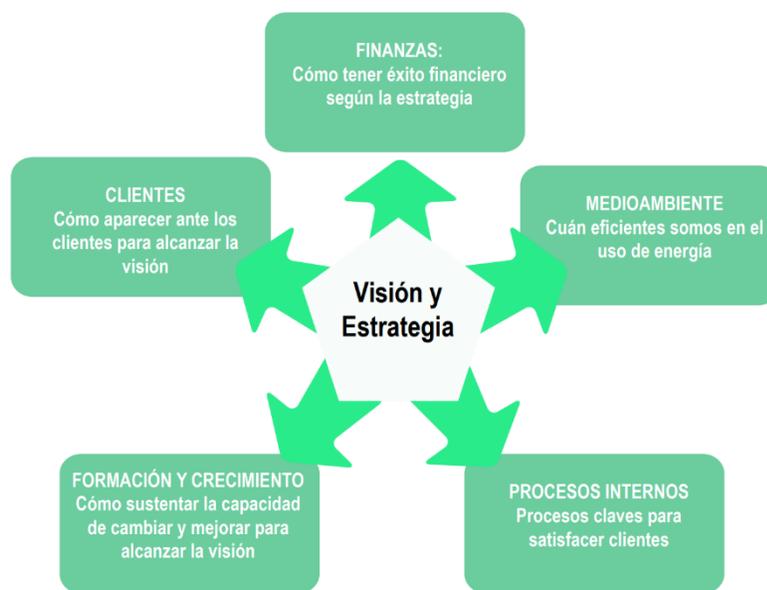
Desgranar su modelo de gestión en cinco perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, de Clientes, de Procesos, Ambiental y de Aprendizaje e Innovación. El BSC permite observar cómo desde algo tan intangible como las capacidades, habilidades, conocimientos o formas de trabajar, se puede impulsar que los clientes vean satisfechas sus necesidades y expectativas y los resultados financieros acaben llegando.

A continuación, se definen una a una cada perspectiva según Alcocer (2022):

- **Perspectiva financiera:** Según Kaplan y Norton, los temas estratégicos son: crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, donde se suponen la generación de flujos de caja de forma alineada con la estrategia del negocio.
- **Perspectiva de clientes:** Los clientes siempre deben estar contemplados en la estrategia del negocio, el objetivo de cada empresa debe ser crear y retenerlos, para lo cual es fundamental entender las necesidades del cliente y tratar de atenderlas. En esta parte deben ser definidos los segmentos de clientes y los mercados en los que participará la organización y después de ahí se procede a crear las propuestas de valor.
- **Perspectiva interna del negocio:** En esta parte se conocen los procesos diferenciadores y críticos para conseguir los objetivos de los clientes y de los socios de las compañías. Aquí es donde son útiles los análisis como el de Porter, puesto que, determinan las ventajas competitivas de la organización y el establecimiento de una hoja de ruta para crear valor.

- **Perspectiva organizacional de aprendizaje:** Identifica la estructura que debe tener la empresa para crear una mejora en el largo plazo.
- **Perspectiva de sostenibilidad ambiental:** Según Valdés (2015) permite evaluar cómo influyen las distintas actividades de la empresa con la naturaleza y el medio ambiente.

**Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: González (2014).

En la figura anterior se puede visualizar cada perspectiva y su relación con el crecimiento, rentabilidad y equilibrio, de manera que se pueda llegar a plantear un CMI exitoso que se adecúe a cada organización.

#### **1.4.1.3 Importancia y ventajas del Cuadro de Mando Integral**

Contar con un planteamiento estratégico completo como el CMI es importante para cualquier negocio dado que, considera todos los aspectos internos o externos. Además, permite identificar las tendencias del mercado, orientarse hacia las necesidades del cliente y de esta

manera estar siempre actualizados y en tiempo real. IsoTools (2022) menciona algunas ventajas del Cuadro de Mando Integral:

- Muestra una visión global de la empresa.
- Facilita el desempeño y planificación de estrategias.
- Ofrece información inteligente.
- Reduce los posibles riesgos del mercado.
- Implica a la organización con la estrategia empresarial.
- Mejora la comunicación interna.
- Permite valorar el éxito de la estrategia.

Como se menciona, se toma en consideración todas las perspectivas posibles y se considera una de las mejores opciones para toda aquella organización que planean ser estratégicos en el camino empresarial e irse adaptando constantemente ante los cambios presentes en el entorno.

#### **1.4.2 Marco de Fred R. David para la planeación estratégica**

El doctor Fred David propone un modelo o marco de referencia que se utiliza para optimizar la toma de decisiones en las organizaciones, a continuación, se explica detalladamente la propuesta y sus componentes.

##### **1.4.2.1 Definición de la propuesta para la planeación estratégica.**

La propuesta de planeación estratégica es un modelo que se describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, donde se analiza información cuantitativa y cualitativa para fijar resoluciones efectivas en circunstancias de incertidumbre en el mercado, a través de tres etapas. En el caso de Oliva (2021), menciona lo siguiente acerca de este modelo:

Apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

A continuación, se describen las etapas principales del modelo.

#### **1.4.2.2 Etapas del diseño**

Como se mencionó anteriormente, y de acuerdo con Oliva (2021), el modelo de David se basa en tres etapas principales:

- **Formulación de estrategias:** Es la inicial por lo que se necesita dejar en claro la misión, visión y objetivos estratégicos. Se menciona que en muchas ocasiones sería de mucha ayuda auditorías externas e internas para entender mejor la posición de la organización. Algunos de los métodos para estas investigaciones podrían ser mediante la aplicación de herramientas como el FODA, CAME, CANVAS, matriz de la gran estrategia, entre otras.
- **Ejecución de estrategias:** En esta parte se determinan los asuntos relacionados con la gerencia ya sea, relacionadas con políticas internas, con la mercadotecnia, finanzas (presupuestos), contabilidad, investigación y desarrollo, además de los sistemas de información a utilizar.
- **Evaluación de estrategias:** Se trata de medir los rendimientos con indicadores definidos anteriormente, de los cuales se pueda obtener retroalimentación para hacer los cambios necesarios.

A partir del modelo mencionado se desarrolla una propuesta para optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones. Todo lo anterior, demuestra que es un modelo sistemático para tomar en cuenta para adoptar una planeación estratégica en la empresa.

#### **1.4.3 Marco de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer**

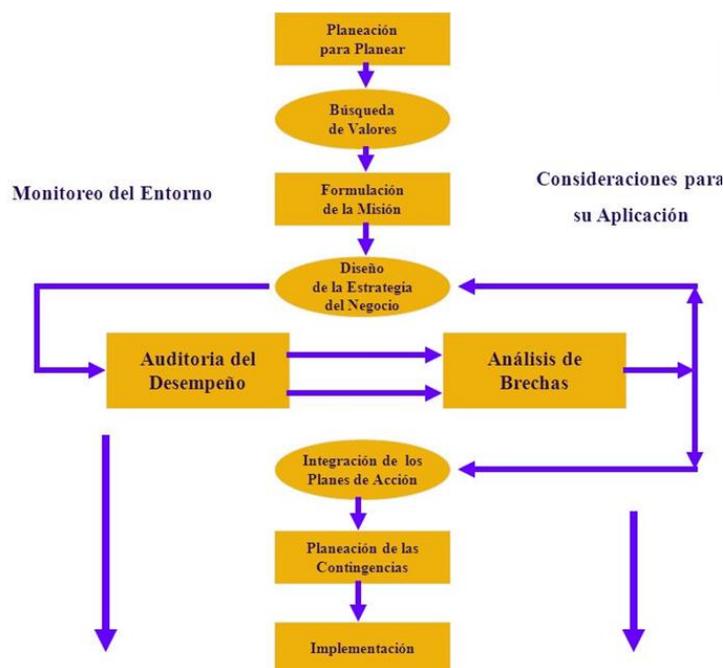
Este marco de referencia plantea una forma diferente de planeación estratégica, de igual manera se encuentra basado en otros modelos, Nova (2020) menciona lo siguiente:

El énfasis del modelo se concentra en los valores corporativos y la creatividad para prever el futuro organizacional. Su característica principal son las 9 fases secuenciales de ejecución representadas por círculos, cuadros y flechas que siguen un

comportamiento lógico que facilita su comprensión por parte del lector. Nova (2020).

La siguiente figura detalla el orden de estas fases, de modo que sea más sencillo comprender el paso a paso de lo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer:

**Figura 2. Marco de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer**



Fuente: Goodstein (1998).

Según la revista anteriormente mencionada, las nueve fases de este modelo son las siguientes:

- **Planeación:** Para la cual se debe contar al 100% con el compromiso de toda la organización para determinar ciertos elementos importantes.
- **Determinación de valores:** Los cuales van a regir las bases de la organización.
- **Determinación de la visión:** Teniendo en cuenta el estado actual de la compañía.
- **Diseño de estrategia de negocio:** Con objetivos cuantificables e indicadores críticos de éxito.
- **Auditoría de desempeño:** En esta fase se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

- **Análisis de brechas:** Se basa en los datos anteriores y es una comparación para la ejecución del plan.
- **Integración de los planes de acción:** Reúne los elementos para la determinación del funcionamiento del plan diseñado.
- **Planeación de contingencias:** Utilización de diversos escenarios con supuestos.
- **Implementación:** Se ponen en acción los planes tácticos y operativos.

Según este modelo, a través de todas estas etapas se logra una planeación estratégica exitosa y un acompañamiento ideal para aquellas empresas que desean tener planes de contingencia y centrarse en el personal de la organización.

## **1.5. Plan estratégico**

En este apartado se aborda la estructura de un plan estratégico, el cual permite a la empresa establecer su dirección para los próximos años y está compuesto por diversas partes ordenadas de forma secuencial: misión, visión, objetivos, el diseño de la estrategia, ejecución y supervisión de los avances o control. A continuación, se explicará cada componente:

### **1.5.1 Misión**

La misión se centra en la perspectiva actual de la empresa, representa el “quiénes somos, qué hacemos” y describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. Según Davalos (2016), “la declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. En ocasiones, las compañías expresan su misión de negocios en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son más un resultado de lo que hace la compañía. El deseo de obtener una utilidad no dice nada del escenario de negocios en el cual se buscan las utilidades es decir ¿qué haremos para obtener utilidades?”

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.

3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los “stakeholders”, así como de la satisfacción de sus necesidades.

De igual manera, Fernández (2017), expresa que la misión “en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar”. Con base en lo anterior, se determina que la misión impacta de manera directa en la distribución de los recursos, rentabilidad y el establecimiento de puestos, lo que finalmente incidirá en la labor del corporativo como tal.

### **1.5.2 Visión**

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, “debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?” (Santander, 2022).

Establecer la visión de una empresa permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección. Permite que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización. (Davalos, 2016).

De igual manera, según Davalos (2016), se debe llevar a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir, las cuales son:

1. Definir en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de "quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora".
2. Decidir el curso a largo plazo; elegir "hacia dónde vamos" y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.

3. Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización

### **1.5.3 Objetivos estratégicos**

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, resultados y métricas que la organización desea lograr. Con respecto a Davalos (2016), “de los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización”.

El establecimiento de objetivos es algo que se debe tomar en cuenta en todas las empresas. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. (Davalos, 2016).

Cuando estos se definen en objetivos específicos para cada unidad de la organización y se responsabiliza de su logro a los encargados, creando en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad, los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

De igual manera, según Davalos (2016), desde una perspectiva global de la compañía, se requieren dos tipos de criterios de desempeño: los que se relacionan con la ocupación financiera y los que tienen que ver con la ejecución estratégica:

- El logro de resultados financieros aceptables es importante: se complementa a la aspiración de una compañía al logro de su visión, bienestar a largo plazo y su supervivencia.
- También se debe prestar atención al bienestar estratégico de la compañía, competitividad y posición de negocios general a largo plazo. A menos que el

desempeño de una compañía refleja un mejoramiento en sus fortalezas competitivas y una sólida posición de mercado a largo plazo, su progreso será poco alentador y habrá desconfianza en su habilidad de mantener un buen desempeño financiero.

#### **1.5.4 Políticas**

Vinculado a la misión, visión y valores, otro componente son las políticas que se refieren a las normas de operación de la empresa. Su destino es asegurar que las acciones y decisiones operativas sean coherentes con la visión. Esto asegura que la estrategia y las operaciones se complementen y logren alcanzar la visión de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

El fin de las políticas es delimitar el actuar de la alta gerencia, para que esta se concentre en las divisiones de negocio, su fuerza en el mercado y las prácticas comerciales definidas en la misión de la empresa y con ello, evitar que la organización esté en situaciones las cuales sean incompatibles con la estrategia o incrementen la exposición al riesgo.

#### **1.5.5 Análisis estratégico**

En este apartado, se explicará a detalle herramientas que son utilizadas para la búsqueda de información dentro de la empresa y que son un componente esencial para el análisis y la conformación del plan estratégico para la corporación:

##### **1.5.5.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL conocido también como PESTAL o PEST, es una herramienta utilizada para realizar análisis del contexto en el que se encuentra una empresa. Se puede obtener mayor relevancia cuando se observa el entorno tan cambiante en el que se vive actualmente. Consta de la perspectiva de seis elementos clave como lo son los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

**Figura 3. Análisis PESTEL**



Fuente: Simla (2022)

De igual manera, se añade una explicación sobre cada punto relevante del análisis PESTEL:

Los factores políticos, conlleva desde las políticas públicas del gobierno, que inciden de manera directa en la empresa o el mercado, hasta, la estabilidad que tengan el clima político y las decisiones a nivel país.

El factor económico, conlleva componentes macro y micro de la economía, incluyendo variables como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, inflación, etc.

En el ámbito social, se analiza el nivel de cultura, educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros. En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia de negocio.

En la parte tecnológica, son los que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología. La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa o proyecto sea resultante de éxito o caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital.

El sector ecológico, son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente. Es importante tener en cuenta la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa.

Y por último, el factor legal, son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país. En este aspecto deben tenerse en cuenta: legislación laboral, licencias, patentes, registros sanitarios, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

Algunas de las ventajas de realizar un análisis PESTEL que menciona Barroeta (2020) son las siguientes:

- Solamente se identifica cada factor y como afecta o favorece a determinada empresa.
- Anticipación: Se pueden visualizar de forma más fácil las tendencias que afloran en los mercados y de esta forma poder anticiparse a dichos impactos posteriores.
- Adaptación: Se logran plantear planes de trabajo que sean acordes a las necesidades que vayan surgiendo en la empresa.
- Se facilita el proceso de toma de decisiones.

De cualquier manera que se vea, esta herramienta es útil para las organizaciones que están en constante cambio de acuerdo con los sectores que pertenecen y cualquiera que sea la metodología de su planeación estratégica.

#### **1.5.5.2 Análisis CANVAS**

Este análisis es utilizado para que las empresas se pongan en contexto con su situación actual y centrar sus esfuerzos en la búsqueda de la mejora continua, además de poder realizar nuevos modelos de negocios para empresas; donde Clavijo (2022) expresa lo siguiente:

Es una herramienta que te permite tener una visión global de tu negocio, esto te facilitará innovar para adaptarte a los cambios del mercado. Además, no solo te ayuda a comprender quiénes son tus clientes y tus productos, también sirve para asegurarte de que todos los miembros de tu organización tienen el mismo enfoque.

Es importante mantener un horizonte claro de hacia dónde se quiere ir y el cómo se quiere lograr, para eso se necesita que todos los colaboradores estén en una misma sintonía, enfocados y motivados por una misma meta.

A continuación, se analiza la siguiente figura que presenta los apartados utilizados para la realización de un CANVAS y el orden respectivo:

**Figura 4. Análisis CANVAS**



Fuente: Cámara Comercio de Madrid (2020)

Por lo tanto, el CANVAS es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual; ofrece un panorama global y simplificado de la empresa en un lienzo de 9 bloques.

Según la Cámara Comercio de Madrid (2020), estas 9 secciones son importantes entre sí, y tienen dos grandes vertientes que incluyen áreas de la empresa, las cuales son el mercado y la de funcionamiento de la empresa.

**Área de mercado:**

- Segmento de clientes: Es el grupo de personas a los cuales se desea llegar y ofrecer ya sea el producto o servicio.
- Propuesta de valor: Es lo que hace diferente a la organización de todas las demás, es

el dichoso valor añadido ya sean, aspectos positivos o beneficios que logren una diferenciación en el mercado.

- Fuente de ingresos: En su mayoría, este responde a las ventas en general pero lo ideal sería no tener toda la empresa bajo una misma fuente de ingresos para evitar caer en riesgos peligrosos.
- Canales: Se refiere al enlace entre la propuesta de valor y la segmentación de los clientes. Son las vías que se utilizan para llegar al cliente.
- Relación con los clientes: Son para afianzar los que ya se tienen e intentar atraer a la empresa clientes nuevos, todo para incrementar las ventas por ejemplo, a través de plataformas, centros de asistencia personal o servicios automatizados.

#### **Área de funcionamiento de la empresa:**

- Actividades claves: Son tres ámbitos claves determinados en la producción, plataforma o redes y solución de problemas, para llevarle a los clientes la propuesta de valor de forma efectiva y oportuna.
- Recursos claves: Son los que requiere la empresa para poder funcionar en óptimas condiciones.
- Asociaciones claves: Personas, empresas o entidades con los que es necesario formar relaciones para hacer posibles los beneficios para cada una de las partes.
- Costos: Son los distintos tipos que se pueden tener en una empresa como costos fijos, costos variables, minimizaciones, entre otros.

De esta manera, se concluye que el CANVAS es un modelo que permite visualizar el negocio y observar de manera sencilla los aspectos relevantes de una empresa. Es posible realizarlo como una propuesta o como un análisis de la situación actual; y posterior a llenar los bloques, se puede analizar el cómo atraer más valor a la organización y buscar la mejora en cada área.

#### **1.5.5.3 Análisis FODA**

Se refiere a la herramienta utilizada para entender las situaciones que se puedan dar en un negocio tanto externas (Oportunidades, Amenazas) como internas (Fortalezas, Debilidades).

Según Pursell (2022), algunas características importantes de este análisis son las siguientes:

- Es un análisis muy certero y completo de una organización.
- Toma en cuenta cuatro puntos que colocan fácilmente en contexto lo que sucede con la empresa.
- Se recalca que esos puntos analizan tanto lo interno como lo externo.
- El análisis tiene relatividad debido a que las personas involucradas consideran aspectos claves para el futuro.
- Brinda información para el desarrollo de estrategias.
- Se realiza para un momento específico.
- Ofrece una visión particular de las situaciones desde un punto de vista cultural.

#### **Elementos internos:**

En este apartado se describen los dos aspectos fundamentales a tomar en cuenta internamente, en los cuales las organizaciones suelen tener más control y se detallan a continuación:

- Fortalezas: Estos representan los puntos en los que la organización se encuentra consolidada, son los aspectos positivos los cuales se puedan mantener y son importantes para el futuro de la empresa.
- Debilidades: Se refiere a los puntos débiles o negativos dentro de una empresa. Estas pueden ser falta de habilidades y experiencia o incluso equipo o tecnología.

#### **Elementos externos:**

A continuación, se mencionan los otros dos elementos esenciales para evaluar a nivel externo:

- Oportunidades: Son los diferentes elementos externos que puede aprovechar la empresa para crecer y de los cuales puede beneficiarse. Son todos aquellos aspectos internos que pueden ayudar a una organización a alcanzar sus metas.
- Amenazas: Se trata sobre los diferentes elementos como competencias y cambios en el mercado tanto nacional como internacional. Son cambios ajenos a la organización

pero que tienen en ella un impacto directo en su operación.

#### **1.5.5.4 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)**

Dentro de las herramientas estratégicas que pueden ayudar a desarrollar la metodología de negocio después de analizar el FODA tenemos el Análisis CAME, el cual según Galiana (2021) funciona como complemento para la planificación estratégica, así como el plan de negocio, definición de programas y proyectos de la empresa.

El CAME por sus siglas de las palabras corregir, afrontar, mantener y explotar, son pilares de vital importancia para comprender el análisis FODA de manera que se puedan desarrollar ideas para contrarrestar las debilidades o amenazas e insumos para mantener las fortalezas y oportunidades.

Para implementar el CAME de manera exitosa es fundamental que la empresa tenga planteados los objetivos de negocio que espera alcanzar en un tiempo determinado, para así poder tener un rumbo claro a la hora de plasmar la estrategia y priorizar las acciones para llevarla a cabo. Asimismo, es fundamental que luego de aplicar la herramienta del FODA se realice un diagnóstico de los resultados obtenidos para seleccionar los puntos clave que se deben abordar con el CAME y darles seguimiento a los planes de mejora, dado que sin ellos es complejo determinar el rumbo de la organización.

##### **→ Estrategias del Análisis CAME:**

Con el objetivo de comprender más a fondo el análisis CAME y determinar los elementos que lo componen, se explicará a continuación las cuatro estrategias que abarca esta herramienta:

1. **Estrategia ofensiva:** Va de la mano con las oportunidades y fortalezas, y tal como su nombre lo indica es efectivo para establecer acciones para conseguir mayor posicionamiento en el mercado, dado que permite explotar ideas innovadoras para una mayor proyección en el ámbito empresarial en donde se enfoca la empresa. Para Ruiz (2020), esta estrategia puede aplicarse cuando: surge un cambio repentino en el

mercado, se crea una demanda de producto en específico, acceder a mayores ventas o para absorber a la competencia.

2. **Estrategia defensiva:** Es funcional para utilizar las fortalezas de la empresa y enfrentar las amenazas, de esta manera se evita que la situación de la compañía pueda seguir viéndose afectada por algún motivo y así mantener la ventaja competitiva.
3. **Estrategia de reorientación:** Sirve para unir las debilidades y oportunidades para maximizar el impacto en el mercado, teniendo en mente que existen situaciones que nos permiten disminuir los puntos críticos de la empresa. Como comenta Ruiz (2020), esta estrategia está enfocada en transformar la situación actual por medio de nuevas ideas de marketing, mejorar las redes sociales, impulsar tiendas en línea, entre otros.
4. **Estrategia de supervivencia:** Se trata de averiguar cuáles son las debilidades del negocio y cómo pueden corregirse para afrontar las amenazas del mercado, evitando que empeore la situación.

#### **1.5.5.5 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter**

Esta teoría contempla el contexto situacional en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que se encuentra y de esta manera realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a dicha situación.

Según Sales Business School (2021), las cinco Fuerzas de Porter se caracterizan de la siguiente manera:

**1. Clientes:** Son un factor de alta importancia y poder en las cinco fuerzas, ya que, obligan a ofrecer productos o servicios de calidad, y que, para capturarlos se debe de buscar la mezcla entre proveedores-calidad y bajos costos.

Muchos clientes son observadores y buscan información de lo que adquieren, estos se deben de tener en el foco de atención porque pueden generar una buena recomendación, o caso contrario, transmitir una molestia que podría afectar las ventas.

**2. Competencia:** Aparece cuando el número de estrategias entre los competidores es

elevado, Sales Business School (2021) menciona lo siguiente:

Analizar la rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de estos.

En realidad, la competencia es algo que ayuda a que las empresas se superen y se reten a sí mismas.

**3. Amenazas de nuevos entrantes:** Este apartado hace referencia a los nuevos competidores que ingresan al mercado, lo que va a causar un efecto directo en precios, costos e inversión directa para competir.

Este aspecto hace que la participación en el mercado presente una disminución, por lo cual se deben de doblar esfuerzos y reducir costos para ofrecer productos o servicios que captan más la atención de los clientes finales.

**4. Proveedores:** Para contrarrestar el apartado anterior, las empresas deben de elegir un buen proveedor que permita tener la materia prima a un costo más barato. Es buena práctica mencionar que se debe buscar más de un proveedor para tener mayor variedad de precios y oferta, en caso de que alguno de los proveedores termine una relación comercial.

**5. Productos sustitutos:** Aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que puedan llegar a sustituir los propios, esto provoca que se delimite el precio que se dispone. El análisis permite averiguar cómo ingresan estas empresas en el sector y definir estrategias para contrarrestarlas como mejorar las campañas, canales de venta y ofertas para clientes.

**Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: MKT (2016).

### 1.5.5.6 Análisis VRIO

Una de las principales razones por las cuales las empresas se esfuerzan en hacer planes de mejora, es encontrar una ventaja competitiva que les permita destacar en el mercado, sin embargo, pueden existir situaciones que afecten esta superioridad, por lo cual en ocasiones el análisis VRIO es funcional para comprender qué recursos internos tiene la compañía que les permita aumentar su camino frente a la competencia.

El análisis VRIO se basa en cuatro preguntas que cuestionan si un recurso es valioso, raro o costoso de imitar. Además, se preguntan si una empresa está organizada para capturar el valor de los recursos, un recurso o capacidad que cumpla con los cuatro requisitos puede brindar una ventaja competitiva sostenida para la empresa. (Sáenz, 2021).

Dicho análisis es una herramienta de planificación estratégica que permite la toma de decisiones en un nivel comercial más eficiente, siendo la información recolectada analizada

para establecer la ventaja competitiva y proteger sus recursos a largo plazo. A continuación, se muestra un ejemplo de la plantilla que puede ser usada para el análisis:

**Figura 6. Análisis VRIO**

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Sáenz (2021).

El análisis VRIO se compone de las siguientes componentes: valor, rareza, imitabilidad y organización, los cuales según Sáenz (2021) se pueden definir de la siguiente manera:

- **Valor:** Cuando un recurso es valioso, está proporcionando a la organización algún tipo de beneficio. Sin embargo, un recurso que es valioso y no encaja en ninguna de las otras dimensiones del marco, no es una ventaja competitiva. Una empresa solo puede lograr la paridad competitiva con un recurso que es valioso y que no es raro ni difícil de imitar.
- **Rareza:** Un recurso que es poco común y que no poseen la mayoría de las organizaciones es raro. Cuando un recurso es valioso y poco común, tiene un recurso que brinda una ventaja competitiva.
- **Imitabilidad:** Los recursos son difíciles de imitar si son extremadamente costosos para que otra organización los adquiera.

- **Organización:** Un recurso no puede conferir ninguna ventaja a una empresa si no está organizado para capturar el valor. Solo una empresa que sea capaz de explotar recursos valiosos, raros e imitables puede lograr una ventaja competitiva sostenida.

### 1.5.6 Tácticas

Posterior al análisis del entorno interno y externo de la organización, se deben establecer las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, donde las tácticas plantean el rumbo a seguir para lograr todos los propósitos que se propongan en el plan de la corporación.

Las tácticas son acciones concretas mediante las cuales la entidad se aproxima a la visión, siguiendo los objetivos y metas deseados. Tales acciones suelen comprometer los recursos de la organización en concordancia con la visión y corresponde al cómo lograrla, en relación con esto se cita:

En este sentido, las tácticas se asocian con los objetivos y tienen un carácter de corto plazo: Las tácticas corresponden a planes de acción asociados a metas que se plantean para el corto y mediano plazo. Éstas se encuentran ligadas a las estrategias de tal modo que sus resultados son un aporte fundamental para su cumplimiento (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

Se puede denotar, que las tácticas poseen un carácter de corto y mediano plazo, debido a que deben ser flexibles y fáciles de cambiar para responder a los cambios del entorno en la brevedad. Es trascendental, que se lleven a nivel organizacional, departamental, y contar con recursos, responsables, procedimientos y metodología de medición del desempeño necesario. Por ende, deben tener en consideración el contar con personal con que se adapte, obtener recursos, implementar sistemas de información, desarrollo de alianzas estratégicas, inversión en investigación y desarrollo, entre otros.

La táctica se refiere a la técnica, acción o metodología concreta por emplear para desarrollar las metas, es decir, es el cómo se va a alcanzar la visión del plan estratégico. Por su parte, la estrategia es lo que se desea lograr y el norte de toda compañía, donde se plantea el camino

por seguir con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Finalmente, de este análisis se concluye que las tácticas están contenidas en la estrategia, pero corresponden más a acciones concretas a realizar que al propio planteamiento de los objetivos contenidos en el plan estratégico.

### **1.5.7 Control**

Para corroborar que el funcionamiento de la empresa es el correcto y todo se lleve de acuerdo con lo planeado, se requiere contemplar el control. Este consiste en evaluar el desempeño; medir resultados del corporativo y comparar los datos obtenidos con los parámetros definidos en los indicadores de los objetivos (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

La información que arroje esta evaluación es fundamental para realizar ajustes correctivos, en caso de que las metas no se hayan logrado, y como base para la planeación de una nueva estrategia a futuro.

Es importante, realizar una auditoría que permita corroborar que la obtención de los resultados se realizó acorde a la estrategia y políticas definidas, así como el uso de los recursos asignados, tanto en el caso de fracaso como en el de éxito. En el primero, para corregir debilidades y aplicar medidas correctivas, y en el segundo; como corroboración de que se cumplieron las metas y comprobar que la empresa va por buen camino.

Es deber de la gerencia tener la certeza de que sus colaboradores se desempeñan consecuentemente con las políticas definidas a favor de los objetivos, para esto, el componente de control de la estrategia debe contar con normas de desempeño, una metodología para realizar la medición, indicadores y las medidas correctivas en caso de existir discrepancias entre los dos componentes anteriores. (Esquivel, 2010).

Así mismo, Esquivel (2010) propone que "...existen tres enfoques para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y clan". El primero se refiere a explotar mecanismos para escanear el entorno externo y determinar aspectos como precios y participación de mercado. El segundo es el relativo a los procedimientos, reglas y políticas administrativas. El control del plan es la regulación del comportamiento de los trabajadores y este se realiza mediante

valores, costumbres, y cultura organizacional.

El control no debe limitarse únicamente a los resultados obtenidos desde un punto de vista cuantitativo, debe incluir el aspecto cualitativo del cómo se desempeña la organización. Por ejemplo, es importante cumplir con las metas de ventas, pero es indispensable conocer las técnicas que la fuerza de ventas emplea para descartar la posibilidad de fraude o prácticas comerciales agresivas, que puedan afectar la imagen corporativa.

## **1.6. Metodología de la investigación**

### **1.6.1 Paradigma de la investigación**

Los paradigmas son un patrón para seguir dentro de la investigación, donde se rigen usualmente por supuestos, creencias, normas y valores básicos que poseen las investigaciones.

Según menciona Godoy (2019), los paradigmas de investigación comprenden cuatro elementos:

- **Epistemología:** Tiene que ver con el mismo conocimiento, su naturaleza, forma y la manera en que se puede adquirir el mismo. Su eje principal es el conocimiento humano, y la comprensión que el investigador puede adquirir para ampliar y profundizar en el campo de investigación.
- **Ontología:** Está relacionada con los supuestos o creencias que realiza la persona a cargo para determinar si algo tiene sentido o si es real; y así darle sentido a la investigación que se está realizando.
- **Metodología:** Se utiliza para referirse al diseño, métodos y enfoques, para llevar a cabo un trabajo bien planificado. Es decir, la metodología viene siendo la lógica y el flujo de procesos sistemáticos que se deben seguir para realizar un proyecto.
- **Axiología:** Hace referencia a los problemas éticos que se deben tener en cuenta una vez se tome la decisión de llevar a cabo un trabajo donde se deben elegir decisiones correctas, las cuales deben definir, evaluar y comprender conceptos de comportamiento ético relacionado con el proyecto de investigación.

Dicho lo anterior, es importante tener presente la reflexión, el conocimiento y comprensión de la situación que es objeto de estudio para transformar la realidad, de la misma forma el compromiso por llegar a una respuesta que brinde solución a la problemática presente son elementos fundamentales dentro de la presente investigación.

En aras de reconocer los tipos de paradigmas existentes en una investigación, se consultó a Ramos (2015) el cual nos expone los tipos de paradigmas que apoyan el estudio de un tema en específico:

- Paradigma positivista: sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. (Ramos, 2015).
- Paradigma Pospositivismo: afirma que es una versión modificada del paradigma positivista. La diferencia entre ambos radica en que en el pospositivismo la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida. (Ramos, 2015).
- Paradigma sociocrítico: se contextualiza en una práctica investigativa caracterizada por una acción-reflexión-acción, que implica que el investigador busque generar un cambio y liberación de opresiones en un determinado contexto social.
- Paradigma constructivista: se basa en el principio de que el saber del mundo real se construye en base a procesos de interaccionismo social y de movilización de recursos persuasivos y representacionales. (Ramos, 2015).

Debido a las definiciones mencionadas anteriormente, se determinó que el paradigma sociocrítico es el aplicable de acuerdo con el alcance y características de la investigación, pues García (2008) indica que el paradigma sociocrítico adopta la teoría de que el conocimiento se construye siempre y se buscan maneras de realizar críticas para mejorar los aspectos que no estén correctos, uniendo la teoría con la práctica. Además, este paradigma apoya la investigación en el sentido de que se busca que la empresa pueda cambiar y mejorar la forma en cómo se establece su gestión estratégica a partir de sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

Se elige este paradigma en tanto se considera no solo el hecho de poder describir la situación de la empresa, sino también, se busca poder aportar una crítica que sirva de análisis y toma de decisiones para la implementación para un plan estratégico que les permita establecer los objetivos que desean lograr como un conglomerado corporativo.

### **1.6.2 Enfoques de la investigación**

Los enfoques de una investigación se pueden dividir en tres tipos: enfoque cuantitativo, enfoque mixto y enfoque cualitativo. Para la investigación que se realizará en Santa Fe S.A., se usará un enfoque mixto, debido a que, mediante este, existe una aplicación teórica de conceptualizaciones y también se califica el talento humano, que son los colaboradores que van a implementar el plan estratégico, donde ellos pueden brindar diferentes opiniones y recomendaciones. De igual forma, con el enfoque cuantitativo mediante la aplicación de cuestionarios y la medición de los costos que conlleva implementar la herramienta que se propone, según Sampieri (2006), afirma que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativo y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, esto para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2006)

Para cumplir con el objetivo de la investigación se realizará cuestionarios, entrevistas y talleres de metodología participativa con la Gerencia Administrativa y otras Gerencias de la organización, pues es necesario conocer cuál es la proyección a futuro que tienen o piensan tener o cuál es el crecimiento y estrategia que se espera para los próximos 5 años.

Se tomarán en cuenta las opiniones del personal de la organización, tanto administrativo como operativo, pues ellos también pueden proponer ideas o tener comentarios de cómo mejorar en sus respectivas áreas y los usos que se le puede dar; para esto se utilizará cuestionarios con los mandos medios y líderes de área. Asimismo, se propone hacer visitas a la empresa para recolectar información clave por medio de talleres de metodología

participativa y aplicación de herramientas, además, de la observación de los procesos que realizan, esto con el fin de ajustar el plan a los objetivos que tiene a largo plazo Santa Fe S.A.

### **1.6.3 Tipo de investigación**

Para dar solución a un problema de manera científica, es necesario tener presente los tipos de investigaciones que se pueden seguir. Con este conocimiento se hace posible evitar las equivocaciones en la elección de métodos para un procedimiento específico.

Para el caso del presente proyecto, se trabajarán dos tipos de investigación; la descriptiva y explicativa. Con base en la descriptiva, según menciona Tamayo (2020) este tipo de estudio busca describir situaciones o acontecimientos, no profundiza en la comprobación de las hipótesis, tampoco en hacer predicciones, por lo general se aplican encuestas o entrevistas para obtener los datos requeridos.

Con respecto a la investigación explicativa, menciona Mejía (2020), tiene como finalidad hallar las razones o motivos por los cuales suceden los fenómenos o problemas estudiados, observándose sus causas y efectos e identificando las circunstancias. Es decir, se intenta esclarecer cómo es exactamente el problema del cual se busca información.

Es por este motivo que ambos tipos de estudio abarcan los objetivos de la investigación, dado que además de describir las partes involucradas en los proyectos y su relevancia dentro de los mismos, se estará brindando una propuesta integral en la cual será fundamental el análisis y explicación del plan estratégico que se desarrollará para Santa Fe S.A.

### **1.6.4 Fuentes de información, variables y planteamientos para alcanzar los objetivos**

Referente a las fuentes de información, según Torres, Paz y Salazar (2008), “son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados”.

Dentro de las fuentes de información a la que se va a recurrir están:

1. Fuentes primarias: Estas son las que proporcionan datos de primera mano, para este proyecto son una de las principales a utilizar, por ejemplo: entrevistas, cuestionarios y talleres de metodología participativa aplicando herramientas estratégicas al personal de la empresa, base de datos en Intranet, conversaciones con la Junta Directiva, además, todos los documentos, informes, reportes y bases de datos existentes en la organización.
2. Fuentes secundarias: Corresponden a todas las fuentes documentales relacionadas con el tema de investigación, tales como literales (libros de texto, leyes, reglamentos, entre otros), sobre aspectos teóricos de modelos, la contextualización; así como otras fuentes informativas digitales como trabajos finales de graduación, tesis, estudios e informes relacionados.
3. Fuentes terciarias: Son aquellas que otra persona ajena al equipo obtuvo de fuentes secundarias, como por ejemplo artículos y noticias.

Para la elaboración del plan estratégico en Santa Fe S.A., en primera instancia se recurrirá a fuentes de información primarias en la aplicación de entrevistas, cuestionarios y talleres de metodología participativa con personal administrativo y las gerencias de la empresa, para obtener datos precisos de la situación actual y la estrategia a seguir para los próximos cinco años. Además, se usarán fuentes secundarias como libros, trabajos finales de graduación, artículos nacionales e internacionales con respecto a la planeación estratégica, plan estratégico, herramientas de diagnóstico, el sector avícola, entre otros.

Para el desarrollo de la propuesta, se trabajará con el desarrollo de cinco capítulos, para los cuales cada uno posee diferentes variables, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Capítulo I: Fundamentación teórica-conceptual: Para este capítulo se van a utilizar variables de carácter cualitativo, debido que los temas más importantes a tomar en cuenta corresponden a conceptos, teorías, definiciones y modelos, por lo tanto, las variables cuantitativas son las que van a estar presentes.

- Capítulo II: Situación actual y entorno de la empresa Corporación Santa Fe S.A.: En esta sección, se van a ver temas relacionados a la situación y entorno que presenta el corporativo, por lo cual, las variables relacionadas a este capítulo son de carácter cualitativo.
- Capítulo III: Marco metodológico, tabulación y análisis de resultados: En este capítulo se consideran variables cualitativas y cuantitativas, debido a que se van a realizar entrevistas, cuestionarios y talleres con metodologías participativas, que luego van a ser tabulados y desarrollados para el respectivo análisis de los resultados obtenidos.
- Capítulo IV: “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.: Para este capítulo al ser una propuesta, las variables que se toman para brindar la propuesta son de carácter cualitativas, basadas en el estudio de los resultados de las variables cuantitativas vistas en el capítulo III.
- Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones: En este último capítulo, también se consideran variables de carácter cualitativo, debido a que son recomendaciones y conclusiones que se van a brindar al corporativo de acuerdo con la situación de la empresa, los resultados de los estudios realizados y la propuesta de la estrategia para los próximos cinco años en pro de la continuidad, actualización y mejora del plan estratégico y actividades conexas.

**Tabla 1. Matriz de variables para el trabajo de investigación**

<b>Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.</b>					
<b>Objetivo general:</b> Diseñar un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A., por medio de un análisis integral de la organización y su entorno, que contribuya al incremento de su competitividad-en un periodo comprendido del año 2023 al 2027.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable de análisis</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas o instrumentos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Reporte/ resultado</b>
1. Desarrollar una investigación bibliográfica que permita establecer los elementos técnico-conceptuales que sustentan la investigación para la propuesta del plan estratégico.	Fundamentos teóricos de la investigación.	Material bibliográfico y fuentes de internet.	Investigación y documentación de información.	Criterio y juicio del equipo investigador.	Fundamentación y respaldo teórico del proyecto de investigación.
2. Describir los antecedentes y la situación actual de Corporación Santa Fe S.A., dentro de su entorno estratégico productivo, por medio de una contextualización tanto a nivel interno como externo.	Entornos políticos, económico, social, legal, ambiental y la industria alimentaria avícola.  Situación competitiva y comercial de la empresa.	Leyes y decretos nacionales.  Material bibliográfico y artículos de análisis nacional.  Instituciones que regulan la actividad y cámaras empresariales asociadas.	Análisis de documentos e investigación interna y externa de la organización.  Observación participativa.  Diagnóstico PESTEL.	Estadísticas e índices en el entorno y en el desarrollo de la empresa.	Descripción y conocimiento del entorno externo, interno y situación actual de la empresa.

		Documentación comercial y productiva de la organización.			
3. Analizar los procesos de planificación y gestión estratégica actual de Corporación Santa Fe S.A. con el uso de técnicas especializadas que permitan la identificación de las necesidades y puntos de mejora que sustenten la formulación de su plan estratégico.	<p>Análisis de planes operativos y tácticos por área en la organización.</p> <p>Evaluación de la conformación estratégica de la empresa y de los métodos utilizados para cumplimiento de metas.</p>	Junta Directiva, Gerencia y personal de la organización.	<p>Evaluación del plan operativo y marco estratégico actual.</p> <p>Entrevistas, cuestionarios, taller de metodología participativa.</p> <p>Elaboración de herramientas de diagnóstico: Análisis FODA Análisis CANVAS Fuerzas de Porter Análisis CAME Análisis VRIO Investigación documental.</p>	<p>Diagnóstico interno.</p> <p>Metas</p> <p>Objetivos</p> <p>Situación comercial y competitiva.</p> <p>Planes operativos y marco estratégico.</p>	<p>Diagnóstico de la estrategia actual.</p> <p>Determinar situación estratégica en los ámbitos interno y externo para la empresa.</p>

<p>4. Diseñar un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A., que garantice a la organización el aumento de su competitividad en un período comprendido entre el año 2023 al 2027.</p>	<p>Metas y objetivos para aumentar competitividad y cumplir estrategias de gestión del 2023 a 2027.</p>	<p>Material bibliográfico.</p> <p>Plan operativo empresarial.</p> <p>Criterio experto del grupo investigador.</p> <p>Personal de la organización.</p> <p>Expertos en planeación estratégica.</p>	<p>Análisis de los actores</p> <p>Cuadro de Mando Integral.</p>	<p>Marco estratégico, objetivos y metas planteadas de 2023 a 2027.</p>	<p>Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.</p>
<p>5. Formular las conclusiones y recomendaciones necesarias, que le permitan a la empresa hacer uso del plan estratégico propuesto.</p>	<p>Cumplimiento y adaptabilidad a la propuesta de plan estratégico en el lapso de cinco años.</p>	<p>Grupo investigador.</p>	<p>Recopilación de información y retroalimentación de la propuesta.</p>	<p>Estrategias empresariales y competitivas.</p>	<p>Líneas de acción y resultados para la implementación del plan estratégico.</p>

## **Capítulo II: Situación actual y entorno de la empresa Corporación Santa Fe S.A.**

### **2.1 Descripción de Corporación Santa Fe S.A.**

Como parte del proceso investigativo, es fundamental conocer y describir la empresa en estudio de acuerdo con su coyuntura actual, esto con el fin de tener un mejor entendimiento de su funcionamiento y estructura a nivel interno y del entorno donde interactúa. Con base en lo anterior, se describen una serie de características propias de la empresa, dentro de las cuales se destacan: su historia, constitución, reglamentos, estructura organizativa, proveedores, instalaciones, procesos productivos, clientes y gestión financiera contable.

Es importante mencionar, que parte de la información recolectada en este capítulo se obtuvo por medio de entrevistas a la Gerencia General y a la Gerencia Administrativa, así como también, información brindada por colaboradores de la empresa y distintas fuentes secundarias.

#### **2.1.1 Reseña histórica**

Corporación Santa Fe S.A. es un grupo corporativo conformado por tres empresas familiares, las cuales desde sus inicios se han dedicado al sector avícola cada una para un mercado distinto. Dentro de las actividades actuales se incluyen: la fabricación de productos alimenticios para gallinas ponedoras, la producción y comercialización de huevo en cáscara y la venta de huevo líquido pasteurizado. Este conglomerado, al unirse las tres empresas, cada una pasa a ser denominadas “unidades de negocio”.

El proceso de conformación de la corporación comienza a finales del año 2021, mediante la idea de unir las 3 PYMES de la familia Rojas Soto, y que pueda llegar a ser una empresa fortalecida brindando mejores servicios, procesos y aumentando las ventas. Todas las unidades del negocio se ubican en la provincia de Alajuela.

Uno de los elementos que facilitó la consolidación de la empresa, es que sus propietarios tienen más de 35 años de experiencia como productores de huevo locales y tienen un amplio conocimiento en el mercado, aunque, la empresa comercializadora de huevo líquido pasteurizado inició operaciones recientemente, en el año 2015; debido a la necesidad de obtener un producto de primera calidad en la industria nacional.

Dentro de las operaciones y cadena productiva de la compañía, se tiene que la fábrica de alimentos se abastece principalmente del maíz y soya como materia prima, las cuales son importadas en mayor medida desde Estados Unidos. Este producto es el insumo para que en cada granja avícola las gallinas ponedoras tengan su alimento correspondiente día a día. Para la fabricación de ovoproductos, las granjas avícolas les garantizan el suministro del huevo, que es la principal materia prima en la planta de producción de huevo líquido pasteurizado, sin embargo, actualmente por el crecimiento de la demanda, se compran huevos a otras empresas nacionales y se realizan importaciones desde Honduras para así sobrellevar la demanda de huevo líquido, conservar la calidad y las certificaciones.

En cuanto a exportaciones, de momento la empresa sólo comercializa el huevo líquido y por el momento están únicamente posicionados en Panamá, lo cual representa un 20% de sus ventas con miras de expandirse a otros países centroamericanos; el restante 80% de las ventas corresponden al mercado nacional.

Por otra parte, la empresa cuenta con una infraestructura y maquinaria poco moderna en las divisiones de fábrica de alimentos y producción de huevo en cáscara, aunque, en la división de negocio de huevo líquido pasteurizado, poseen una moderna maquinaria y equipo, cuyo diseño fue aprobado por los ingenieros de la empresa SANOVO, siendo ellos los proveedores en todo lo referente a equipo de quebrado, pasteurización y llenado para huevo líquido, de igual manera, esta empresa ha sido aliada desde la etapa de diseño hasta el acondicionamiento de los equipos que brindaron.

Además de estas características, Santa Fe S.A. cuenta con certificaciones en su proceso productivo, más detalladamente en su planta de ovoproductos y granjas avícolas (de momento la fábrica de alimentos no cuenta con ninguna) las cuales se detallan a continuación:

- **FSSC 22000 (Gestión de Seguridad Alimentaria):** tal como menciona Rodríguez (2018) esta certificación recopila las mejores prácticas mundiales y establece los requisitos para implementar y desarrollar un sistema de gestión eficaz de seguridad alimentaria a lo largo de toda la cadena de alimentación, apostando por la mejora continua. Para Santa Fe S.A. dentro de su planta de huevo líquido es fundamental el contar con buenas prácticas de gestión alimentaria, que le permite tener un valor agregado en sus procesos, al mismo

tiempo que les demuestra a sus clientes que el huevo líquido que reciben está fabricado bajo normas internacionales de calidad.

- **Certified Humane:** esta certificación de bienestar animal es la más reciente en la empresa y se evalúa específicamente para su unidad de negocio a nivel de producción avícola, como lo indica su nombre demuestra un compromiso de parte de Santa Fe S.A. en invertir parte de su capacidad operativa para obtener huevos de gallinas libres de jaula, contribuyendo a la salud de los animales y el medio ambiente. Para tener este reconocimiento la corporación realizó una inversión en algunas de sus granjas de aves ponedoras con el fin de que estas cuenten con el espacio suficiente, nidos, alimento y demás, que alberguen los animales más cómodos en un espacio lo más parecido a su hábitat natural.
- **BRC Start:** según BRC Global Standards (2020) este programa permite certificar a las empresas en materia de innovación y mejora continua en la elaboración de productos procesados, para Santa Fe S.A. contar con esta normativa le permite acceder a ciertos clientes industriales del sector de panadería y galletería, a los cuales se les vende específicamente huevo líquido, que son ampliamente conocidos a nivel nacional y compran materia prima debidamente certificada.
- **Esencial Costa Rica:** esta certificación es solo válida para productos elaborados exclusivamente en Costa Rica y sirve para proyectar la marca país fuera de las fronteras. Debido a que la empresa busca continuamente expandir su mercado a nivel internacional, contar con productos certificados en esta marca es fundamental para proyectar los productos y darlos a conocer, de la mano de organizaciones gubernamentales como lo es PROCOMER.

Por lo tanto, la empresa se desarrolla actualmente dentro de la industria avícola y alimentaria nacional, con posibilidades de seguir expandiendo sus exportaciones de productos a más países centroamericanos (hoy en día solo a Panamá). Adicionalmente, creen en la posibilidad de abrir un canal de ventas mediante el E-commerce, que actualmente está en sus inicios y desean potenciarlo.

Además, dentro del objetivo principal de la corporación se busca consolidar el cambio estructural y de unión corporativa, con el fin de fortalecer sus operaciones internas posicionándose en el mercado, tanto en el país como en Centroamérica. De esta manera, la organización tiene entre sus

planes a futuro incrementar su gama de productos por medio de la diversificación, satisfacer al consumidor con un buen servicio y alimentos de calidad en cada una de las divisiones del negocio. En vista de lo anterior, es trascendental y evidente la necesidad para la corporación de contar con un plan estratégico que marque su hoja de ruta en el corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.2 Constitución legal de la empresa**

Santa Fe S.A. Está constituida por la unión de tres empresas de índole familiar, bajo una norma jurídica establecida dentro del tipo de sociedad anónima, la cual según Gutiérrez (2015) es una entidad jurídica en la cual se participa como socio, por medio de una cantidad de acciones por un valor determinado. El capital social constituye un patrimonio distinto al personal. Para el caso de Santa Fe S.A. se necesitó de un aporte de capital familiar para poder cumplir con los requisitos y formar la sociedad, que daría paso a la conformación de la organización que se conoce en la actualidad.

### **2.1.3 Reglamentos y normativa interna de la empresa**

Al ser Santa Fe S.A., una empresa privada constituida para la producción de huevo en cáscara, alimentos concentrados y ovoproductos está regida por ciertos reglamentos y normativas internas a nivel administrativo que permiten asegurar el orden de la organización.

Por tal motivo, se poseen manuales para garantizar la calidad de los productos que se venden, como es el caso de la defensa alimentaria, según la Administración Estadounidense de Alimentos y Drogas (FDA, 2020). El Food Defense es el esfuerzo por proteger los alimentos de adulteración intencional que perjudique a los consumidores y la inocuidad que maneja la empresa, en este caso, aplican un Manual de Food Defense en el cual se vela por la seguridad alimentaria del huevo que se procesa en la planta. Asimismo, la corporación cuenta con un departamento de calidad que vela que dentro de las bodegas en donde se almacena los productos de la fábrica y las granjas se cumpla con esta normativa, esto debido a que dentro de los planes a futuro de la organización está asegurar nuevas certificaciones de calidad para todo el grupo corporativo.

Además de implementar la normativa de Food Defense la empresa cumple con los requisitos del Plan Builder:

Food Defense Plan Builder (FDPB) es una herramienta fácil de usar diseñada para ayudar a los propietarios y operadores de una instalación alimentaria en el desarrollo de un plan de defensa alimentaria que sea específico para su instalación y puede ayudarlos a cumplir con los requisitos de la Regulación de estrategias de mitigación para prevenir alimentos contra la adulteración intencional (21 CFR Parte 121) (regla IA). (FDA, 2020)

Anualmente un comité encargado de vigilar este manual realiza inspecciones a las instalaciones de la corporación para vigilar que no estén siendo violados los principios del Food Defense, tales como el control de acceso, plagas, limpieza o desinfección de espacios comunes, ingreso y uso de materias primas, permitiendo de esta manera cumplir con los requisitos del Plan Builder y teniendo la evidencia suficiente para obtener cada año la certificación de calidad FSSC 22000, aplicable esta norma de momento solo a su planta de huevo líquido.

Según comenta la Gerencia Administrativa (2021) al inicio de sus operaciones la empresa decidió adaptar parte de su normativa al Reglamento Técnico Centroamericano, el cual, como menciona COMEX (2012) tiene como objetivo establecer las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios, a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad. Por esta razón Santa Fe S.A. cuenta con una matriz legal basada en este reglamento en la que se especifican las pautas a seguir para mantener un control interno a nivel administrativo y de producción, cabe destacar que dicha matriz es revisada cada 6 meses por la gerencia y un abogado.

Al estar el corporativo dedicado a la producción de concentrados para animales y los derivados del huevo debe cumplir con las siguientes leyes en manejo de vertidos y desechos:

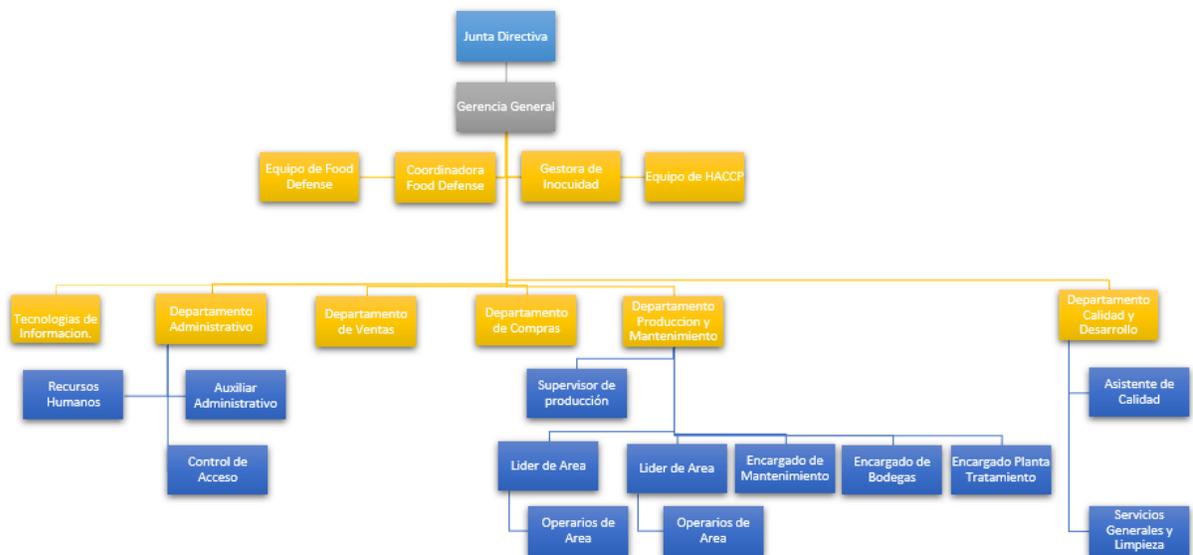
- Reglamento de uso y vertido de aguas residuales (Ministerio de Ambiente y Energía): con el objetivo de mantenerse en regla, la corporación cuenta con una planta de tratamiento donde se tratan las aguas residuales que produce la fábrica, para que estas no afecten el medio ambiente.
- Ley para la Gestión Integral de Residuos (Ley No. 8839) (Ministerio de Ambiente y Energía): debido a que en la empresa se procesa el huevo y ovoproductos, así como los desechos de la gallinaza, la cáscara debe procesarse adecuadamente, así como los cartones,

los cuales por ley no pueden ser reciclados. Para estos casos Santa Fe S.A. cuenta con los servicios de un gestor de residuos que se dedica a la recolección de los desechos del cascarón y a brindar tratamiento para la reutilización de los cartones en otras actividades productivas. Con el caso de la gallinaza la granja cuenta con un sistema para la fabricación de abono orgánico, el cual es utilizado en ocasiones dentro de sus mismas instalaciones.

### 2.1.4 Estructura organizativa y departamental

Dentro de una organización es fundamental contar con un orden a nivel jerárquico que permita según Vásquez (2020) dividir y coordinar el trabajo, así como la asignación de funciones y responsabilidades por medio de una estructura organizacional y departamental, se trata de definir quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará. Se presenta a continuación el organigrama que plantea la corporación:

**Figura 7. Organigrama de Corporación Santa Fe S.A.**



Fuente: Corporación Santa Fe S.A. (2021).

Como se observa en la figura anterior, en cuanto a la estructura de Santa Fe S.A., poseen una división principal en dos áreas: personal administrativo y personal operativo, conformados en total

por 65 colaboradores. De igual manera, están organizados por departamentos, los cuales a su vez están divididos en áreas estratégicas que permiten asegurar la calidad del trabajo que se realiza diariamente.

La empresa cuenta con la Gerencias General, y también con Gerencia Administrativa (que incluye Recursos Humanos y Asistencia Administrativa), de Calidad y Desarrollo (que cuenta con 4 asistentes de calidad para la planta, granja y fábrica de concentrados), de Producción (encargados de la elaboración de los productos, recepción de pedidos), área de Ventas y Equipo de Food Defense, las cuales se encargan organizar y aportar en sus departamentos lo respectivo, como así también, poseer buena coordinación y comunicación entre ellos.

Con respecto a los procesos administrativos, cabe resaltar que en este momento hay una planilla activa de 65 colaboradores, de los cuales 20 se dedican a labores administrativas, 2 encargados de bodega, 1 guarda de seguridad y 42 operarios que laboran en la producción en las tres divisiones de negocios que posee el corporativo.

### **2.1.5 Proveedores**

Dada la naturaleza del negocio se maneja una cartera de proveedores, entre los que se encuentran los que suministran materia prima, insumos u otros servicios tales como:

- 1. Materia prima:** entre los principales proveedores con los que cuentan, según conversaciones con el señor Soto (2021), quién es colaborador de la empresa, con respecto a la planta de huevo líquido se destacan las granjas avícolas al ser suministradoras esenciales para la producción. Las empresas que proveen el huevo actualmente son: Cargill Centroamérica, Megatropico S.A. y la Yema Dorada, con las cuales se trata de establecer continuamente alianzas con estas empresas para mantener estable el precio del huevo; además de poseer importaciones desde Honduras, lo cual representa un 50% aproximadamente.

Para la granja avícola, se realiza semestralmente el ingreso de lotes de producción de pollitas suministrados por la empresa Criaves de Costa Rica, con lo cual se asegura el cambio de edad óptimo de la vida productiva de estos animales, regidos bajo las normas

veterinarias y de salud animal establecidas. Para la fábrica de alimentos, se compran embarques de cereales como lo son la soya, maíz y destilados a Alimentos del Norte, así como vitaminas o minerales dependiendo del concentrado formulado para la alimentación de cada gallina.

Con respecto a los aditivos que llevan los ovoproductos, son Coonaprosal e Insumos Químicos de Costa Rica S.A. quienes entregan estos suministros, asimismo, el material de empaque es comprado a Emplast S.A., el cual como empresa nacional se encarga de tener el empaque de todas las presentaciones y transportarlo hasta la empresa.

2. **Insumos de limpieza:** debido a la naturaleza de la maquinaria, granjas y para mantener las plantas en óptimas condiciones, Santa Fe S.A. adquiere regularmente químicos y productos de limpieza a proveedores locales como PH Proquimia S.A. o Sondel S.A.
3. **Mantenimiento y reparaciones:** para este caso si se necesita realizar alguna reparación en la maquinaria de huevo líquido es SANOVO a quien se le compran repuestos y demás, dado que es el único proveedor. Con respecto a otras reparaciones o arreglos que no contemplen ese activo y sean para otras áreas de la corporación como las granjas o la fábrica de alimentos, se procede a cotizar proveedores a nivel nacional y se opta por quien pueda brindar el mejor artículo o precio, debido a que no se necesita un servicio especializado.
4. **Otros:** en esta categoría se engloban los proveedores que brindan servicios de documentación, transporte de producto terminado, control de plagas y recolección de desechos.

Al momento de seleccionar un nuevo proveedor la corporación maneja un procedimiento en el cual se lleva a cabo un proceso de validación o auditoría para determinar la mejor opción con respecto a calidad, servicio, puntualidad y precio, cabe destacar que para Santa Fe S.A. es trascendental cumplir con este proceso para continuar con las certificaciones de calidad que cuentan actualmente; por ejemplo, la certificación BRC Start.

Como se comentó, Santa Fe S.A. elige cada proveedor según la calificación obtenida en la validación y la urgencia del producto o servicio, sin embargo, se tiene en cuenta que existe una preferencia de elegir proveedores a empresas de la Región de Occidente o del territorio nacional, con el fin de contribuir al comercio local, pero siempre y cuando, cumplan con lo requerido.

Aunado a lo anterior, se puede observar que Santa Fe S.A. cuenta con proveedores que brindan productos y servicios de primera calidad, los cuales cumplen gracias a un proceso previo lo que la organización les solicita, y que de paso le dan un valor agregado a los artículos que se producen en las plantas y granjas. Una de las dificultades que enfrenta la empresa al momento de conseguir materia prima es asegurar el precio del huevo y los derivados de los concentrados, dado que si bien es cierto se manejan alianzas con granjas avícolas y proveedores de grano costarricenses, en algunas ocasiones no se cuenta con abastecimiento seguro de materia prima, existiendo de igual manera el riesgo de que los costos de estos insumos se eleven por razones ajenas a la empresa tales como: precio de mercado, enfermedad de las gallinas, baja producción, desabastecimiento o desastres naturales.

### **2.1.6 Instalaciones de la empresa y sus características**

Dentro de las instalaciones que posee el corporativo, se cuenta con oficinas administrativas, una finca dedicada a las granjas avícolas, la fábrica de alimentos y una planta de producción de ovoproductos. Se ubican cada una, en posiciones muy cercanas, esto siendo algo positivo que permite un mejor manejo de sus procesos, producción y departamentos, pero en contraparte, la lejanía que puede presentar la zona y el espacio que tienen algunos terrenos limita posibles ampliaciones en edificios.

La división de negocio de huevo líquido pasteurizado, al ser la primera empresa con planta procesadora de huevo líquido en el país, tuvo que atravesar un largo proceso para determinar las materias primas y maquinarias idóneas para su producción. Después de haber obtenido los insumos necesarios, la organización posee una planta de producción equipada con equipos exclusivos y de alta gama, la cual es reconocida a nivel mundial. A continuación, se muestra un plano de la planta de producción en Santa Fe S.A.:

**Figura 8. Plano de las instalaciones de la planta productora de huevo líquido de Santa Fe S.A.**



Fuente: Corporación Santa Fe S.A. (2021).

Según conversaciones con el señor Soto (2021), a inicio de sus operaciones Santa Fe S.A. tuvo que realizar una inversión de dos millones de dólares para importar dicha maquinaria desde Italia y Dinamarca. Es resultado de la calidad de sus productos, que la organización cuenta con reconocimiento nacional, y con las certificaciones como BRC Start y HFSC 22000 que brindan evidencia del esfuerzo que realizan continuamente por mejorar a nivel empresarial. Se muestra a detalle un ejemplo de la maquinaria de la marca SANOVO, la cual es especialista en producción de huevo líquido:

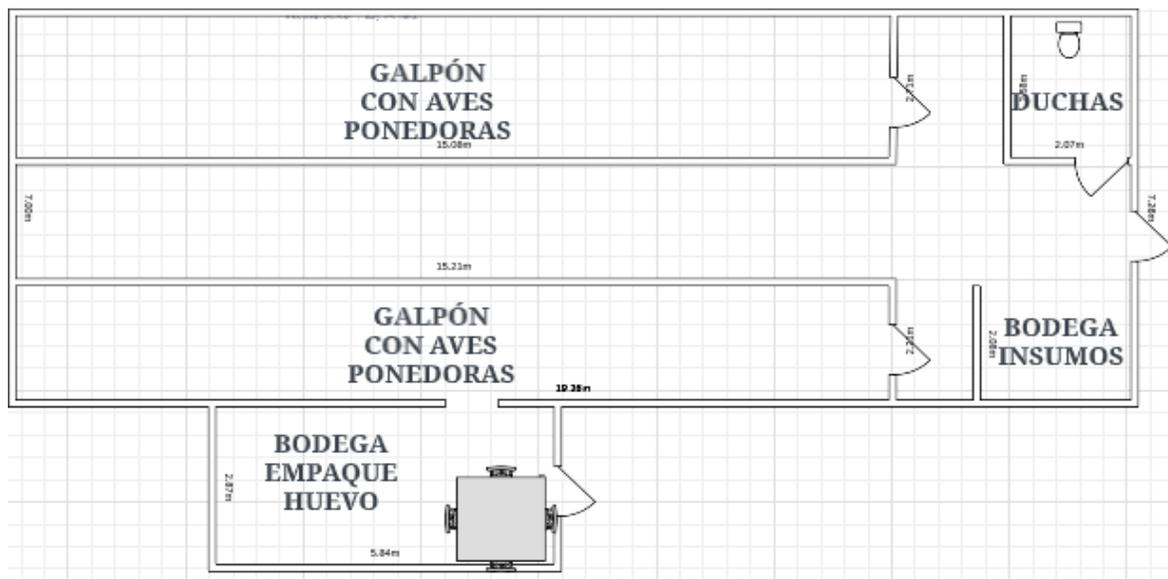
**Figura 9. Maquinaria marca SANOVO para producción de huevo líquido**



Fuente: SANOVO (2021).

Cabe destacar que el funcionamiento de la planta procesadora de huevo líquido no sería posible sin el insumo principal que brindan las granjas de gallinas ponedoras, las cuales en la empresa están divididas en diferentes sectores dentro de su granja avícola, de acuerdo con su tipo de clase: comercial y Cage-Free. A continuación, se muestra un plano de la planta de la granja avícola en Santa Fe S.A.

**Figura 10. Plano de las instalaciones de la granja avícola de Santa Fe S.A.**



Fuente: Corporación Santa Fe S.A. (2021).

Como indica el señor Soto (2021), la granja avícola cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado, siendo fundada por los padres del actual gerente general, quienes comenzaron comercializando huevo en cáscara en pequeños locales, hasta que gracias a su incremento en ventas decidieron innovar en otros productos y aumentar su capacidad e infraestructura para albergar más cantidad de gallinas ponedoras.

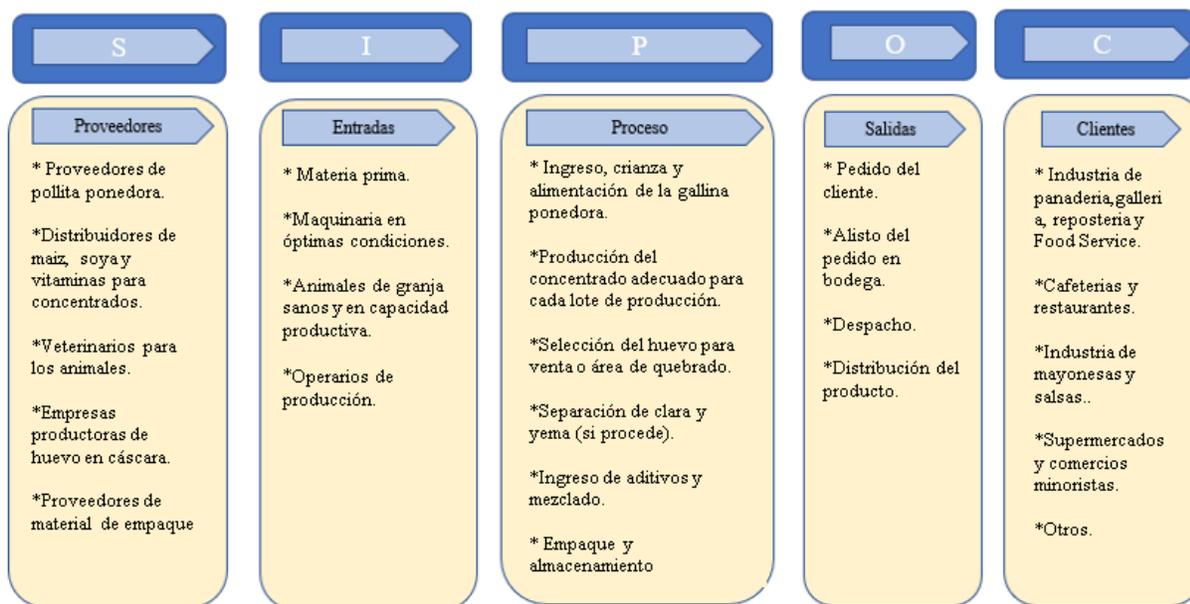
Finalmente, la corporación cuenta dentro de sus mismas instalaciones con una fábrica procesadora de alimentos para animales (fundada en 2013), la cual de momento solo se encarga de producir concentrados para gallinas ponedoras y de engorde. En estas instalaciones, se encuentran divididas las áreas de recibo de mercadería por medio de silos que almacenan los granos, para posteriormente

pasar a las maquinarias que realizan el mezclado de estos con otros ingredientes, asimismo dentro de la infraestructura se encuentran los baños de los operarios, bodegas para almacenar la materia prima y una oficina para el encargado de producción.

### 2.1.7 Procesos productivos y administrativos de la empresa

Al contar Santa Fe S.A. con tres divisiones de negocio con una importante trayectoria en la industria avícola, compuestas por una fábrica de alimento concentrado para gallinas, una que produce huevos en cáscara y la primera productora de huevo líquido en Costa Rica, es importante para el transcurso de la investigación conocer acerca del proceso productivo de este conglomerado, por el cual pasa la materia prima para llegar al producto final de cada una de sus divisiones de negocio; lo cual se detalla en el siguiente diagrama SIPOC:

**Figura 11. Diagrama del proceso productivo en Corporación Santa Fe S.A.**



A continuación, se explica más detalladamente el proceso productivo de la empresa según el diagrama mostrado anteriormente:

1. Se comienza con la selección de los granos y vitaminas destinados a la variedad del concentrado que se le quiera dar a la gallina ponedora, para su fabricación. Una vez se cuenta con el alimento este se le brinda al animal y se espera que se produzcan los huevos para proceder con su recolección, limpieza y almacenamiento en las bodegas destinadas a ese fin.
2. La empresa cuenta con maquinaria especializada para la fabricación de alimentos y para la producción de ovoproductos, como es el caso del equipo el cual incluye las máquinas de quebrado, llenado y pasteurizado por los cuales se procesa el huevo en cáscara.
3. Una vez que la materia prima llega a las bodegas es trasladada al área de quebrado, en el cual al pasar por control de calidad la máquina succiona, quiebra y separa la cáscara del huevo del resto de sus componentes para finalmente depositar el producto en una tina. Cabe resaltar que durante este proceso y dependiendo del tipo de huevo líquido que se vende, a este se le agregan distintos aditivos como ácido cítrico, fosfolipasa o sal purificada.
4. Al estar el huevo líquido en la tina se procede a pasteurizar a diferentes temperaturas, con el fin de eliminar posibles microorganismos o enfermedades dañinas que pueden afectar al producto final. Asimismo, se homogeniza el huevo para que no haya segmentación entre los componentes y los clientes reciban uniformidad en el huevo líquido que reciben.
5. Finalmente, el producto sigue al área de llenado, en el cual, una máquina se encarga de llenar bolsas tipo “*Bag in Box*” o botellas en presentaciones de 230 o 735 ml, las cuales incluyen su respectiva tapa y etiqueta. Una vez terminado el proceso de llenado las bolsas o botellas con huevo líquido, estas son almacenadas en las bodegas a bajas temperaturas a la espera de su despacho. Cabe mencionar que, Santa Fe S.A. también se comercializa parte su huevo en cáscara con más alta calidad, el cual es traído ya empacado de sus instalaciones, este artículo solo se le agrega la etiqueta con la información de la empresa y se pasa al encargado de bodega para que él realice el acomodo en su respectivo lugar.

### **2.1.8 Clientes**

Santa Fe S.A. cuenta con líneas de productos enfocados a clientes que necesiten alimentos para gallinas, huevo en cáscara comercial para retail y sus variedades de ovoproductos, como menciona

Soto (2022) la corporación cuenta con aproximadamente una cartera de 59 clientes costarricenses y 1 comprador que distribuye en Panamá para la venta de huevo líquido, los cuales se agrupan en panaderías, heladerías, servicios de “*food service*”, restaurantes y clientes al detalle o de retail. Dentro de los principales clientes para el huevo en cáscara se maneja una lista de más 30 comercios en distintas zonas del país, en donde se destacan principalmente cadenas de supermercados y sus filiales, así como abastecedores y entidades públicas como el CNP. Para el caso de la fábrica de alimentos, el gerente indica que de momento más del 90% del concentrado producido se vende directamente a su propia granja, por lo cual el excedente se comercializa en pequeños locales de la Región de Occidente.

A continuación, se describen los principales sectores que consumen los productos de Santa Fe S.A.

- **Industria de panadería, galletas y panificación:** estos contemplan gran parte de los clientes de la corporación, dado que compran kilos del producto que son comercializados a escala a nivel nacional. Cabe destacar que al menos un 50% de los clientes de Santa Fe S.A. pertenecen a esta categoría y se mantiene una buena relación comercial.
- **Restaurantes:** existe por medio de un distribuidor una lista de clientes los cuales compran el huevo líquido, en cáscara, yemas o claras para realizar parte de los menús que se venden en sus instalaciones.
- **Industria de mayonesas y salsas:** algunos de los clientes en este rubro son empresas reconocidas que utilizan el huevo en diferentes versiones para la fabricación de mayonesas, salsas entre otros alimentos.
- **Food services:** Santa Fe S.A. tiene alianzas con comedores de empresas industriales, los cuales son los encargados de vender los alimentos a organizaciones transnacionales como INCAE, Intel, Phillips entre otros.
- **Clientes internacionales:** la corporación se ha enfocado desde su creación en establecer alianzas con compradoras en Centroamérica y el Caribe para la distribución del huevo líquido en estos mercados, sin embargo, por el momento solo se exporta a Panamá y se están estableciendo contactos en República Dominicana, Aruba y El Salvador.
- **Comercio electrónico:** debido a la pandemia por COVID-19, la corporación implementó un sitio web de E-Commerce en el cual vende y distribuye presentaciones individuales de

claras, yemas y huevo líquido pasteurizado, así como presentaciones de huevo en cáscara jumbo o libres de crueldad animal, de momento no se vende por este medio los concentrados para animales.

- **Sector retail:** en estos establecimientos la empresa cuenta con espacios dedicados a la publicidad y venta de su huevo en cáscara tradicional, siendo este medio por el cual Santa Fe S.A. se ha posicionado en los hogares y ha cobrado relevancia actualmente por su certificado libre de crueldad animal. Además, en estos puntos se distribuyen algunas variedades más importantes del concentrado de la fábrica para gallinas ponedoras.

Como resultado de la trayectoria y compromiso de fidelidad que tiene la corporación con sus clientes, se ha logrado establecer una lista de los compradores dentro del país los cuales están satisfechos con el producto y el servicio que se brinda. Es importante considerar que antes que Santa Fe S.A. tomara la iniciativa de invertir en ovoproductos en el país, algunos de sus clientes tenían que comprar el huevo en cáscara (en cartones) y quebrarlos, lo cual, aumentaba los desperdicios en las fábricas, además del tiempo; por otra parte, la mayoría del huevo líquido que se consumía anteriormente provenía de Estados Unidos, elevando esto el costo de los productos debido a su proceso de importación y posterior comercialización.

### **2.1.9 Gestión financiera y contable**

La gestión financiera y contable es el pilar por el cual se sostienen los insumos monetarios en una empresa y se les da control a los recursos utilizados por los distintos departamentos, Santa Fe S.A. no cuenta con una área específica de personal que se encargue directamente del área contable, pero están en proceso de capacitación a nivel administrativo; actualmente cuentan con un servicio de outsourcing en el cual una contadora autorizada realiza los estados financieros y presenta directamente la información al Ministerio de Hacienda.

Para procesar la mayoría de las transacciones contables, así como la recepción de facturas electrónicas, la empresa utiliza dos softwares ERP que le permite conectar las diferentes etapas administrativas y productivas por las cuales se maneja la producción de huevo líquido, las actividades en la granja y el ingreso de mercadería en la fábrica de concentrados. Algunos de los

módulos con los que opera el sistema conecta las compras, facturaciones, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios (para el caso de la planta de ovoproductos) y bancos, cada uno de estos módulos están programados para iniciar la gestión financiera de la corporación desde que se reciben las materias primas hasta que se venden los productos y se cierra contablemente cada mes. A continuación, se describen las funciones de los ERP que utiliza la corporación:

- **Compras:** se ingresan al sistema las facturas de proveedores correspondientes a materia prima (huevo en cáscara, material de empaque, vacunas, alimento para gallinas, granos para la fabricación del concentrado y aditivos) las cuales están registradas a la cuenta contable respectiva, así como al inventario.
- **Cuentas por pagar:** en este módulo se ingresan todas las facturas de gastos que hayan sido aprobadas por la gerencia dentro de los presupuestos mensuales que maneja la corporación, esto por medio de órdenes de compra con montos establecidos para cada unidad de negocio.
- **Inventarios:** se registran los lotes y producciones de las variedades de huevo, concentrados y ovoproductos que se venden.
- **Facturación:** aquí se ingresan los pedidos de los clientes y se procesan las facturas electrónicas con las cantidades y precios indicados. Cabe destacar que para el caso de los vendedores asignados a las rutas de ventas de huevo en cáscara se utiliza un sistema online por medio del cual se monitorean los pedidos para que se proceda por medio del ERP a realizar su debida factura.
- **Cuentas por cobrar:** en este módulo se visualizan las facturas por cliente, así como el nivel de crédito de cada uno.
- **Control bancario:** este módulo funciona para contabilizar las cuentas bancarias, los pagos realizados o recibidos y las conciliaciones bancarias necesarias para crear los estados financieros.

De igual manera, Santa Fe S.A. posee un área administrativa encargada de gestionar la parte financiera de la corporación, monitoreando por mes la recepción de facturas, pedidos de los

clientes, pago de planillas, inventarios y demás. Asimismo, para la toma de decisiones el personal encargado realiza semanalmente reportes y revisiones de los gastos para determinar si estos se están ajustando al presupuesto indicado y de esta forma poder ir calculando el resultado del balance general.

## **2.2 Descripción de la industria a nivel nacional**

En este apartado se comienza a profundizar más sobre el sector en el cual Santa Fe S.A. se encuentra en el mercado. Es importante tomar en cuenta consideraciones de la industria alimentaria, que es parte del consumidor final, como también, es fundamental conocer el sector avícola que es la razón de ser de la empresa y la comercialización de los productos. Asimismo, se tomará en cuenta las instituciones y regulaciones que se presentan a nivel nacional.

### **2.2.1 Industria alimentaria nacional**

En primera instancia, es medular clarificar que la industria alimentaria comprende las “actividades industriales dirigidas al tratamiento, la transformación, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios”. (Berkowitz, 2012).

Según datos de PROCOMER (2018), “la industria alimentaria costarricense, en los últimos 10 años ha evolucionado y mostrado un crecimiento promedio anual del 5%, sin embargo, dicho dinamismo ha sido más por el aumento en el monto exportado y no tanto porque se trate de productos con mayor valor agregado”.

Por su parte, esta industria representa el “6% del producto interno bruto en el país (40% del producto interno bruto industrial), ofrece alrededor de 54.000 empleos directos y es responsable del 16% de las exportaciones, con una participación poco despreciable de un 67% de medianas y pequeñas empresas” (Usaga, 2020).

En los últimos años la industria costarricense se ha visto afectada por crisis económicas y pandemias mundiales como el COVID-19 durante el año 2020, este sector tuvo un ligero repunte de un 4,62 % en el 2021 (Agencia EFE, 2021) a pesar de la emergencia sanitaria y las restricciones a ciertos comercios que impactaron la demanda de ciertos alimentos. Si bien a pesar de este ligero

repunte en el transcurso del 2022 la industria se ha visto afectada por las consecuencias de la invasión rusa a Ucrania, lo que elevó los índices de inflación afectando el consumo de los hogares costarricenses.

La industria de alimentos en la cual se desarrolla Santa Fe S.A., es importante agregar y realizar una conexión directa con lo que aportan Hidalgo, Herrera, López y Velásquez (2009), que mencionan que dentro de esta industria existe la necesidad de desarrollar productos innovadores, saludables, funcionales y que respeten el medio ambiente; que esto es parte de lo que Santa Fe S.A. ha venido planteando desde sus inicios. Adicional, eso que se hace mención, traerá “mayores niveles de competitividad que les permitan obtener unas rentabilidades económica, social y ambiental que les garantice su supervivencia en el largo plazo” (Hidalgo et al, 2009).

### **2.2.2 Sector avícola**

La producción avícola ha tomado relevancia en la alimentación del ser humano, de acuerdo con Fude (2020), los productos que se obtienen de la avicultura tales como el huevo y la carne les proporcionan a las personas alimentos de alta calidad y ricos en proteínas. De aquí surge la necesidad de que la producción y el crecimiento de este sector sea adecuado, debido a que comprende una gran parte de lo que consume la población.

A nivel nacional, la industria avícola adquiere importancia alrededor de los años 50, la cual nació como una actividad alternativa de producción para contrarrestar los bajos precios del café y las grandes inversiones generadas por las siembras nuevas. A partir de ese momento, el sector lo conformaban pequeños productores y después de varios años algunas empresas empezaron a aumentar los niveles de producción de carne y huevo; facultándose como una gran actividad económica (Valerín, 2004).

En la actualidad en Costa Rica existen tres grandes empresas que se dedican a la producción de pollos de engorde; la empresa Cargill Centroamérica (anteriormente llamada como Corporación PIPASA), la división Industrial Pecuaria de Corporación Multi Inversiones-Pollos Rey y División Avícola Costa Rica de Walmart. Mientras que, para el sector avícola de postura, aproximadamente el 25% de la producción de huevos proviene de granjas pequeñas y el otro 75% de granjas grandes;

la empresa de mayor producción en el país es la Yema Dorada, seguida de las tres empresas productoras de engorde antes mencionadas (UTN, 2017).

Según estimaciones de la Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica (CANAVI), para el año 2015 el consumo per cápita de carne de pollo fue de 23,3 kg, posicionándose por encima de la carne de res y cerdo. Por otra parte, el consumo per cápita promedio de huevos en ese mismo año fue de 205 unidades de huevo, lo que equivale casi a 13 kg por persona (Cardoza, 2016).

Para Santa Fe S.A. en sus inicios como solamente granja de gallina ponedora fue de vital importancia poder acceder al mercado avícola nacional distribuyendo el huevo tradicional que provenía de su pequeña instalación, sin embargo, gracias a distintas inversiones que se realizaron en su momento, como la fábrica de concentrados, y al incremento de la demanda de su producto se logró pensar en su momento en innovar en otras ideas de negocio que permitieran expandir su marca.

Debido al constante crecimiento de la industria avícola nacional y la demanda de mejores productos, Soto (2022) indica que fue en ese momento en el cual se planteó diferenciar el huevo en cáscara que se comercializaba en ese entonces por otro producto más innovador y versátil, que satisficiera las necesidades de algunas empresas alimentarias en Costa Rica.

En esa misma línea, fue que la granja avícola fundadora de lo que actualmente es Santa Fe S.A. realizó investigaciones de mercado y pruebas sobre la funcionalidad de huevo líquido pasteurizado para comercializarlo en el país, posterior a ello, se dio el inicio en 2015 con las operaciones productivas hasta el día de hoy de la planta de ovoproductos que tiene la corporación.

De este modo, debido al ingreso de Santa Fe S.A. al mercado del huevo líquido pasteurizado costarricense, las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios consiguieron encontrar un insumo indispensable para sus procesos productivos. Además, la mayoría de los proveedores de esta organización son granjas avícolas nacionales como es el caso de: RJ, Megatrópico y la Yema Dorada, a las cuales Santa Fe S.A. les compra materia prima y de paso contribuye a la economía local; además también poseen como proveedor a Cargill Centroamérica.

### **2.2.2.1 Mercado de ovoproductos en Costa Rica**

La industria alimentaria costarricense evoluciona rápidamente debido a que existen nuevas empresas en el mercado que necesitan materia prima innovadora, de la más alta calidad, este es el ejemplo del huevo líquido u ovoproductos. Según la Asociación Española de Industrias de Ovoproductos (2021):

Los ovoproductos son derivados del huevo, tras su procesado para eliminar cualquier riesgo sanitario, alargar la vida útil y/o facilitar el manejo del huevo en industrias alimentarias, restauración y usos profesionales. Pueden ser de huevo entero (clara y yema) o solo de una parte del huevo (clara o yema). Evitan tener que manipular las cáscaras, y adaptan su composición y características funcionales a las necesidades de los usuarios. No son sucedáneos del huevo.

Asimismo, el desarrollo tecnológico ha sido esencial en la evolución del sector, desde los simples procesos de pasteurización hasta los métodos complementarios o alternativos más complejos, la tecnología de fabricación de ovoproductos busca mantener las propiedades del huevo, alargar su vida útil y atender a la demanda diferenciada de los clientes.

También, debido al desarrollo de los envases y técnicas del envasado aséptico, ha contribuido a que estos productos están hoy presentes no solo en las cocinas profesionales y en la industria alimentaria, sino también en los hogares, donde cada vez están siendo más aceptados como una alternativa sustitutiva del huevo en cáscara que permite utilizar todas sus ventajas y facilita su uso.

De igual forma, con el objetivo de reducir los desechos que producen las cáscaras de huevo dentro de los procesos productivos, muchas empresas prefieren comprar el huevo líquido dado que este evita los desperdicios y el costo que genera desecharlos, así como, el espacio de almacenamiento.

Cabe destacar que los ovoproductos son utilizados para fabricar panes, repostería, mayonesa y hasta cosméticos, por lo cual, en Costa Rica surgió la necesidad de conseguir proveedores locales de este producto, debido a que en el pasado solo podía importarse de Estados Unidos a un costo mayor.

Cabe destacar, que según Alvarado (2001, citado por Villaseñor) la compañía PIPASA instaló años atrás la primera planta de huevo líquido en el país, pero Cargill al ser propietaria de la empresa decidió cerrar la planta, al haber sido una inversión pequeña de doce millones de colones claramente el negocio nunca tuvo un enfoque o una visión clara, por lo que llegó a su declinación.

En Costa Rica se presentó un incremento en el consumo de huevo, como lo menciona Barquero (2014) la cantidad del huevo que los costarricenses comen al año pasó de 190 unidades a casi 220 lo que sin duda hizo pensar a los productores avícolas que era la hora de mejorar su capacidad productiva, y de paso innovar en otros productos. Por esa razón desde el año 2013 empresas como Spoon y McDonald 's entre otras, comenzaron a presionar a las granjas para que decidiesen abrirse paso en el mercado de ovoproductos en Costa Rica y les permitieran conseguir este tipo de materia prima localmente.

Sin embargo, a pesar de las presiones del mercado muy pocas empresas estaban interesadas en cambiar su modelo de negocio e invertir en maquinaria costosa para un proyecto que tal vez no diera los resultados esperados, aun así, los fundadores de lo que hoy es Santa Fe S.A. vieron en esa oportunidad el potencial necesario para destacar dentro de sus competidores y satisfacer la demanda de sus clientes.

De igual manera, según la Asociación Española de Industrias de Ovoproductos (2021), “la composición y características físico - químicas de los ovoproductos son muy distintas según sea la materia prima de origen, su procesado y los ingredientes o aditivos incorporados en su elaboración (por ejemplo, sal o azúcar)”.

Por último, el mercado de ovoproductos es un mercado emergente, el cual, requiere maquinaria especializada y personal capacitado para producirlo, una vez logrado esto, se entraría a introducirse en el mercado y posicionarse.

#### **2.2.2.2 Mercado de concentrados para aves ponedoras en Costa Rica**

Uno de los mercados en los cuales se ha denotado un mayor crecimiento en ventas en los últimos años ha sido el de concentrados para animales, específicamente el de gallina ponedora, esto debido a un incremento en el consumo de huevo nacional para la fabricación de otros productos

alimenticios. El estudio de los insumos utilizados en la producción pecuaria ha permitido identificar algunas variedades del alimento que se le brinda a los animales para asegurar la producción tal como comentan Barroeta, Verge y Ciria (2020)

Los principales ingredientes que forman parte del alimento de las gallinas son: cereales (maíz, trigo, cebada y avena), fuentes de proteína (harinas de soja, harina de girasol y guisantes), aceites vegetales, vitaminas y minerales. Para la formación de la cáscara del huevo y mantener la integridad del esqueleto de la gallina es de especial importancia asegurar que el aporte de calcio, fósforo y vitamina D sea el correcto.

Para la producción de concentrados de aves ponedoras en Costa Rica se utiliza como principal materia prima el maíz y la soya, siendo estos insumos principales importados desde Estados Unidos o Sudamérica. Cabe mencionar que para el sector pecuario nacional se han venido incrementando los costos de estos granos primeramente por el COVID-19 y el atraso de en los contenedores en Norteamérica, sino que ahora se le debe sumar el conflicto en Ucrania, en donde según Umaña (2022) ha aumentado los costos por embarque maíz casi en \$500,000.00 mil dólares comparado al año pasado, esto sin duda afecta el abastecimiento y precio final al consumidor.

En Costa Rica existen aproximadamente 26 empresas dedicadas a fabricación de alimentos balanceados entre los que se encuentran Megatrópico S.A., Zeledón Maffio, Dos Pinos entre otras, así como 5 dedicadas a realizar premezclas de vitaminas para enriquecer el concentrado todo esto según datos de la Cámara de Industriales de Alimentos en Costa Rica (2022). Estas organizaciones con años de experiencia en el mercado nacional son posibles competidores a nivel de esta unidad de negocio de Santa Fe S.A.

### **2.2.3 Instituciones asociadas a nivel nacional**

Dentro del sector en el que se encuentra Santa Fe S.A., se presentan dos cámaras a nivel nacional en las cuales la empresa forma parte y se encuentra asociada; además, de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la cual ha sido un impulso importante para la empresa. A continuación, se explican la función de cada una y su relación en la industria.

### **2.2.3.1 Cámara Nacional de Avicultores**

La Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica, (CANAVI), es la asociación nacional que agrupa y representa a los productores avícolas del país; es reconocida por el Gobierno y sus instituciones como el interlocutor oficial del sector avícola. Participan activamente en diversos foros y reuniones donde se discuten los temas que tienen impacto para la avicultura. (Serrano, 2017).

CANAVI agrupa a la mayoría de los productores de huevo y pollos de engorde a los cuales se les brinda asesoría y acompañamiento en sus procesos productivos, así como la regularización de los precios de sus productos. En el caso de Santa Fe S.A. que se dedica a la producción de huevo en cáscara y líquido pasteurizado, también cuenta con el apoyo de CANAVI, debido a que se encuentra inmerso en el sector y, además, de que también es socio de dicha entidad para su acompañamiento a nivel de prácticas pecuarias en el país.

De igual manera, al estar dentro de la Cámara, se está al pendiente de los cambios en el mercado, producción de huevo nacional, ingreso de competidores o nuevas granjas en el país; siendo esto fundamental para conocer el entorno y estar involucrado en su dinámica, algo que puede ser un pilar para futuros proyectos. Según los últimos datos del Censo Nacional Agropecuario (2014), existen en el país más de 453 granjas industriales que se dedican a la producción masiva de huevo siendo los cantones de Alajuela, San Mateo, Mora, Naranjo y Grecia donde mayormente se ubican, mientras que en los hogares costarricenses se estima que hay alrededor de 1109 corrales con gallinas domésticas, en donde ambas tienen una producción de 67.436.255 kg al año para abastecer a la población.

Asimismo, la corporación indica estar enfocada en establecer relaciones estables con sus proveedores debido a que un encarecimiento de su principal materia prima incrementa los costos o puede afectar su distribución.

Por otra parte, CANAVI estima que la producción de huevo alcanzó en el 2015 una producción de 2 750 000 unidades diarias, lo que significa que se produce un total de más de mil millones de huevos al año con una población de gallinas ponedoras de 3 millones.

El consumo per cápita ronda las 205 unidades por persona al año, lo que equivale a casi 13 kg por persona. En el año 2009 el consumo era de 180 unidades por persona al año, lo que evidencia que el sector ha crecido paulatinamente. (Martínez 2016).

De igual manera, de esos kilos producidos anualmente, hay 18 empresas y granjas que sí están asociadas a CANAVI, que producen el 75% nacional. Las cuatro principales empresas son “La Yema Dorada, con 398,000 gallinas, Cargill Meats (Pipasa) con 350,000 aves y Walmart de México y Centroamérica con 311,000 ponedoras en producción” (Industria Avícola, 2013).

### **2.2.3.2 Cámara de Industrias de Costa Rica**

En Costa Rica existen instituciones que promueven estrategias para que las empresas puedan colocar de manera eficiente sus productos y que de paso exploren nuevos mercados, que en el caso de Santa Fe S.A. al no existir una organización que vele por la comercialización de huevo líquido en el país se toma la decisión de formar parte del gremio que conforma la Cámara de Industrias de Costa Rica, la cual según su sitio web se describe como:

Una organización empresarial que impulsa el desarrollo sostenible del sector productivo. Trabajamos todos los días para fortalecer la industria costarricense, promover su exitoso desempeño en el contexto de la globalización y asegurar la continuidad de su valioso aporte al desarrollo nacional. (Cámara de Industrias de Costa Rica, 2021)

Al contar Santa Fe S.A. con una unidad de negocio con sentido exportador, necesita constantemente promover su marca dentro y fuera del país para promover el huevo líquido que produce y del cual tiene experiencia exportando, por lo tanto, es fundamental contar con el apoyo de instituciones que les permitan proyectar sus productos y abrir nuevos mercados. La Cámara de Industrias cuenta con una trayectoria amplia dentro de los negocios en Costa Rica y respalda en muchas ocasiones la labor de las empresas privadas, con el objetivo de asegurar su sostenibilidad y seguridad.

### **2.2.3.3 Promotora de Comercio Exterior**

Dentro del crecimiento económico que ha tenido Costa Rica en los últimos años se destaca la importante influencia que tienen las exportaciones para la economía del país, siendo la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) la encargada de brindar asesoría y apoyo cuando las empresas deciden buscar mercados internacionales.

La Promotora de Comercio Exterior es el pilar de apoyo para las empresas costarricenses, en especial para las micro, pequeñas y medianas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales. (PROCOMER, 2021).

Asimismo, debido a la pandemia generada por el COVID-19, PROCOMER junto con otras instituciones crearon el programa “Alivio” el cual es un programa que pretende apoyar a las empresas brindando capital no reembolsable para proyectos de estabilización y reconversión, que en un futuro les permita continuar en su camino exportador. Debido a la ayuda que recibió Santa Fe S.A. pudo solventar parte de sus gastos operativos durante la crisis y tomar parte del dinero para invertir en proyectos para la fábrica y ampliación de mercados.

### **2.2.4 Regulaciones del sector**

Entre las principales regulaciones se encuentra la de “Food Defense”, está contempla los esfuerzos por proteger los alimentos de adulteración intencional que perjudique a los consumidores y la inocuidad que maneja la empresa, (FDA, 2020), en este caso, aplican un Manual de Food Defense en el cual se vigila por la seguridad alimentaria del huevo que se saca de la granja y que se procesa en la planta.

En cuanto a regulaciones específicas del sector de ovoproductos no existe en Costa Rica, debido al tan reciente surgimiento del producto. Las principales regulaciones que existen son la Ley de Fomento Avícola y el Reglamento Sobre Granjas Avícolas N° 30293-S del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ambos dirigidos más que todo a las granjas avícolas y empresas vendedoras de huevo en cáscara.

En Europa, de acuerdo con la Asociación Española de Industrias de Ovoproductos (2021), existen regulaciones planteadas, por ejemplo, “La legislación de la Unión Europea (Reglamento (CE) N° 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal, definen los ovoproductos como “los productos transformados resultantes de la transformación de huevos, de diversos componentes o mezclas de huevos, o de la transformación subsiguiente de tales productos transformados”.

Por su parte, existe alguna regulación por parte de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA, 2021) la cual, está enfocada en el sector de alimentos, mencionan que deben velar “por la existencia de un marco normativo y regulatorio equilibrado, de aplicación sencilla por parte de la industria y de transparente aplicación por parte de las autoridades. Impulsamos la existencia de procesos regulatorios que protejan los principios de eliminación de excesos y de requisitos innecesarios, y, sobre todo, la existencia de bases científicas sólidas detrás de las diversas iniciativas”.

Lo anterior, está orientado a la promoción de la competitividad y del buen clima de negocios, en equilibrio con el respeto a los diversos estándares que protegen la salud humana, el ambiente, la salud animal y los intereses legítimos de los consumidores. Aunado a esto, existe el Código Alimentario (Codex Alimentarius), este es el foro normativo más importante de la industria alimentaria en el cual se rigen aspectos técnico-científicos que inciden en el comercio mundial de los productos alimenticios.

Según CACIA (2021) en nuestro país, el Punto de Contacto del Codex Alimentarius está a cargo del MEIC, en particular del Órgano de Reglamentación Técnica (ORT). CACIA participa y lidera diferentes comités que le brindan soporte al MEIC en la búsqueda de posturas país que sean equilibradas y justas para la industria alimentaria nacional.

Además, se puede mencionar como ente regulador al Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). De acuerdo con la página oficial de SENASA (2020), esta institución vela por una adecuada realización de todos los protocolos que se deben implementar en el cuidado y crianza de los animales. Asimismo, se indica que es esta misma institución es quien está encargada de velar por la industria alimentaria, de tal manera que se cumplan a cabalidad todas las directrices

implementadas por el Ministerio de Salud en el país, asegurando el bienestar de las personas por medio de acatamiento y cumplimiento de las normas de salubridad establecidas en Costa Rica.

Dentro de las directrices impuestas por Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a las granjas avícolas se tiene el Reglamento de Defensa Sanitaria Animal (2019), el cual brinda los lineamientos a seguir para evitar la propagación de enfermedades en los animales por malas prácticas agropecuarios, afectando la salud de los consumidores. Dentro de esta normativa una de las más importantes por las que debe velar la corporación hace referencia a los insumos y servicios veterinarios que se les brindan a las gallinas en la granja para velar por su salud y su vida útil.

Con respecto a la producción de alimentos para animales la principal normativa hace referencia a la Ley para el control de la Elaboración y Expendio de Alimentos para Animales (1988), la cual establece la autorización para la instalación de fábricas productoras de concentrados, regulación de las importaciones para granos y premezclas. Dentro de los aspectos más importantes a considerar la corporación en su fábrica se destacan el uso de etiquetas de información aprobadas por el MAG, la adulteración del alimento con otros insumos de origen animal (como por ejemplo la harina de carne) y realizar análisis de laboratorio por medio de la UCR.

Finalmente, en este capítulo se le brinda al lector una revisión de la industria, unidades de negocio y mercados en los cuales se desenvuelve en este momento Santa Fe S.A., describiendo el sector avícola, de ovoproductos y de alimentos para animales que componen el trabajo de la corporación y sus elementos internos dentro de su entorno competitivo.

### **Capítulo III. Marco metodológico, tabulación y análisis de resultados**

El presente capítulo consiste en el desarrollo de un diagnóstico del funcionamiento y administración del grupo corporativo mediante el uso de técnicas especializadas para determinar su situación actual. Una vez identificadas las condiciones existentes, el grupo investigador realizará un análisis que permita generar una propuesta del plan estratégico para la corporación.

La información recabada a través de las herramientas aplicadas en el proceso de diagnóstico inicia con la descripción de los hallazgos y evidencias a partir de las entrevistas realizadas a la Gerencia General y Gerencia Administrativa, además, cuestionarios aplicados a la Gerencia General, Administrativa y Departamentales de la Corporación Santa Fe S.A. De igual manera, se muestran los resultados obtenidos a partir de la elaboración de talleres con la aplicación de metodologías participativas, en los cuales se involucraron sus gerencias e informantes claves de la empresa, con el fin de reforzar y conciliar la información obtenida con las herramientas ejecutadas previamente y de esta forma elaborar un mapeo para determinar la gestión actual y proyección estratégica del corporativo.

Aunado a lo anterior, dentro del diagnóstico se aplicaron herramientas tales como el análisis PESTEL, VRIO, CANVAS, FODA, CAME y las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de sistematizar y clasificar la información recopilada a lo largo del trabajo de campo. Por último, se realiza un resumen, en el cual se puede determinar de forma sintetizada la situación estratégica actual de la organización y así, tener los insumos primarios que sirvan de base para la propuesta del plan estratégico que integrará las tres unidades de negocio del corporativo.

#### **3.1. Métodos e instrumentos de recolección de la información**

##### **3.1.1. Entrevistas aplicadas a la Gerencia General y Administrativa de Corporación Santa Fe S.A.**

El principal objetivo que tienen las presentes entrevistas es obtener información general de la empresa mediante un primer acercamiento que permita conocer su situación actual, estrategias, entorno en el que se desenvuelve, expectativas, objetivos y perspectivas sobre el negocio; las cuales pueden ser consultadas en la sección de anexos (Anexo 1, Anexo 2) del presente documento.

### **3.1.1.1 Entrevista aplicada a la Gerencia General**

La entrevista se le aplicó al gerente general, quien es licenciado en administración de empresas, con más de 9 años en el cargo y tiene como objetivo establecer la relación, influencia e impacto que tiene en las actividades de la empresa, respecto a la toma de decisiones estratégicas para la organización. En su rol de gerente en la empresa, se considera por parte del grupo investigador que es una persona clave para recabar la información de la corporación.

Con respecto a la pregunta N° 1 relacionada a la situación estratégica actual de la empresa, indica que el establecer estrategias para el corporativo, es una necesidad principal, debido a que este proyecto de transformación es un cambio elemental a nivel empresarial y es necesario tener claro los objetivos a seguir para toda la organización. Además, menciona que no se posee un plan estratégico y que es una deficiencia actual dado que lo que se tiene es un plan (operativo) que se revisa cada año. De igual manera, expresa que este tipo de planes operativos están enfocados en la dinámica de las distintas unidades de negocio, sin embargo, necesitan un plan estratégico que se ajuste a la nueva estructura del grupo corporativo que sirva para definir el rumbo de la organización con un enfoque global.

En la actualidad se tienen solamente ideas para el funcionamiento del grupo corporativo las cuales no están del todo unificadas, de lo cual enfatiza que esto replica en que se tomen decisiones individualizadas que al final no tienen la relación deseada a nivel corporativo. Sobre el objetivo principal de consolidar Corporación Santa Fe S.A., se pretende que lleve consigo un aumento en las ventas, mejoramiento en los procesos internos en cada departamento en la empresa y que se pueda aprovechar mejor los recursos de cada unidad de negocio.

Con referencia al cómo se llevan estratégicamente las nuevas ideas de negocios en la organización en la pregunta N° 2; el gerente general indica que muchas de estas se han realizado en la empresa por improvisación o alguna necesidad de un cliente en específico, dado que, al ser una empresa familiar y sin estructura sólida en el tema, en reducidas ocasiones realizan estudios de mercado para medir la factibilidad de un proyecto. El entrevistado añade, que llevan bastante tiempo trabajando en una propuesta para la estructuración de una unidad financiera y un comité

administrativo, que pueda valorar las ideas desde distintas aristas reduciendo los riesgos, pero que aún no se ha concretado.

Con relación a la pregunta N° 3 sobre las principales fortalezas y debilidades del corporativo; indica que la principal fortaleza es que al ser una empresa familiar la toma de decisiones se realiza de manera rápida y se tiene la confianza con la Junta Directiva, al evitarse laboriosos procesos burocráticos dentro de la compañía. Una debilidad es no contar con un sistema de información robusto y pertinente, ni tampoco con un departamento financiero (como algunos de sus competidores), donde solamente llevan la contabilidad con un profesional externo lo cual dificulta visualizar el impacto y trazabilidad de las estrategias implementadas como empresa.

De acuerdo con la pregunta N° 4, el gerente comenta que dentro de las oportunidades de la corporación está su expansión a mercados internacionales, dado que cuentan con la experiencia exportando a Panamá y planean en los próximos años abarcar nuevos países. Asimismo, la organización tiene planeado el desarrollo de productos orientados al sector retail, nichos de mercado definidos y al E-Commerce, con el fin de aprovechar la imagen que tienen y llegar a los hogares costarricenses.

En la pregunta N° 5 referente a los riesgos o amenazas determinantes para el desarrollo del negocio; el gerente general comenta que la principal es el abastecimiento de materia prima (en este caso el huevo), dado que a pesar de que una de las divisiones de la corporación se dedica solamente a la producción de huevo en cáscara, aun así Costa Rica no cuenta con suficientes granjas de gallinas ponedoras certificadas para abastecer la empresa con todo el producto que necesita vender a sus clientes y mantener su calidad.

Además, debido a condiciones climáticas o enfermedades los animales son propensos a no producir la cantidad de huevos suficientes lo que eleva los costos por temas de bioseguridad. También, apunta que, debido a la pandemia, el costo de la materia prima importada para el caso de la fábrica de alimentos (maíz y soya) aumentó casi el doble y se debe competir el abastecimiento del producto en el país, lo cual ocasiona una afectación en el flujo de la empresa y en el presupuesto disponible.

En la pregunta N° 6 acerca de si la corporación tiene la capacidad tecnológica, operativa y de innovación; el entrevistado indica que a pesar de ser una Pyme existe continuamente innovación tecnológica lo que les ha permitido abarcar un mercado cada vez más amplio y pensar en nuevos productos, hablando principalmente de la división de comercialización de huevo líquido pasteurizado; sin embargo, han existido requerimientos de clientes que no se han podido satisfacer al no contar con maquinaria especializada o tecnología de punta en algunas de las divisiones del negocio. Agrega que a pesar de que se ha valorado adquirir equipos más innovadores, sobre todo para la granja avícola donde hay maquinaria antigua, estos requieren una inversión financiera importante, con lo cual pueden afectar el presupuesto anual, a pesar de esto el gerente es consciente que en la empresa cuentan con insumos operativos suficientes para desarrollar nuevas ideas de negocio.

La pregunta N° 7 está relacionada con las estrategias operativas que han tenido un mayor impacto en la corporación; a lo cual el entrevistado menciona que la organización desde sus inicios ha realizado una apuesta por la innovación y solucionar las necesidades de sus clientes de una manera ágil y rápida, tomando las decisiones óptimas a partir de acciones concretas. Parte de esta estrategia fue el desarrollo de un proyecto muy relevante el cual se denomina “Huevo FS”, que era un producto especial para el sector “food service” comercializado de manera exitosa a pesar de que al inicio existía un rechazo a la idea. Por otra parte, una estrategia con poco éxito fue el desarrollo del producto “Claratica”, el cual a pesar de que fue positivo a nivel de marca y desarrollo comercial durante su planeación, no se le realizaron estudios financieros por lo cual no estaba listo para asumir los costos altos de distribución, mercadeo, displays y producción.

Se destaca con la aplicación de la herramienta y el mapeo inicial del estado actual a nivel estratégico del corporativo; la necesidad e importancia a nivel de la organización de consolidar los departamentos, mejorar los procesos internos, crear equipos de trabajos que se complementan según la experiencia de cada persona, aumentar las ventas y aprovechar los insumos de cada unidad de negocio, que permita clarificar la hoja de ruta para aumentar la eficiencia, crear nuevos productos y reducir los costos.

### **3.1.1.2 Entrevista aplicada a la Gerencia Administrativa**

La presente entrevista fue aplicada a la gerente administrativa, quien es licenciada en administración de empresas con 8 años en el cargo. Se destaca, que la entrevistada posee un rol de liderazgo en el equipo de trabajo y, por lo tanto, su gestión administrativa en la empresa es clave para la ejecución y potencialización para cumplir los objetivos planteados.

Se inicia la entrevista conociendo la opinión sobre la situación estratégica actual en la pregunta N° 1, donde se menciona que están dirigiendo los esfuerzos para fortalecer el corporativo de forma tal que se consolide tanto a nivel interno como externo para que se pueda llegar oportunamente a los clientes y existan equipos de trabajo que lleven el control y seguimiento de las divisiones del negocio en conjunto para aprovechar el personal y tener más efectividad en los procesos.

Con respecto a la pregunta N° 2, se consulta sobre las fortalezas y debilidades de la organización, a lo cual la entrevistada menciona que sus fortalezas radican en contar con un equipo ágil e integral que facilita la toma de decisiones, además de que han logrado posicionarse en el mercado como una opción de innovación en la industria alimentaria y avícola. También, gracias a la unificación, es posible contar con departamentos más estructurados y enfocados en aprovechar los recursos de la organización de mejor manera.

Con referencia a las debilidades, se indica que la empresa enfrenta un reto al no contar con suficiente abastecimiento de materia prima debido a que carecen de sistemas automatizados para el control de los inventarios, lo que origina procesos manuales en esa área; asimismo, menciona que una debilidad es la ubicación, dado que en ocasiones el costo de transporte es elevado. Además, si en un determinado momento existiera un incremento exponencial en ventas, la corporación no cuenta con suficiente espacio en sus bodegas y granjas para cumplir con todas sus obligaciones con los clientes en periodos de alta demanda; y por otra parte, mencionan la falta de controles para el manejo de los inventarios en la granja avícola y la fábrica de alimentos, esto porque de momento se maneja de forma manual lo cual dificulta las soluciones oportunas.

Con respecto a la pregunta N° 3, dentro de las oportunidades de negocio que existen en la corporación, la gerente señala que, como resultado de las certificaciones de calidad y bienestar

animal, se ha visualizado un mercado rentable y amplio para la colocación de los productos. Otra oportunidad, es el hecho que al contar la corporación con activos unificados se pueden proponer ideas de negocio que a corto plazo son lanzadas al mercado, esto porque se cuenta con maquinaria y personal capacitado que logra potenciar los objetivos que se plantean, evitando incurrir en altos costos o compra de nuevos equipos.

En cuanto a los riesgos y amenazas que resultan determinantes para el desarrollo del negocio (pregunta N° 4); la entrevistada indica los siguientes:

Riesgo monetario: debido a que si no se cuentan con los recursos suficientes existe el riesgo de que las operaciones puedan afectar las metas operativas de la organización y posponer la puesta en marcha de nuevas ideas para las tres unidades de negocio.

Competencia: la corporación enfrenta una alta competencia en el mercado avícola, la cual impacta en algunas ocasiones de manera negativa a la organización y afecta directamente el flujo de caja de la empresa.

En la pregunta N° 5, sobre si se considera que la corporación cuenta con capacidad tecnológica, operativa y de innovación para el desarrollo del negocio, la gerente indica que para su unidad de negocio relacionada a la venta de huevo líquido se cuenta con nivel tecnológico y a pesar de que son todavía una pequeña empresa cuentan con maquinaria y tecnología de punta suficientes para plantear nuevos proyectos a futuro, así como con personal capacitado en las distintas áreas productivas.

Uno de los puntos que más destaca es la cultura de innovación de la empresa, en tanto se tiene un equipo visionario que en el pasado ha propuesto nuevas soluciones a los problemas que van surgiendo dentro de la operación del negocio, así como una visión de seguir destacando en el mercado con productos que se alineen a los alimentos del futuro, además del servicio que proponen día a día, para brindarles soluciones a los clientes; parte de esto es la importancia de la consolidación del corporativo y que se brinde la misma cultura para todas las unidades de negocio.

En la pregunta N° 6, la entrevistada recalca sobre el crecimiento en el mercado que tendrá el corporativo para los próximos cinco años, para lo cual, en el mercado nacional se proponen

diversificar su cartera de productos y penetrar en nuevos mercados; y a nivel internacional, se plantea exportar a otros países, además de Panamá, realizando previamente estudios para determinar la rentabilidad financiera y de mercado.

La pregunta N° 7 referente a las estrategias operativas que han tenido mayor impacto en la compañía; la entrevistada comenta que dentro de las ideas de negocio que se desarrollaron para seguir su objetivo de aumentar su capacidad de producción, uno de los más exitosos ha sido la compra de un “mezclador”, el cual fue de mucha ayuda en la fabricación del huevo líquido que es uno de los productos más fuertes y vendidos, además se mejoró de esta forma su calidad. Asimismo, la corporación ha realizado enormes esfuerzos por mantener su certificación Cage Free, siendo la única en Centroamérica en contar con permisos que brindan una mejor calidad de vida a sus gallinas ponedoras para incrementar su rendimiento productivo.

Por el contrario, uno de las estrategias operativas que tuvo un impacto negativo fue el desarrollo del nuevo producto “Claratica”, que consistió en una línea de huevo líquido pasteurizado para el sector retail, con el cual las estimaciones de ventas que se analizaron al inicio no se concretaron a nivel monetario, principalmente porque fue un proyecto que no estaba estratégicamente alineado y no se realizaron los estudios de mercado que se requerían para darle sostenibilidad a la idea y tampoco se planificaron controles que les permitieran llevar al día la información y posteriormente documentarla.

En síntesis, de la información recabada, se determina que la empresa tiene puntos importantes que han sido factor clave en el ejercicio de sus funciones, tal es el caso del equipo tecnológico que se implementa en la elaboración de ovoproductos, así mismo; el clima organizacional determinado en los colaboradores de la organización, esto aun cuando está ausente una estructura organizacional corporativa formal. Asimismo, se expresa la necesidad de mejorar a nivel interno en la gestión de inventarios y que existen deficiencias en los procesos para la planeación, formulación y gestión de los proyectos.

### **3.1.2. Cuestionarios aplicados a las Gerencias General y Departamentales**

El presente cuestionario se aplicó con el objetivo de conocer más a fondo la situación con respecto al planteamiento estratégico con que cuentan las tres unidades de negocio que conforman Corporación Santa Fe S.A., las cuales fueron recabadas por medio de preguntas a las Gerencias General y Departamentales de la compañía que están involucradas en el funcionamiento de las divisiones del negocio y tienen personal a cargo.

Dicha fuente de recolección primaria de información proporciona datos sobre la parte estratégica y la razón de ser de Corporación Santa Fe S.A., su visión a futuro, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y el sentir de los colaboradores con la unificación de las empresas.

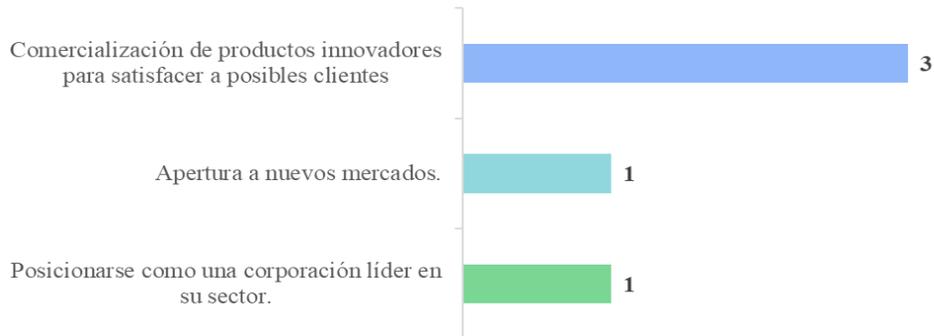
Cabe especificar que dicho cuestionario fue aplicado a cinco personas, en las cuales se encuentra el gerente general, la gerente administrativa, el gerente de producción, gerente de ventas corporativa y la gerente de recursos humanos; que velan por el trabajo realizado diariamente en el corporativo en las tres unidades del negocio y han estado a cargo del proceso de su unificación.

En este apartado se procede a desarrollar una síntesis de las respuestas brindadas por cada uno de estos colaboradores, esto en el orden en que fueron redactadas las catorce preguntas del cuestionario y se pueden visualizar en la sección de anexos (Anexo 3) del presente documento.

En la pregunta N° 1 se consulta acerca del tiempo que llevan los involucrados trabajando para la organización. Todas las respuestas indican llevar una relación laboral mayor a los tres años.

En la pregunta N° 2, se consulta sobre la razón de ser de la organización, obteniendo los siguientes resultados:

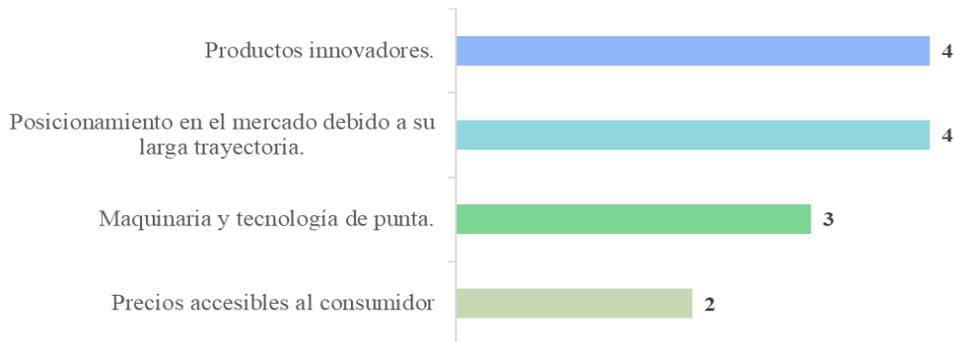
**Figura 12. Razón de ser de Santa Fe S.A.**



Entre los encuestados, indican que la principal razón de ser de la corporación es comercializar productos innovadores; posterior a esto, señalan que el posicionarse como líderes en el sector y apertura a nuevos mercados, son opciones de su motivo empresarial.

La pregunta N° 3 aborda las opiniones acerca de las ventajas competitivas con las que cuenta la corporación respecto a sus competidores. A continuación, se muestran los resultados:

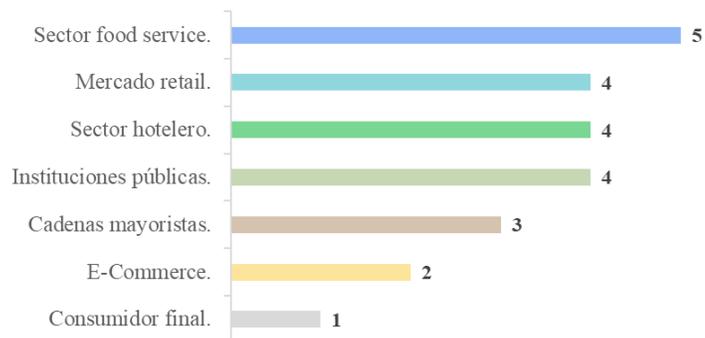
**Figura 13. Ventaja competitiva de Santa Fe S.A.**



Se determina que la innovación y posicionamiento en el mercado prevalecen como las principales ventajas competitivas del corporativo, seguido por los recursos tecnológicos en maquinaria, donde finalmente se tiene los precios como la última de las opciones elegidas por los consultados.

Así mismo, en la pregunta N° 4 se consulta acerca de cuál consideran que es el mercado meta de la corporación. Se muestra los resultados:

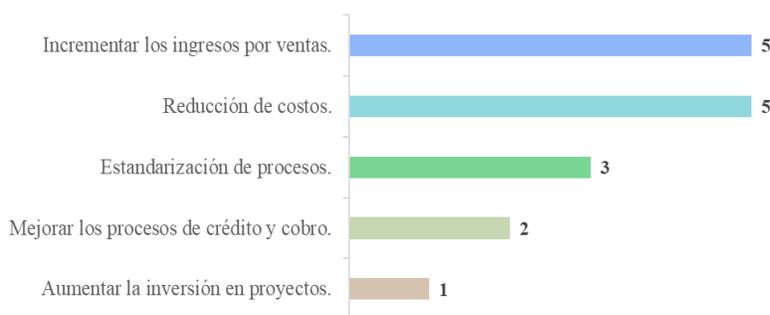
**Figura 14. Mercado meta de Santa Fe S.A.**



Con respecto a lo anterior, coinciden que la corporación debe ir dirigida hacia el sector food service, siendo el mercado meta principal, seguido en gran medida, por el mercado retail, sector hotelero e instituciones públicas. En menor medida, se mencionan las cadenas mayoristas, el E-Commerce y el consumidor final.

De acuerdo con la pregunta N° 5, sobre los objetivos estratégicos financieros de la organización, se mencionan los siguientes:

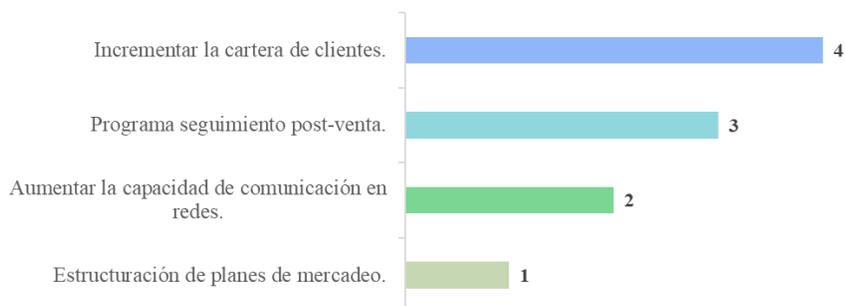
**Figura 15. Objetivos estratégicos financieros de Santa Fe S.A.**



Por lo tanto, los encuestados consideran que el incremento de los ingresos por venta y reducción de costos, son los principales objetivos para la corporación. Seguido a esto, mencionan estandarización de procesos, mejorar la cartera crediticia y aumentar la inversión de proyectos, en ese orden de prioridad.

En cuanto a los objetivos estratégicos de mercadeo (pregunta No 6), los consultados responden que los siguientes los consideran los que tienen afinidad con la corporación:

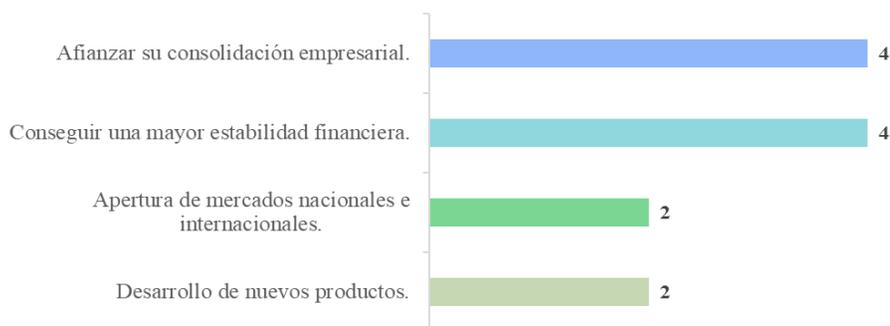
**Figura 16. Objetivos estratégicos de mercadeo de Santa Fe S.A.**



De acuerdo con los encuestados, el principal objetivo de mercadeo de la corporación es incrementar la cartera de clientes, aunado a esto, el seguimiento post venta a realizar. Posterior, el aumentar la capacidad de comunicación en redes, y finalmente se tiene la estructuración de planes detallados de mercadeo como la última de las opciones elegidas por los consultados.

Con respecto a la pregunta N° 7, sobre cuál considera que debe ser la estrategia de la corporación a nivel empresarial para los próximos cinco años, responden lo siguiente:

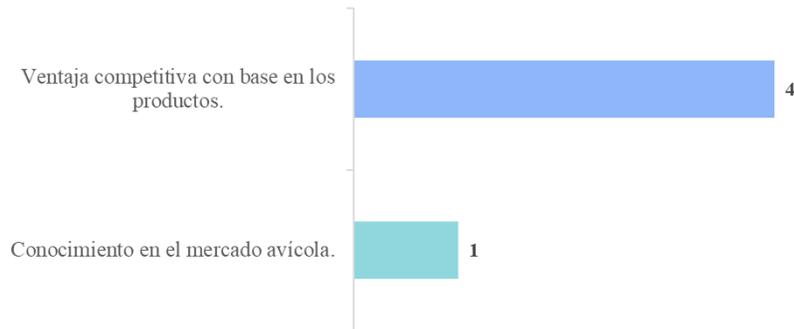
**Figura 17. Estrategia de crecimiento para Santa Fe S.A.**



Se obtuvo como resultado, que consideran las estrategias de crecimiento como la de afianzarse como corporación y de conseguir mayor estabilidad financiera, como las principales. Posteriormente, también fueron elegidas estrategias, la apertura de mercados nacionales e internacionales y el desarrollo de nuevos productos.

Para la pregunta N° 8, con relación a la principal fortaleza de la corporación, los consultados responden de la siguiente manera:

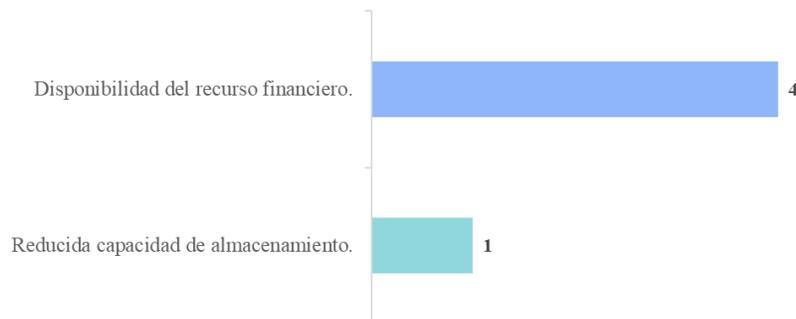
**Figura 18. Fortalezas de Santa Fe S.A.**



De manera contundente, consideran que la principal fortaleza es la ventaja competitiva con base en los productos que comercializan; y también se menciona, el conocimiento en el mercado avícola que posee la corporación.

La pregunta N° 9 permite a los gerentes elegir la principal debilidad de la corporación, en la siguiente figura se muestran los resultados:

**Figura 19. Debilidades de Santa Fe S.A.**



Con respecto a lo anterior, la disponibilidad del recurso financiero es la principal afectación de la compañía. Por otra parte, se considera como una debilidad, la reducida capacidad de almacenamiento que puede afectar los inventarios.

En relación con la pregunta N° 10, sobre cuál es la principal oportunidad de la compañía, los consultados responden lo siguiente:

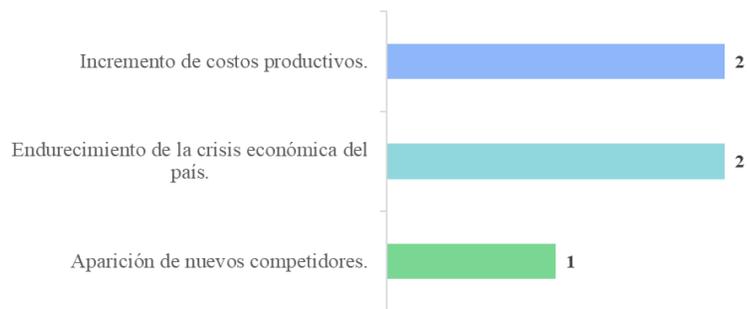
**Figura 20. Oportunidades de Santa Fe S.A.**



De acuerdo con la figura 10, consideran como principal oportunidad para el corporativo, aprovechar las alianzas estratégicas con otras empresas para aumentar su ventaja competitiva. Se menciona como una oportunidad, incrementar la cartera de clientes a nivel centroamericano.

La pregunta N° 11 aborda las amenazas que afectan a nivel externo a la corporación. A continuación, se muestran los resultados:

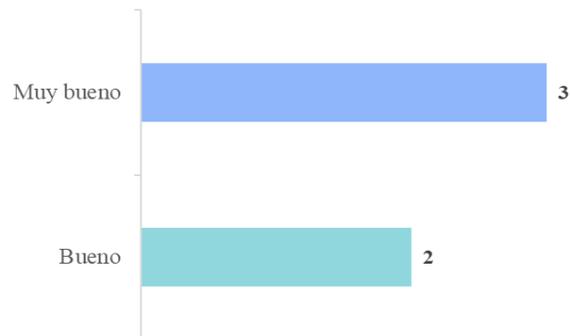
**Figura 21. Amenazas de Santa Fe S.A.**



Se determina que el incremento de los costos productivos y la situación económica del país, son las principales amenazas para el corporativo, seguido por la aparición de competidores en el mercado.

En la pregunta N° 12 se consulta, sobre la percepción del cambio de la visión estratégica al convertirse en corporativo. Los consultados responden lo siguiente:

**Figura 22. Percepción cambio visión estratégica a corporativo**



Con base en lo anterior, consideran el cambio a nivel estratégico hacia la conformación del corporativo como muy bueno y bueno.

Respecto a la pregunta N° 13 se consultó cuál podría ser la misión empresarial de la compañía, para lo cual las respuestas de cada uno de los consultados se detallan a continuación:

1. Ser valorados como una empresa líder en el sector, por nuestros clientes y consumidores por la calidad e innovación de nuestros productos y por la imagen diferenciada de nuestras marcas.
2. Ser una solución en el mercado con productos de altos estándares de calidad caracterizándose por un buen servicio.
3. Alcanzar diferenciación en los mercados donde se desarrolle gracias a sus altos estándares de calidad, inocuidad e innovación en productos diferenciados de la competencia.
4. Brindar ovoproductos innovadores y de calidad a todos nuestros clientes.
5. Brindar al consumidor productos de calidad y buen servicio al cliente.

En la pregunta N° 14 se aborda cuál sería la posible visión empresarial y el rumbo a donde planea dirigirse el corporativo a largo plazo, obtenidos las siguientes respuestas de los consultados:

1. Convertirse en una empresa consolidada y líder del mercado avícola a nivel nacional y regional, diferenciándose por poseer mercados seleccionados con productos innovadores con enfoque en la calidad de nuestros productos.
2. Producir y desarrollar alimentos de alta calidad e inocuos que generen satisfacción de nuestros clientes.
3. Ser más eficiente a nivel corporativo en el área productiva.
4. Ser la empresa #1 a nivel internacional en ovoproductos.

A partir de la información recopilada, se destaca que Corporación Santa Fe S.A., apunta a comercializar productos innovadores y manteniendo estándares de calidad para aumentar sus ventas; abriendo camino en nuevos mercados y con un enfoque a expandir la exportación a nivel centroamericano. Aunado a esto, se tiene en consideración dentro de la estrategia a cinco años, la consolidación empresarial y dar al paso, una mayor estabilidad financiera.

Además, se expresa a nivel de mercadeo, que se plantea fortalecer un buen servicio al cliente y un programa de seguimiento post venta; teniendo como principal público meta el sector food service, el mercado retail y el sector hotelero. Por otra parte, a nivel de finanzas y de producción, se desea ser más eficientes en el manejo de sus inventarios y reducir los costos en la cadena de abastecimiento.

### **3.1.3. Taller de metodología participativa a las Gerencias General y Departamentales**

El taller aplicado en la empresa Corporación Santa Fe S.A., se aplicó con el objetivo de recabar información de actores claves (gerencias) después de haber identificado que los instrumentos anteriores no reunían la información suficiente, concreta y específica para continuar con el análisis de la etapa de diagnóstico del presente capítulo.

Se realizaron actividades participativas y herramientas donde se hiciera presente la interacción de las partes interesadas que permitiera determinar específicamente la situación estratégica real del corporativo, para posteriormente analizar los resultados y enlazarlos como insumos en la

construcción de la propuesta del plan estratégico para los próximos cinco años que se desarrollará en capítulo IV de la presente investigación.

Aunado a lo anterior, la necesidad de realizar el taller se centra en tener un contacto más directo entre los colaboradores de la organización y el grupo investigador, para de esta forma definir y validar variables estratégicas y operacionales del corporativo. En su desarrollo se contó con todo el equipo investigador y por parte de la empresa participaron las personas encargadas de la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Fábrica de Alimentos y Gerencia de Productora Avícola.

El contenido del taller se enmarca en profundizar la búsqueda de información en las líneas estratégicas del corporativo, lo cual confirme o desestime los resultados, opiniones y puntos de vista recopilados en herramientas aplicadas anteriormente, pero que se necesitan ampliar y darles consistencia a las variables cualitativas en estudio. La actividad fue realizada de manera virtual, en esta los colaboradores de la corporación encargados de las áreas más significativas fueron quienes participaron activamente a partir de opiniones individuales y colectivas.

### *Estructura Taller Metodología Participativa*

#### 1. Bienvenida

1.1- El grupo investigador recibe a los miembros de la empresa que van a participar en el taller para lo cual se da la bienvenida, explicando el objetivo, duración total del taller y se explica que se van a desarrollar herramientas de estrategia, como lo son el FODA y el Modelo de Negocio Canvas; por último, se tiene un espacio para conclusiones, reflexiones, oportunidades de mejora y situaciones adicionales de la estrategia de la corporación que quieran aportar.

#### 2. Desarrollo de análisis FODA

Se realizó una primera parte mediante participación individual en sesiones de trabajo con cada gerente, en la cual, se dividieron a los integrantes en salas de trabajo mediante la aplicación Zoom, asignados a personas del equipo investigador. Mediante este espacio, se mantuvieron conversaciones con los gerentes, para que cada uno indicará sus opiniones sobre las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas del corporativo y su visión sobre cuál considera debe ser una estrategia para la empresa por los próximos cinco años. Todo esto se digitaba en un cuadro resumen del grupo investigador para su posterior análisis.

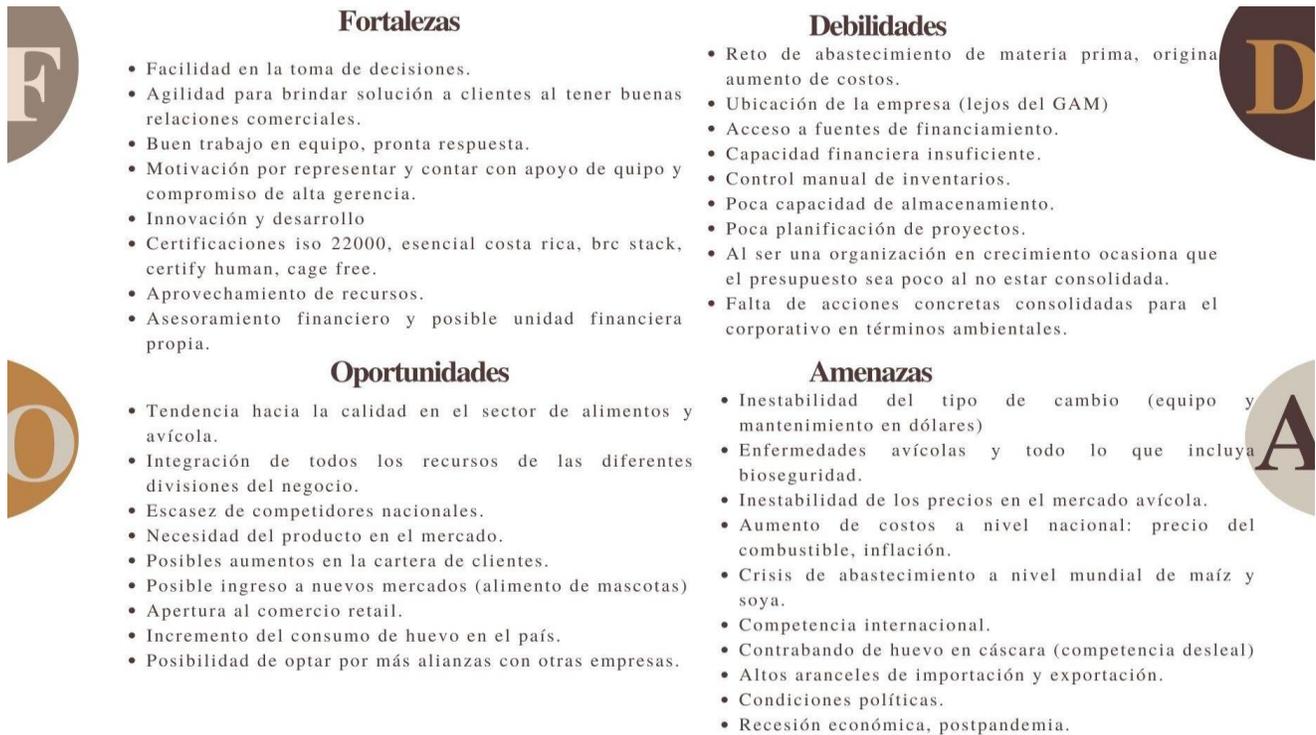
**Tabla 2. Asignación participantes primera parte del taller de metodología participativa**

<b><u>Departamento encargado</u></b>	<b><u>Encargado</u></b>
Gerencia General	Andrey Vega-Evelyn Duran
Gerencia Administrativa	Mercedes Solis
Gerencia de Ventas	Luis Murillo
Gerencia Financiera	Carlos Rojas
Gerencia Producción	Abel Mendoza

Una vez terminada la recolección de información con cada participante, se integraron nuevamente a los miembros de la empresa y el grupo investigador a la sala principal para la presentación y análisis de los datos. A partir de este momento, se discutieron las opiniones brindadas por cada persona de manera individual para que en el colectivo se socializarán los diferentes puntos de vista de todo el equipo gerencial, generando así una dinámica de retroalimentación y elección de prioridades conforme a la conciliación de la mayoría previo análisis de cada uno de los elementos analizados en alineamiento a la conveniencia para el corporativo.

Una vez que se recopiló la información en esta etapa del taller, el equipo investigador sistematizó los aportes del equipo gerencial y en la Figura 4 se muestran los resultados de la actividad realizada.

**Figura 23. FODA del taller de metodología participativa**



Se demuestra un compromiso de trabajo de la gerencia y sus colaboradores por hacer realidad los objetivos que se plantean, éstos se pueden observar con respecto a lo que aportan en las distintas herramientas ya analizadas.

### 3. Desarrollo de análisis CANVAS

En el siguiente apartado se muestra el modelo CANVAS realizado en el taller participativo donde se tomaron todas las distintas perspectivas que se expresaron, por lo cual este quedó de la siguiente manera:

Se explica a las integrantes la herramienta CANVAS que permite conocer el estado actual de la corporación en las principales áreas que la conforman; sirve como aporte para brindarle a la organización una propuesta clara y concisa para la implementación de un plan estratégico que les permita organizarse y cumplir con los objetivos deseados.

En este apartado se toma la opinión de todos los participantes para elaborar y llenar con información del corporativo cada una de las partes de la herramienta.

**Figura 24. CANVAS del taller de metodología participativa**



#### 4. Conclusión

Se brindó un espacio para determinar los resultados obtenidos, retroalimentación y aportes adicionales dentro de las estrategias propuestas de la empresa; así como también dar agradecimientos a todos los colaboradores. Se toman en cuenta todas las opiniones que serán insumos necesarios para el diagnóstico de la corporación y para realizar la propuesta de plan estratégico. Se detallan los resultados en el apartado 3.2.3.

#### 3.1.4. Principales hallazgos de la aplicación de instrumentos

A continuación, se describen los principales hallazgos determinados por el equipo investigador a partir de la aplicación del taller y los cuestionarios a los gerentes de Corporación Santa Fe S.A. Entre la información hay aspectos positivos y negativos a considerar en el diseño de la propuesta final y la toma de decisiones de forma óptima y precisa.

- La empresa va dirigida principalmente al sector food service ante la presencia de oportunidades externas, dado que han buscado la estrategia de abarcar nuevos mercados que amplíe su cartera de clientes. Lo anterior, representa un reto para todos los departamentos de la organización, puesto que deben buscar la forma de reorganizarse como corporativo para satisfacer las demandas del mercado.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico que los oriente en la planificación de mediano y largo plazo, lo cual afecta la toma de decisiones de acuerdo con sus objetivos organizacionales, lo cual tiende a distorsionar la dirección estratégica a seguir en un largo plazo.
- En la gestión financiera del corporativo no existe una planificación y estructura presupuestaria que determine claramente los gastos e ingresos del manejo operativo del corporativo en el corto y mediano plazo, por lo que en ocasiones deben buscar financiar operaciones reduciendo el presupuesto destinado a otras actividades o inclusive buscar fuentes de financiamiento externo.
- Se determina que existe falta de comunicación respecto a la asignación de tareas de los puestos operativos, dado que en ocasiones los colaboradores deben esperar en su lugar de trabajo a que se le asignen las labores a realizar durante el día.
- Existe un ambiente centralizado en la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, que es justificado por el corporativo al ser una empresa familiar, lo cual ocasiona falta de participación de otros colaboradores y se pierde el seguimiento estratégico.
- La compañía tiene falta de espacio físico en la bodega de productos terminados donde se guardan los ovoproductos y el concentrado que se produce, esto debido a que los espacios son reducidos. Con respecto a la maquinaria que se utiliza para fabricarlos en la parte avícola y de alimentos, no poseen equipo actualizado lo que impide poder cumplir ante una alta demanda de estos productos en el corto plazo. Todo lo anterior, refleja la falta de planificación en capacidad instalada y posibles fallas en la gestión de la cadena de abastecimiento principalmente en las proyecciones de demanda y gestión de inventarios.
- Uno de los pilares fundamentales dentro de la compañía son los recursos con los que cuenta en la elaboración de ovoproductos, debido a que la maquinaria que poseen es de alta

tecnología y logra que tengan ventaja competitiva, esto por su capacidad productiva prácticamente única en el país que les permite seguir expandiendo su cartera de clientes.

- No cuentan con un sistema para el control de inventario que se realiza de forma manual conllevando a pérdidas de tiempo y que en ocasiones se debe realizar retrabajo cuando se cometen errores humanos en el control de estos.
- A causa de la crisis económica y la inestabilidad en los precios del mercado avícola, la organización ha disminuido el margen de ganancias sobre ventas, de tal manera que los clientes no se vean afectados, asumiendo la corporación el costo por ese cambio.
- El grupo empresarial determina conveniente la consolidación como corporativo, esto debido al uso más eficiente de sus recursos al disponer de personal, equipos de trabajo, unificación de procesos, maquinaria, servicios de transporte y los activos de todas estas unidades cuando sea necesario. Esto conlleva a una agilización en el tiempo de respuesta ante situaciones que requieren toma de decisiones de manera inmediata.
- El equipo tomado en cuenta para el análisis de la información deja clara la necesidad de contar con un plan estratégico que los ayude a visualizarse a través del tiempo, de tal manera que puedan marcar un rumbo determinado para el cumplimiento de sus objetivos empresariales dentro del corporativo.

### **3.2. Aplicación de herramientas para el análisis de la empresa**

En este apartado se realiza el análisis sobre los recursos obtenidos, en el cual se explica de manera explícita y contundente los insumos resultantes después de haber conocido a fondo los procesos y dinámica de la corporación, además de la información recopilada de los instrumentos. Esta será la base para la propuesta del plan estratégico que se plantea en el capítulo posterior.

#### **3.2.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL permite identificar el entorno en que se desenvuelve Corporación Santa Fe S.A., además de ubicar la corporación de acuerdo con los diferentes sectores y actores público - privados con los cuales interactúa, para así tener claridad en las oportunidades y amenazas a las

cuales puedan verse expuesto en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los cambios en los que está evolucionando el corporativo. A continuación, se describen cada uno de ellos:

### **3.2.1.1 Entorno político**

Según Pérez (2019), el entorno político es un conjunto de decisiones que toman las instituciones y las distintas entidades administrativas para resolver las problemáticas que surjan en la ciudadanía de un país, mediante el ejercicio de su potestad legislativa y el uso de los recursos y las capacidades públicas. Ahora, si bien es cierto que el contexto político influye en el funcionamiento y la viabilidad de las empresas, este elemento es de carácter externo, por lo que no se puede controlar.

En Costa Rica existen factores políticos que son determinantes para considerar en el impacto positivo o negativo que pueda tener Corporación Santa Fe S.A. de forma directa o indirecta, los cuales se detallan a continuación:

- Contexto internacional: la creación de organismos internacionales, normas o políticas que beneficien el libre comercio aporta a la economía costarricense, dado que permite ampliar el mercado o atraer inversión extranjera. Un ejemplo claro de esto es la adhesión de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de acuerdo con Erak (2020) el país ha implementado prácticas impulsadas por la OCDE en sus acciones para evitar la erosión de bases imponibles y traslado de utilidades (BEPS), tales como precios de transferencia, economía digital, instrumentos híbridos y limitación de intereses, entre otros, así como los esfuerzos para aumentar nuestros tratados para evitar la doble imposición e intercambio de información tributaria y la firma del Convenio Multilateral de la OCDE.
- Contexto nacional: a nivel país Corporación Santa Fe S.A. ha logrado establecer convenios con Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y Cámara de Avicultores (CANAVI) que le han permitido desarrollar su capacidad de exportación y un proceso de mejora continua, esto a partir de las políticas establecidas por el sector avícola y también el acceso a certificaciones internacionales como Cage Free, BRC y Esencial Costa Rica.

- Legalidad de la empresa: para establecer un negocio en Costa Rica es necesario cumplir con los requisitos que establecen los Ministerios de Salud, Hacienda, Trabajo y en el caso de Corporación Santa Fe S.A. el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). En caso de inconformidades con el producto que vende la empresa o malas políticas laborales, son estos entes los que determinan si existe violación a las normas o no y dictan sanciones regulatorias. Además, dentro de las nuevas políticas tributarias Corporación Santa Fe S.A. debe cumplir con parámetros fiscales tales como facturación electrónica, cobro de impuestos y la declaración mercantil entre otros.

### **3.2.1.2 Entorno económico**

El entorno económico es definido por la EAE Business School (2018), como el conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y en el mercado y, por lo tanto, afectan el rendimiento de una empresa. Estos factores a menudo están fuera del control de la empresa y puede ser tanto a gran escala (macroeconómicos) como a menor escala (microeconómicos).

En lo que respecta a los factores macroeconómicos, se puede mencionar que Costa Rica experimentó una recesión económica de casi un 8% en el año 2020 debido al COVID-19. En el presente año el PIB se encuentra en disminución, a pesar de un ligero repunte en el 2021 del 2.3%, ocasionado por el conflicto en Ucrania donde a inicios del presente año el Banco Central pronostica un crecimiento del 3,9%, sin embargo, debido a la guerra y la desaceleración económica se tuvieron que recalcular dichos análisis esperando cerrar en el año en 3,4% del PIB (Agencia EFE, 2022).

Por otra parte, se dio un aumento en las tasas de interés, dado que, según el BCCR la tasa política monetaria se ubica en un 5,50% y la tasa básica pasiva en el 3.31%, donde el tipo de cambio ha rondado durante el 2022 en los 700 colones, lo cual es preocupante para los sectores económicos del país y se espera que la tasa de inflación llegue a casi 10% en los últimos meses del 2022 si la situación a nivel mundial no presenta una mejoría. Esto para el corporativo puede llegar a ser una afectación directa, debido a que sufriría un incremento en los costos de producción y de materia prima.

En complemento de lo anterior, con respecto a Gutiérrez (2020), se refiere a que “el mercado para la industria avícola se presenta volátil, donde gran parte de los mercados importadores han reducido sus compras y a pesar de que se espera un ligero incremento de la producción de pollo, se ha observado una concesión en los precios, en el marco de la pandemia del Covid-19”.

Otros factores económicos que son relevantes para el Corporativo Santa Fe S.A. son los siguientes:

- 1. Acuerdos internacionales de comercio:** los tratados de libre comercio han permitido que Costa Rica haya tenido una expansión económica en los últimos años, según información obtenida en El Financiero (2017), el mercado costarricense es pequeño por lo que necesita tratados que integren sus productos a la economía mundial. Con el ingreso este año del nuevo gobierno se están realizando esfuerzos para ingresar a la Alianza del Pacífico, lo que permitiría mejorar las alianzas comerciales con los países que forman parte de dicha organización.
- 2. Tipo de cambio:** con respecto a los factores macroeconómicos que pueden afectar a Corporación Santa Fe S.A., se tiene como consecuencia la fuerte devaluación que ha tenido el colón en los últimos meses producto del COVID-19 y conflictos globales, por lo cual, al haber un aumento en la paridad con el dólar, se tiene un ingreso extra por el valor de las exportaciones realizadas a Panamá de sus ovoproductos. Por el contrario, la corporación importa insumos como el Maxapal desde las oficinas de SANOVO en Dinamarca entre otras materias primas y cancela el mantenimiento de ciertas maquinarias de la fábrica de alimentos en dólares, las cuales, se han encarecido enormemente en semanas recientes.
- 3. Crisis económica:** de acuerdo con Cerdas (2022) en el país desde el 2018 se empezaron a ver los efectos de una recesión en la economía, esto como consecuencia al estrujamiento en la liquidez bancaria lo cual afecta la concesión de créditos para los inversionistas. De igual forma, a nivel local se presentan problemas de liquidez que impactan en un menor crecimiento en la economía, factores que pueden ser motivo de dificultades para Corporación Santa Fe S.A. por la falta de poder adquisitivo de la población. Además, durante este año 2022 se ha presentado un relevante incremento en la inflación encareciendo los productos y servicios afectando a los consumidores. Por ejemplo, de

acuerdo con Cerdas (2022), la inflación interanual en julio del 2022 llegó a 11,48%, la más alta desde abril del 2009.

4. **Déficit fiscal e impuestos:** en materia tributaria y fiscal no se puede pasar por alto mencionar el (IVA), el cual grava productos y servicios esenciales para los costarricenses. Para muchas empresas implementar el IVA fue motivo de preocupación e incremento de costos. Para Corporación Santa Fe S.A. al producir insumos alimenticios se ve afectado por el 1% de IVA en el precio de huevo en cáscara y los concentrados, así como el 13% por los servicios que presta.
5. **Costos de las materias primas en 2022:** otro de los aspectos que ha afectado al corporativo durante el año 2022 es el aumento en el costo de los empaques donde se almacena el huevo líquido (cajas de cartón corrugado y bolsas “*Bag in Box*”) y los granos como soya o maíz principal insumo de los concentrados. Esto surge según Perez (2022), en primera instancia por la pandemia del COVID-19, segundo a la poca disponibilidad logística de contenedores para mover las materias primas (hierro, madera, plástico, papel) desde ciertos puertos en Asia, lo que hace subir el costo de los fletes en algunas situaciones hasta en 5 veces su valor y finalmente el aumento del precio de la gasolina originado por el conflicto en Ucrania. Cabe destacar que esta problemática es mundial y no solo afecta a Corporación Santa Fe S.A., sino que todo el mercado nacional y centroamericano se ve perjudicado originando alzas en ciertos productos y por ende trasladando el costo extra al consumidor final.

### **3.2.1.3 Entorno social**

En cuanto al entorno social, es aquel espacio constituido por todos los elementos creados por el ser humano, que rodean a los individuos e interactúan con ellos, asimismo según Ayala (2020), el entorno social de las empresas lo conforman todas las actividades de responsabilidad social y el trato que la empresa brinda a los colaboradores. Al estar la corporación ubicada en la provincia de Alajuela, es considerada parte del Gran Área Metropolitana, que según el Tecnológico de Costa Rica (2014), alberga el 50% de la población del país, además que contempla 31 cantones distribuidos en 4 provincias.

Con respecto a las características que definen a la población que se encuentra dentro del GAM, Central América Data (2019) indica que en esta zona geográfica transita una población joven de entre 21 a 30 años con la capacidad de compra más grande del país, permitiendo la movilización de la economía. Además, cabe destacar que es en el Gran Área Metropolitana donde se encuentran gran parte de las empresas e industrias en Costa Rica, así como zonas francas, las cuales incrementan el nivel adquisitivo y de vida de las personas que habitan este espacio territorial.

Al producir Santa Fe S.A. huevo en cáscara, líquido y concentrados para animales, la empresa necesita incrementar la demanda de los consumidores por sus productos, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) en su informe sobre la producción avícola nacional, el consumo de huevo a nivel mundial se ha elevado gracias a las reducciones de costos y a la mejora de nuevos productos, esto sin duda incrementa el consumo de este producto en el hogar. Además, gracias al consumo creciente de huevo y sus derivados se observa la necesidad de fabricar mejores variedades de alimento para aves con el fin de asegurar la demanda y la producción, lo que origina a largo plazo un aumento en las ventas.

A nivel del entorno social de la empresa, Santa Fe S.A. cuenta con una política de desarrollo humano en donde se compromete a eliminar el acoso laboral, la explotación y trabajo infantil y a premiar el esfuerzo laboral. También cuenta con políticas sobre responsabilidad social en donde apoya el deporte juvenil, ha realizado patrocinios a grupos de ciclismo de la comunidad, apoyo al equipo femenino de Liga Deportiva Alajuelense y siembra de árboles como ayuda a las Asadas de la comunidad. La empresa cuenta con un manual sobre Derechos Humanos y se capacita anualmente a los colaboradores para cumplir, respetar y exigir esos derechos y la empresa busca continuamente promover la igualdad femenina en el centro de trabajo.

#### **3.2.1.4 Entorno legal**

Los aspectos jurídicos es un ámbito de cumplimiento obligatorio para las empresas, en el cual, deben ajustarse a las leyes y normativas presentes en el país. Es de acatamiento para participar en el negocio nacional y también para las exportaciones. De acuerdo con esto, según Aceproject (2020) afirma que:

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. El marco legal de una elección, y especialmente los temas relacionados con la integridad de esta, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

Entre los principales instrumentos jurídicos bajo los cuales rige su accionar el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Costa Rica, se pueden citar:

Leyes:

- Código de trabajo y sus reformas.
- Convenios de organización del trabajo.
- Reforma procesal laboral.
- Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.
- Reglamento a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.
- Ley consejo nacional del salario.
- Código de la niñez y la adolescencia.

Decretos:

- Reglamento de reorganización y racionalización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Estructura Organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Reglamento del Consejo Nacional de Salarios.
- Seguridad e higiene del trabajo, salud ocupacional y normativa conexas.

Para proceder con su correcto funcionamiento Corporación Santa Fe S.A., debe cumplir con una serie de requisitos que dicta el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), en los cuales se establece la calidad del proceso de los ovoproductos y la producción del huevo en cáscara en las

granjas avícolas, donde las empresas del sector alimentario deben registrarse por una serie de directrices para el registro de esos productos entre los cuales se encuentran:

1. DIPOA PG 004 Muestreo en Establecimientos de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal para Consumo Humano.
2. DIPOA PG 007 Caracterización de Establecimientos de Consumo Nacional.
3. DIPOA PG 001 Exportación de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal para Consumo Humano.
4. Ley General de Salud.
5. Ley General del Servicio Nacional de Salud Animal.
6. Reglamento de Defensa Sanitaria Animal.
7. Ley para el control de la elaboración y expendio de alimentos para animales.

De acuerdo con SENASA (2021), esta entidad realiza anualmente auditorías en organizaciones que producen alimentos de origen animal con el fin de comprobar su inocuidad alimentaria, en el caso de Corporación Santa Fe S.A. su funcionamiento está ligado a la aprobación de dicho proceso. Asimismo, la materia prima proveniente de Honduras que se procesa debe contar con un permiso sanitario de exportación, en el cual SENASA verifica que efectivamente ese insumo está siendo únicamente utilizado para la industria de pasteurización.

Conforme al Ministerio de Salud (2021) en la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por esa institución, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad. Dentro de los permisos que otorga también esta entidad con respecto a los productos alimenticios, la empresa está en su deber de presentar fichas técnicas y cuadros nutricionales de los ovoproductos que se desean sacar al mercado, la disposición de los cadáveres de las gallinas de descarte en la granja, la elaboración de concentrados, así como velar por el cumplimiento del programa de manejo integral de residuos sólidos.

### **3.2.1.5 Entorno ambiental**

El entorno ambiental juega un papel muy importante hoy en día para la competitividad de las organizaciones, donde cada vez las personas toman más en consideración estos aspectos a la hora de comprar un producto y la posición que adopta la empresa tiene definitivamente mucha repercusión, (Gutiérrez, Anchía y Shackelford, 2017) mencionan lo siguiente sobre la situación ambiental y lo que ha planteado Costa Rica al respecto:

Costa Rica tiene planes ambiciosos e innovadores en su trayectoria de conciliar su desarrollo económico y social con el medio ambiente. Hace una década el país anunciaba que sería neutral en carbono para 2021. Ahora anuncia otra meta para los próximos cuatro años: ser el primer país del mundo con una estrategia nacional integral para eliminar los plásticos de un solo uso. (Gutiérrez, Anchía y Shackelford, 2017)

Es importante mencionar que Corporación Santa Fe S.A., en su unidad de negocio de la planta de ovoproductos cuenta con políticas ambientales, además de inversión en paneles solares para el calentamiento del agua que se utiliza en la planta y motores de gas para ahorrar combustibles. Se poseen alianzas con empresas como LH Biosur y GQS Multiservicios ecológicos para la reutilización de la cáscara de huevo, por lo cual, se aprovechan estos residuos en otras actividades productivas. Asimismo, la organización suele darle otro uso a la gallinaza que se obtiene de la granja en donde por medio de un uso especial, se le da forma como abono que es utilizado en otras actividades agrícolas.

Es relevante mencionar, el convenio que tiene el corporativo con Grupo Nutresa a quien se le vende el huevo líquido se evita el uso de cartón y empaque innecesario para almacenar los productos. En este momento se realizan esfuerzos para alcanzar el Carbono Neutralidad y el galardón de Bandera Azul, por lo cual, mensualmente reciben la visita de un encargado de salud ocupacional quien está intentando implementar acciones que permitan conseguir las certificaciones para todas las áreas e incrementar la participación de los colaboradores en el proceso de certificación.

De acuerdo con la información anterior y con el análisis de la empresa, se destaca que la corporación posee fortalezas fundamentadas en el robusto conocimiento del sector y de la legislación que se aplica, además tienen identificados los requisitos que solicita SENASA para operar, el cual es necesario para la producción de los ovoproductos, la producción del huevo en cáscara en las granjas avícolas y de los alimentos balanceados.

Asimismo, debido a cambios a nivel político, el Gobierno ha mostrado interés en fortalecer convenios internacionales con distintos entes como la Alianza del Pacífico, que puede beneficiar a nivel de mercados, así como encontrar nuevos proveedores que brinden mejor calidad y precio en materias primas. Como resultado de las alianzas con que cuenta la corporación con entidades como PROCOMER, se pueden aprovechar capacitaciones y proyectos que permitan destacar la marca corporativa y abrir nuevas oportunidades de negocio.

Con respecto a las amenazas se destaca el encarecimiento de las materias primas originado por la pandemia y la guerra en Ucrania que afecta el abastecimiento de granos básicos fundamentales para el funcionamiento de la fábrica de concentrados y la alimentación de los animales en la granja. Finalmente, la variación en el tipo de cambio ha originado que algunos insumos aumenten su costo por lo que la empresa debe estar valorando la fijación de precios.

### **3.2.2 Análisis VRIO**

Para la aplicación de esta herramienta se realiza el análisis VRIO el cual es un enfoque estructurado para determinar que tanta ventaja competitiva se tiene ante otras empresas del mismo sector productivo, también, permite determinar el impacto que tienen los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para ello se toma como referencia la herramienta del CANVAS que son los 2 puntos que se relacionan directamente con el VRIO y partir de ahí para realizar un análisis más profundo a los apartados de recursos claves y propuesta de valor que al final va a permitir facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos del corporativo.

Para tener mayor claridad en cuanto a los componentes de la herramienta, a continuación, se explica cada uno de los puntos que la conforman:

- a. Valor: Se define como la importancia que tiene el insumo para la organización para lo cual se recomienda realizar las siguientes preguntas: ¿Ayuda este recurso a la empresa a aprovechar las oportunidades del mercado?, ¿Ayuda a proteger la empresa contra las amenazas del mercado?, ¿Este recurso hace la empresa más atractiva para los clientes?
- b. Rareza: Hace referencia cuando un producto es poco conocido o pocas empresas lo tienen, ello se considera como un punto importante el cual se debe de aprovechar mientras se tenga esa ventaja competitiva.
- c. Imitabilidad: Va relacionado a los productos raros, a diferencia de que estos no se pueden imitar por su naturaleza
- d. Organización alineada con recursos: La organización debe ser organizada y estructurada en la gestión de sus procesos.

Entre los recursos claves de la organización se encuentran los siguientes:

- Gallina ponedora la cual es la fuente de la producción de huevo y materia prima para la elaboración de producto final.
- Equipo e infraestructura necesarios para poder completar el procesado de ovoproductos.
- Personal capacitado en las siguientes áreas de la organización:

Producción: Personal encargado de todo el proceso operativo.

Ventas: Personal encargado de la colocación y distribución de los productos.

Administrativo: Personal encargado de llevar la dirección de la organización.

- Certificaciones internacionales, las cuales rigen la producción y demás procesos internos de la organización, exigiendo altos estándares de calidad en su cumplimiento.
- Alto grado de innovación en productos, manteniendo un alto nivel competitivo en el mercado.

Se procede a evaluarlos de acuerdo con los siguientes componentes del VRIO:

**Tabla 3. Análisis VRIO**

<b>Recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>Rareza</b>	<b>Imitabilidad</b>	<b>Organización alineada con recursos</b>
1) Gallina ponedora la cual es la encargada de la producción de huevo.	O	X	X	X
2) Equipo e infraestructura necesarios para poder completar el procesado de ovoproductos.	O	O	O	O
3) Personal capacitado en cada área de la organización (Producción, ventas, gerencia, operación, administrativo).	O	X	X	O
4) Certificaciones internacionales y de calidad.	O	X	O	O
5) Innovación constante en productos.	O	O	O	O

“X” La corporación no cumple con característica del componente.

“O” La corporación sí cumple con característica del componente.

Nota: cuando se hace referencia a que la corporación cumple con la característica del componente “X”, significa que en comparación con otras organizaciones se tiene la ventaja con los recursos descritos en el cuadro VRIO.

### **3.2.2.1 Valor**

De acuerdo con la tabla de análisis VRIO, los cinco recursos antes mencionados en la Tabla 3 son valiosos para la compañía debido a que son fundamentales para producir, regular, almacenar y vender el producto final a los clientes; la asignación adecuada de recursos conlleva a una optimización de estos, lo cual beneficia directamente a la organización.

La gallina agrega valor debido a que es la fuente principal para la producción de huevo en cáscara, huevo líquido y de ahí se parte para la creación de nuevos productos como la elaboración de concentrados para animales, pero a su vez no cumple con ninguno de los otros factores.

Equipo e infraestructura es un elemento fundamental en la corporación debido a que cuenta en una planta de huevo líquido con maquinaria especializada y de las únicas del país que permite la comercialización de este producto o sus variedades cumpliendo normas de calidad e inocuidad.

El personal capacitado, es un factor que influye mucho en los procesos y cumplimiento de metas y para este caso la corporación cuenta con personal que agrega un valor a la organización, se cuenta con colaboradores con experiencia en cada área de trabajo.

Las certificaciones internacionales aportan valor a la organización, dado que son reconocimientos a la excelente labor que realiza la organización e incrementa la confianza de los consumidores hacia los productos ofrecidos por la empresa. Además, algunas certificaciones como “Cage Free” les ha permitido acceder a nuevos mercados y explorar clientes potenciales en un sector cada vez más comprometido con el ambiente y el cuidado animal.

En cuanto a la innovación constante de productos, es indudablemente de gran valor para que la organización se mantenga firme con el posicionamiento de sus productos, y abarque nuevos mercados dada la variedad que ofrece.

### **3.2.2.2 Rareza**

En cuanto al factor rareza, solamente el segundo y quinto recurso de la tabla cumple con las especificaciones. Los demás recursos son bastantes comunes de conseguir o encontrar. Es por esta razón que son los únicos que generan ventaja competitiva, esto si se toma como parámetro lo valioso y la rareza del recurso, debido a que la maquinaria que se utiliza para operar no se consigue en Costa Rica, sino que se tiene que importar del extranjero. En cuanto a la innovación de productos, son únicos en el mercado nacional, por lo tanto, no existen productos sustitutos.

### **3.2.2.3 Imitabilidad**

Con respecto a la imitabilidad, el cual tiene relación con la dificultad de imitar los recursos debido al alto costo. El recurso número 2 equipo e infraestructura del análisis VRIO cumple con las especificaciones de este componente. Tomando como parámetro de medición lo valioso, rareza e imitabilidad del recurso, este genera una ventaja competitiva por explotar, esto según se indica en análisis VRIO del capítulo 1.

Se determina que la maquinaria es imitable porque dentro del corporativo, uno de los productos que venden es huevo líquido y solo ellos lo producen a nivel de Costa Rica, por lo tanto, el equipo en este caso no es imitable por ninguna otra empresa. De igual forma, el recurso número 5 innovación constante en productos cumple con la especificación de imitabilidad, en tanto estos son únicos en el mercado nacional, y para su producción se necesita equipo especializado con alto costo y difícil de conseguir.

Los demás recursos a pesar de aportar valor para la organización, resultan relativamente fácil conseguirlos en el mercado, por lo tanto, no cumplen con las especificaciones de imitabilidad.

### **3.2.2.4 Organización**

Según la organización alineada a los recursos, la cual se refiere que los recursos generan ventaja para la compañía únicamente si se organizan para capturar valor. Solamente los recursos 2, 3, 4 y 5 del análisis VRIO tienen esta orientación.

Por su parte, de acuerdo con el recurso 1 no cumple con los parámetros de rareza, imitabilidad y organización alineada a los recursos, puesto que en el mercado se pueden encontrar con facilidad; a pesar de esto resulta de valor para la empresa, dado que este es el recurso del cual se crean los productos que se ofertan en el mercado de ovoproductos.

En cuanto al recurso 3, no cumple con los parámetros de rareza e imitabilidad, pese a que el personal ejerce un papel importante dentro de la compañía se pueden conseguir nuevos colaboradores que se ajusten al perfil del puesto. Por otra parte, el personal capacitado sí brinda valor a la organización gracias al aporte brindado en sus funciones, de igual manera representa una

ventaja competitiva debido a la experiencia que han desarrollado en Santa Fe S.A., pues el conocimiento adquirido es único y diferenciado en el mercado nacional, debido a la naturaleza de la empresa.

Las certificaciones internacionales van alineadas a la gestión de los procesos de la empresa, donde se busca tener mayor mercado mediante certificaciones, ganando mayor prestigio tanto nacional como internacionalmente.

Mantenerse actualizado sobre las tendencias de consumo es fundamental para innovar en productos que se ajusten a las exigencias del mercado, sobre todo cuando estos son únicos y la competencia es casi nula. Dado lo anterior, la innovación de productos cumple con los objetivos de la organización, aporte en el crecimiento de la empresa.

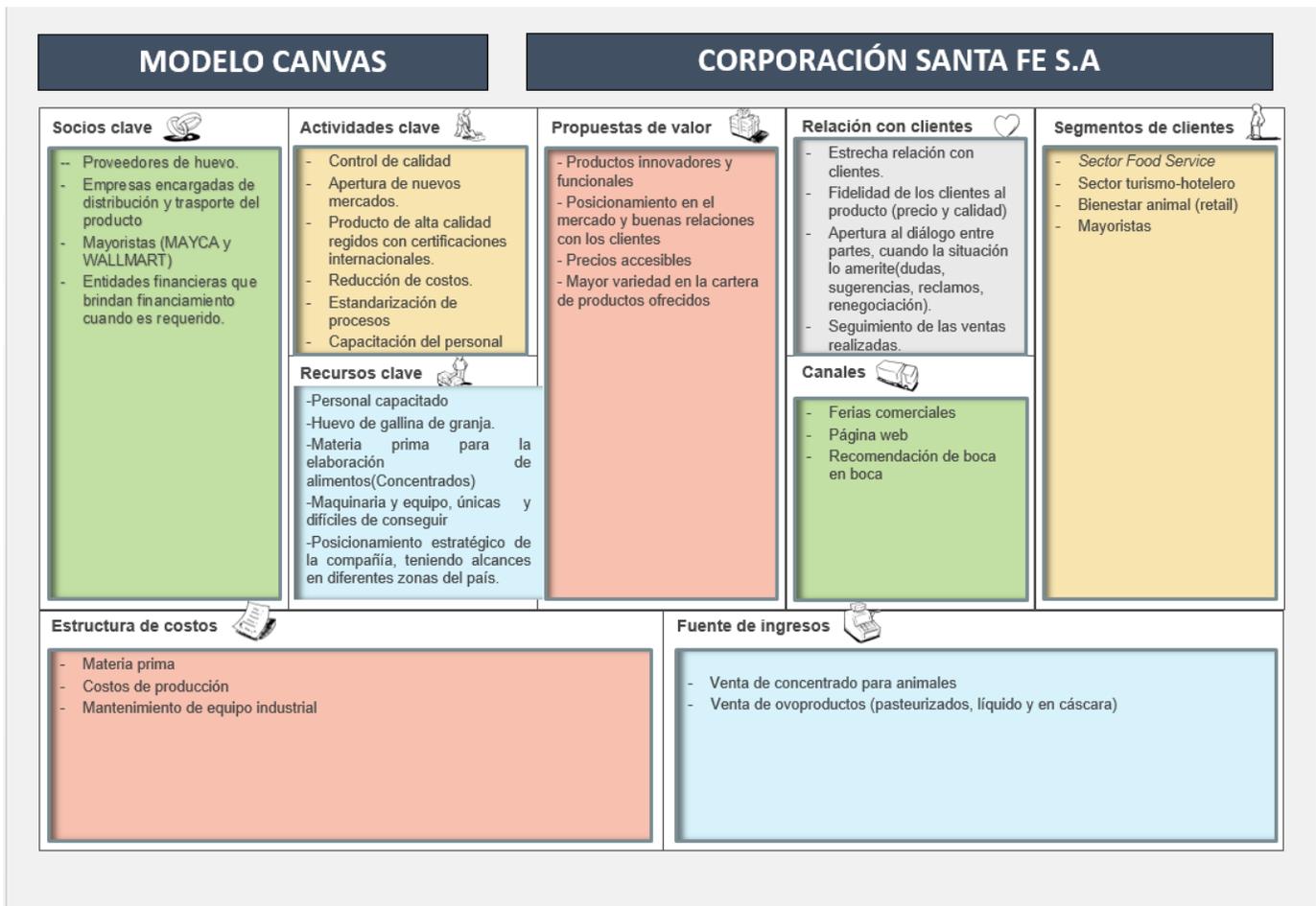
Examinando la tabla de análisis VRIO, solamente el segundo y quinto recurso cumple con los cuatro componentes; esto quiere decir los recursos que generan ventaja competitiva sostenible para la organización es el “Equipo e infraestructura necesarios para poder completar el procesado de ovoproductos” y “innovación constante de productos”.

Queda claro como la implementación de esta herramienta facilita el análisis de las principales fuentes de una empresa, permitiendo establecer el camino a seguir cuando se trata de desarrollo y valoración de los recursos. Cabe destacar que el tema de la innovación es una ventaja competitiva para lograr posicionarse en el mercado entre más raros e imitables son los recursos más productos diferenciados se van a obtener y el hecho de contar con grandes potencialidades y no saberlo sería un error imperdonable para una organización.

### **3.2.3 Análisis CANVAS**

El modelo CANVAS es una herramienta que permite determinar en qué posición se encuentra una empresa, mediante ello, se pueden visualizar los componentes importantes de una forma conjunta y cómo se relacionan éstos para conocer los elementos claves que soportan el desarrollo de la organización. El equipo investigador muestra en la siguiente figura el resultado del análisis:

**Figura 25. Modelo CANVAS Corporación Santa Fe S.A.**



Dentro de los puntos de análisis del CANVAS se pueden mencionar:

### 3.2.3.1 Segmento de clientes

Este punto permite conocer los clientes primarios de la organización, para comprender el comportamiento, de esta forma poder mantener esa relación a futuro y poder cubrir sus necesidades, la idea es cada vez abarcar más y mejores clientes (de mayor peso). Dentro de los factores recopilados se tienen:

- *Food service*: Se ve mayor fuerza de venta debido a que al ofrecer productos procesados para ellos es una opción más rápida de colocar el producto final.

- *Mayoristas*: Grandes empresas transnacionales que operan en el país, las cuales tienen mayor alcance con el público meta y permiten llevar el producto a diferentes zonas del país.
- *Bienestar animal (Retail)*: Es un segmento por considerar debido a que la organización brinda a sus animales (gallina) un beneficio llamado “libres de jaula”.
- *Sector turismo-hotelero*: Este sector representa una opción de interés para la organización donde han entrado recientemente, la cual tiene presencia en gran parte del país y a su vez se convierte en un sector de gran demanda para el producto.

### **3.2.3.2 Propuesta de valor**

La organización define cómo aportar valor a sus clientes y de esta forma diferenciarse de los competidores, que a su vez crea valor para los consumidores o clientes finales. Dentro de los puntos claves que se mencionan en este apartado están:

- *Productos innovadores y funcionales*: Innovación de productos y servicios de calidad para brindar un buen servicio que cumpla con las expectativas del cliente.
- *Posicionamiento en el mercado y buenas relaciones con clientes*: La trayectoria de sus unidades de negocio en el mercado nacional ha venido siendo aceptable, así como la relación que se ha forjado con la cartera de cliente, lo cual es un factor fundamental de éxito para Corporación Santa Fe S.A.
- *Practicidad de la aplicación de la política de la empresa tanto en los temas de calidad y servicio al cliente como en la innovación y búsqueda de nuevos productos innovadores en el mercado.*

### **3.2.3.3 Canales**

Son los medios por los cuales la organización se da a conocer con sus clientes, dentro de los cuales se encuentran:

- **Página web:** que posee bajo costo y es de fácil acceso para las personas; brindando una relación estrecha entre los clientes y la empresa, debido a una mejor atención y una forma rápida de obtener información de productos y de la empresa en general.
- **Publicidad de boca en boca:** esta utiliza la experiencia de los clientes y los motiva para que lo comenten con sus amistades. Los clientes fidelizados, comparten información de la empresa y sobre comprar sus productos.
- **Ferias comerciales:** son espacios de encuentro donde se transmite esa confianza en el negocio y las impresiones directas con clientes y prospectos; así como formar alianzas estratégicas que contribuyan con el desarrollo de los objetivos empresariales.

#### **3.2.3.4 Relación con los clientes**

Este apartado permite analizar las estrategias que la organización utiliza para poder tener una buena relación con sus clientes actuales, además, ver que técnicas se aplican para poder atraer nuevos clientes, de las cuales se mencionan el seguimiento posventa, que conlleva, realizar llamadas telefónicas y encuestas, con lo que se logra medir el grado de satisfacción del servicio y venta de productos que se ofreció, para de esta manera tratar de absorber algún tipo retroalimentación que concluya y se transforme en mejora continua.

Se brinda la posibilidad de renegociar con los clientes ante eventualidades presentadas durante o después de las negociaciones entre partes, es decir, existe apertura al diálogo que favorezca esclarecer situaciones que se pueden presentar una vez haya finalizado la negociación y que amerite solucionarlo lo antes posible.

De igual manera, como resultado a los estándares de calidad, ha existido fidelización con los clientes, debido a que ofrecen productos de calidad y que cumplen con las normativas internacionales; de la misma forma, a un precio accesible.

### **3.2.3.5 Fuente de ingresos**

Este bloque responde al origen del flujo de ingresos, definiendo cómo se obtendrán los recursos necesarios para generar rentabilidad y poder operar en la organización, se indica que la principal fuente de ingreso son las ventas de sus ovoproductos (como lo es el huevo pasteurizado, líquido y en cáscara, entre otros) y la venta de concentrado para animales.

### **3.2.3.6 Actividades claves**

Hace referencia a las actividades para poder operar en la organización y brindar una propuesta de valor a los clientes. Entre las principales actividades se encuentran las siguientes:

- Productos innovadores y de consumo primario para las personas.
- Productos de calidad, con controles y certificaciones internacionales.
- Apertura de nuevos mercados y estandarización de procesos para reducción de costos.
- Capacitación de personal.

### **3.2.3.7 Recursos claves**

Este bloque señala los recursos que son necesarios para poder terminar el producto final que se les va a ofrecer a los consumidores, en primera instancia, se encuentra el personal de la empresa, posterior, se consideran las gallinas ponedoras, están son el recurso para elaborar huevo en cáscara y la producción de huevo pasteurizado. Además, se encuentra como recurso clave el equipo e infraestructura necesarios para poder completar el procesado de ovoproductos; así como el posicionamiento estratégico en el que se encuentra la organización.

### **3.2.3.8 Socios claves**

Este apartado considera personas, empresas o entidades con los que es necesario formar relaciones para hacer posibles los beneficios para cada una de las partes; como lograr un mayor posicionamiento del producto o vender con mayor facilidad los productos que ofrecen y conseguir materias primas a un menor costo. Dentro de los socios claves se mencionan los proveedores de

huevos que sustentan de materia prima para la elaboración de los productos hechos a base de huevo en cáscara, las empresas de transporte y distribución que son las encargadas del traslado del producto final, los mayoristas que captan gran cantidad de las ventas y las entidades financieras que brindan soporte económico a la empresa.

### **3.2.3.9 Estructura de costos**

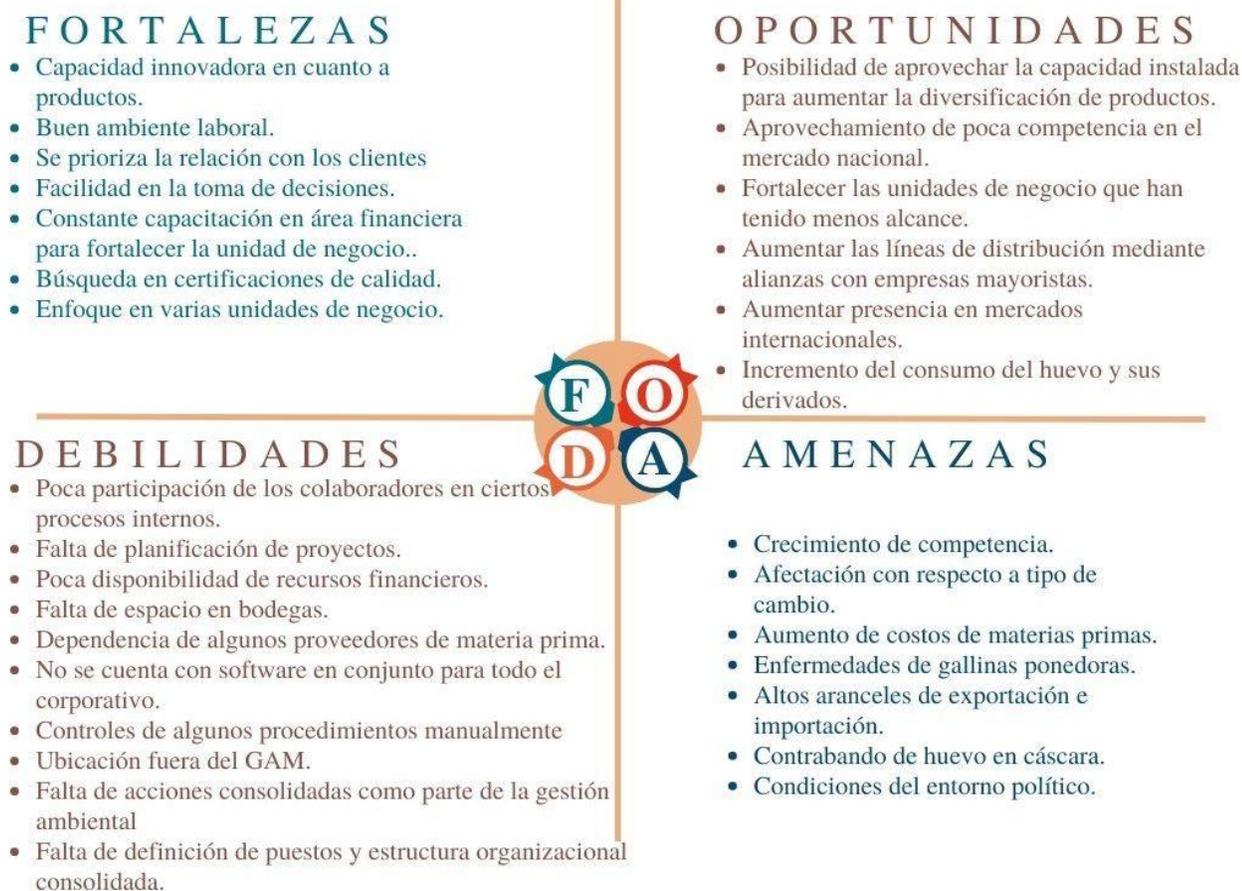
En el contexto del modelo CANVAS, cuando se habla de costes se hace referencia básicamente al conjunto de gastos relacionados con los elementos clave y que son necesarios para la realización de nuestra propuesta de valor. Por lo tanto, este punto establece los distintos tipos de costos que se pueden tener en una empresa como costos fijos, costos variables, minimizaciones, entre otros. Algunos de los mencionados en el presente análisis son:

- Materia prima en la cual se hace referencia a los materiales necesarios para desarrollar el producto final.
- Mantenimiento de equipo industrial, el cual es realizado por la empresa a la que se le compró y tiene un alto costo dado que este equipo es difícil de conseguir, así como también son pocos los profesionales capacitados para el mantenimiento pertinente.
- Costos de producción, en los cuales incurre la compañía para la elaboración del producto final.

### **3.2.4 Análisis FODA**

Para esta sección, se consideraron el análisis PESTEL y la interacción que se tuvo con los participantes en el taller de metodología participativa y cuestionarios para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Santa Fe S.A. En los siguientes apartados se resaltan los puntos más importantes encontrados en el desarrollo del análisis de la información por parte del equipo investigador.

**Figura 26. Análisis FODA**



### 3.2.4.1 Fortalezas

Como parte de las fortalezas que posee Santa Fe S.A. es que su equipo de ventas cuenta con los conocimientos necesarios referentes a temas de exportación y trámites aduanales para la expansión de su internacionalización, lo cual va relacionado con el objetivo que tiene la corporación a largo plazo de apertura a nuevos mercados, tomando como antecedente que algunos de sus productos ya se venden en Panamá. De igual manera, se considera que la maquinaria especializada en la unidad de ovoproductos y su capacidad productiva con la que cuentan es importante para poder hacerle frente a los clientes en el extranjero, logrando a futuro aumentar su imagen.

El proceso de innovación y desarrollo de sus productos determinan una ventaja competitiva y una propuesta de valor fuerte que replica en la preferencia de los clientes, por lo cual ha sido posible abarcar sectores del mercado costarricense estableciendo importantes alianzas estratégicas con los mismos clientes y creando reconocimiento en el mercado. Sin duda, el departamento de ventas es fundamental para la corporación no solo por ser fuentes de ingresos, sino porque también se encargan de brindar un excelente servicio al cliente asegurando la fidelidad de los consumidores.

Debido a la trayectoria de algunas de sus unidades de negocio, la corporación ha aprovechado la experiencia y prestigio para establecer relaciones estratégicas con proveedores, asegurando no solo su abastecimiento en materia prima sino también como una ventaja competitiva. Finalmente, cabe destacar que la corporación es pionera en Costa Rica en la obtención de certificaciones libres de crueldad animal en sus granjas avícolas y de optimización de procesos, lo cual es un aspecto a favor a la hora de contar una diferenciación de sus productos y atraer clientes con mayor capacidad adquisitiva; punto en el cual sigue vigilante de mantener y conseguir nuevas certificaciones.

Finalmente, se logra observar que en la organización existe un espíritu innovador y una amplia comunicación con los clientes, en donde se prioriza la puesta en mercado de nuevos productos, aprovechando la maquinaria y personal de cada unidad de negocio.

#### **3.2.4.2 Oportunidades**

Para la corporación el unificar sus unidades de negocio, ha sido fundamental para establecer conexiones que les permitan identificar nuevas oportunidades y aprovecharlas en un futuro, donde según los resultados del análisis de información destacan primeramente el aumento de la cartera de clientes por la unión del corporativo, en tanto permitió visualizar posibles mercados en los cuales la corporación puede buscar alianzas para incrementar sus ventas, de este punto, se pueden considerar e idear estrategias enfocadas en el sector de los clientes de una forma más agresiva.

Si bien varios productos de la corporación como el huevo en cáscara y alimentos para animales presentan fuertes competidores en el mercado al contrario de los ovoproductos donde no cuentan con competencia directa en el país, les ha permitido aumentar su ventaja competitiva. Sin embargo, para el resto de sus productos es necesario enfocarse en nuevas presentaciones más innovadoras o

con un valor agregado, destinados a nuevos segmentos de mercado que pueden llegar; como por ejemplo, concentrados para mascotas o huevo fortificado, las cuales son ideas de negocio que se espera desarrollar en un largo plazo.

Al existir una tendencia al alza en la demanda de productos avícolas en Costa Rica por el aumento del consumo de alimentos proteicos, para la corporación se han abierto nuevos nichos de mercado que pueden ser suplidos con el huevo tradicional u ovoproductos, para la cual el departamento de ventas debe enfocarse en encontrar soluciones para satisfacer a esos consumidores por medio de canales tradicionales como lo es el sector retail. Asimismo, se han dado acercamientos con empresas centroamericanas con la meta de poder colocar sus productos en otros países y proyectar su marca.

Un aspecto importante para destacar es que al darse la unificación de la compañía se lograron aprovechar no solo los recursos, instalaciones y el personal, sino que también se consiguió establecer nuevos lazos con proveedores e instituciones, lo cual, puede ser utilizado para reducir costos y buscar alianzas empresariales que les permitan conseguir materia prima de mejor calidad sin afectar su rentabilidad.

En conclusión, se logra observar cómo la corporación debe de aprovechar su experiencia en el mercado panameño para expandir sus productos y aumentar sus ventas, de forma que pueda cubrir la demanda de consumo de ovoproductos y establezca acciones para proyectar de manera más amplia sus marcas a nivel local e internacional.

#### **3.2.4.3 Debilidades**

Una de las principales debilidades del corporativo radica en la antojadiza asignación de los presupuestos, dado que al no ser la compañía una unidad consolidada ocasiona que los fondos sean insuficientes para suplir todas las necesidades de la organización, además que limita el desarrollo de nuevos proyectos por capital insuficiente. Este aspecto considera que los colaboradores impactan en nuevas propuestas para productos o mejoras que se deban realizar en las maquinarias lo que puede afectar la producción y la capacidad de almacenamiento.

A nivel de la granja avícola existe un faltante de capacidad instalada en las bodegas, lo cual limita el almacenamiento adecuado de los productos y que en muchas ocasiones no se cuente con huevo empacado suficiente para satisfacer la demanda y los clientes, afectando las ventas y la posibilidad de abarcar más comercios o disminuir la dependencia de la planta de ovoproductos de otros proveedores nacionales a mayor costo; afectando finalmente el flujo de su cadena de abastecimiento. Otra debilidad para destacar es que la corporación todavía maneja un control manual de los inventarios que en muchas ocasiones no permite visualizar los mismos datos que en el reporte del sistema ERP, lo cual afecta el rendimiento y produce pérdida de recursos.

Debido a la unificación de las unidades de negocio y el proceso que conlleva el establecimiento de la unión corporativa la organización no posee de manera estructurada un plan de inducción para todos los colaboradores del corporativo y esta se encuentra trabajando en establecer una estructura organizacional, lo cual ha dificultado el participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la corporación así como esclarecer las responsabilidades por área y empresa que le corresponden a cada departamento.

A pesar de que la corporación tiene clara sus ideas de negocio y hacen esfuerzos por llevarlas a cabo, la ausencia y falta de planificación de objetivos estratégicos les afecta sus procesos de planeación, formulación y gestión de proyectos, debido a que no tienen un plan de mediano y largo plazo para desarrollar las ideas que se proponen y en algunos casos el personal no está debidamente capacitado en el tema, originando incurrir en riesgos que pueden afectar el éxito de los proyectos.

Asimismo, la corporación enfrenta cambios sustanciales en materia de sostenibilidad que deben ser abordados de manera urgente, esto debido a que actualmente solo su planta de ovoproductos cumple con las regulaciones ambientales mientras que en la granja y fábrica es necesario realizar una revisión exhaustiva que permita identificar si cumple con los requisitos establecidos en materia ambiental y de responsabilidad social. Este aspecto es importante debido a que puede afectar la imagen de la corporación y les resta competitividad para alcanzar ciertos galardones en los que pueden participar como por ejemplo Bandera Azul Ecológica.

Finalmente, una debilidad latente es la ubicación poco estratégica lejos del GAM, dado que al ser sus principales clientes de esta zona y que su mercado está enfocado en gran medida en este sector,

produce costos más elevados en distribución y atención a sus prospectos. Este punto afecta en ocasiones llegar de manera oportuna a los establecimientos a resolver problemas o hacer entrega rápida de la mercadería en los locales donde se comercializan.

#### **3.2.4.4 Amenazas**

Existen algunos aspectos que son considerados como amenazas importantes, tal es el caso de los factores económicos nacionales e internacionales que están ocasionando precios elevados en las materias primas, suministros, combustibles entre otros. Dentro de este punto se puede mencionar la crisis a nivel mundial para el abastecimiento del maíz y la soya, el cual afecta enormemente el rendimiento de la fábrica de alimentos dado que no sólo lo priva de su principal insumo, sino que también golpea fuertemente los costos y estos se ven reflejados en los precios del huevo y sus ovoproductos.

Debido al aumento del tipo de cambio y los combustibles se hace en ocasiones difícil poder asegurar la producción en el país, debido al incremento en costos y la inflación. Asimismo, al tener que cubrir parte de su abastecimiento de materia prima proveniente del extranjero se debe también incurrir en altos costos de importación y transporte, que a largo plazo le resta competitividad a la corporación y lo deja fuera del mercado contra competidores con mayor solvencia económica.

Al trabajar la corporación con su principal activo que son las gallinas ponedoras se corre en ocasiones el riesgo de que estos animales se infecten con virus contagiosos para el ser humano, lo cual, si bien es monitoreado por medio de especialistas veterinarios en las granjas, existe el temor de que alguna enfermedad obligue a la corporación a tener que sacrificar a sus aves, originando pérdidas y la desconfianza de los clientes.

Existe en estos momentos inestabilidad en el mercado con respecto al precio del huevo en cáscara dado que, si bien el incremento en costos origina precios más elevados al consumidor, en Costa Rica hay una fuerte competencia en el mercado avicultor lo que provoca que por abarcar mercado y evitar perder clientes ciertas empresas decidan vender a menor precio ocasionando que el resto de los competidores haga lo mismo, aunque eso signifique sacrificar parte de su rentabilidad. Este problema en parte es aprovechado para producir huevo líquido más barato al conseguir materia

prima más cómoda, pero impacta por otra parte el mercado de huevo en cáscara y la fábrica de alimentos.

Otra amenaza que enfrenta el sector es el contrabando de huevo en cáscara proveniente en su mayoría de Panamá, ya que indica la corporación que se tienen reportes de aproximadamente de 2 a 3 camiones que ingresan al país con producto contrabandeado y sin permisos sanitarios que está siendo comercializado a menor precio en ciertos supermercados de la región. Esta problemática no solo puede originar problemas de salud y de índole fiscal, sino que también agrava los precios en el mercado y la situación a los productores nacionales.

Finalmente, la organización viene experimentando desde los últimos años el ingreso al mercado de nuevos competidores, los cuales en algunos casos cuentan con mayor capital de inversión. Asimismo, la corporación ha perdido parte de su presupuesto proyectado debido a los incrementos de los costos de las materias primas y el tipo de cambio, lo que al final provoca un aumento de precios y pérdidas de algunos clientes.

### **3.2.5 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar)**

Con base en la información de la matriz FODA se crea el análisis CAME, es una herramienta estratégica que busca relacionar los factores que se lograron determinar a raíz del análisis de la empresa, y con esto, crear tácticas y acciones estratégicas que minimicen los factores negativos y maximizar los positivos encontrados en Corporación Santa Fe S.A. Este análisis es la base de las estrategias que se desarrollarán en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

El análisis CAME se divide en cuatro estrategias, la primera se trata de reorientación donde se busca corregir las debilidades, la de supervivencia que busca afrontar las amenazas, la ofensiva cuyo objetivo es mantener las fortalezas y, por último, la ofensiva que busca aprovechar las oportunidades que se presenten; dichas estrategias aportarán en la creación del plan estratégico de Corporación Santa Fe S.A.

Para cada una de las estrategias se realiza un orden de prioridad, mediante una evaluación de los datos encontrados en cada etapa del FODA, para lograr mayor trazabilidad de las estrategias propuestas y su vinculación con el diagnóstico, cada estrategia cuenta con un código de

identificación dado por una letra y un número. En este caso la letra correspondiente al tipo de estrategia, a saber: “R” es reorientación, “S” es supervivencia, “D” es defensiva, “O” es ofensivas; esto se podrá visualizar en las siguientes tablas.

### 3.2.5.1 Estrategias de reorientación (Corregir)

La estrategia de reorientación parte del análisis de las debilidades encontradas en la empresa, para lograr corregirlas mediante oportunidades que se están desaprovechando a nivel interno. Para Corporación Santa Fe S.A. se logran determinar los siguientes factores que pueden ser mejorados para el beneficio de la gestión de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 4. Estrategia de Reorientación (Corregir)**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto de Valor Agregado</b>	<b>Código de Estrategia</b>
Acceso limitado a fuentes de financiamiento.	Mejoras en el manejo de las finanzas externas.	Contar con amplia cantidad de opciones de financiamiento.	R1
Deficiencia en la gestión de inventario.	Establecer procesos estandarizados relacionados al control de inventario.	Eficiencia en el control y manejo de inventarios	R2
Poca capacidad en las bodegas.	Optimización en el uso de los espacios de bodega, de manera más ordenada.	Mayor capacidad de almacenamiento de inventario, a un menor costo.	R3
El corporativo tiene deficiencias en la	Establecimiento de etapas y actividades que	Desarrollo óptimo de los proyectos desde su	R4

planeación, formulación y gestión de los proyectos.	permitan lograr una administración efectiva y el cumplimiento de los objetivos de la organización.	propuesta hasta su cierre.	
Poca participación de colaboradores en ciertos procesos internos y tareas establecidas del rol y su área.	Desarrollar un plan de inducción a los colaboradores que incremente su participación y su desarrollo dentro de la corporación.	Fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones y el liderazgo contando con personal capacitado.	R5
El corporativo no cuenta con suficientes acciones en materia de sostenibilidad ambiental.	Implementación de planes ambientales que permitan reducir su huella ecológica.	Reducción de desechos y consumos de energía permitiendo una disminución en los costos.	R6
Falta definición de puestos y estructura organizacional	Establecimiento de una estructura organizacional definida y precisa	Implementar una estructura de puestos a nivel organizacional, en la que cada uno de los colaboradores determine claramente sus funciones y posición en la empresa.	R7

### 3.2.5.2 Estrategias de supervivencias (Afrontar)

En esta estrategia los factores que se relacionan son las debilidades y amenazas, donde se deben reconocer las variables externas negativas existentes y tomar acciones para mitigar las debilidades con la finalidad de afrontar los aspectos perjudiciales de manera interna y externa, por lo tanto, la empresa debe enfocarse en contener el impacto de las amenazas a través del potenciamiento y corrección de sus debilidades, donde a continuación se detallan las mismas:

**Tabla 5. Estrategia de Supervivencia (Afrontar)**

<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Impacto de Valor Agregado</b>	<b>Código de Estrategia</b>
Los equipos usados en el área avícola, su compra y mantenimiento es en dólares por lo que el tipo de cambio afecta el presupuesto.	El alza en el dólar afecta directamente en los costos de mantenimiento, ya que en el país no hay personal capacitado para este tipo de trabajo.	Negociar y establecer precios fijos con los vendedores de estas máquinas anticipadamente, de manera que se pueda mitigar los altos costos a raíz del tipo de cambio.	S1
Altos costos para producir en el país, además, de los altos aranceles de importación de materia prima.	Incremento en el precio del producto final, lo que conlleva a una disminución en el consumo de los productos ofrecidos a los clientes.	Se compite por la calidad del producto, respaldado por el cumplimiento de normativas internacionales.	S2

### 3.2.5.3 Estrategias defensivas (Mantener)

Esta estrategia se basa en implementar acciones enfocadas en contrarrestar las amenazas y aprovechar las fortalezas para proteger a la empresa, desarrollando y visualizando un enfoque para analizar el alcance de las amenazas que se consideran afectan la compañía. En la siguiente tabla se muestran las estrategias:

**Tabla 6. Estrategia Defensiva (Mantener)**

<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto de Valor Agregado</b>	<b>Código de Estrategia</b>
Los equipos usados en el área avícola, su compra y mantenimiento es en dólares por lo que el tipo de cambio afecta el presupuesto.	Larga relación comercial con los proveedores de la maquinaria utilizada.	Negociar directamente con la compañía que vende y se encarga del mantenimiento de la maquinaria y equipo. Para minimizar los costos e impactos debido al tipo de cambio.	D1
Contrabando de huevo en cáscara: se indica que en la actualidad ingresan de 2 a 3 camiones de Panamá lo que ocasiona una competencia desleal.	Capacidad innovadora en cuanto a productos, así como el establecimiento de relaciones con los clientes.	Velar por la satisfacción del cliente para mantener y desarrollar la relación comercial.	D2
Altos costos para producir en el país, además, de los altos	Enfoque en varias unidades de negocio que permite la	Conservar la fidelidad de los clientes.	D3

aranceles de importación.	diversificación en los productos ofrecidos en el mercado.		
---------------------------	---	--	--

### 3.2.5.4 Estrategias ofensivas (Explotar)

Este tipo de estrategia son conocidas como de ataque, buscando obtener el máximo beneficio de las oportunidades a través de las fortalezas, es decir tratan de mejorar la situación en el mercado actual, mediante la explotación de las oportunidades y el reforzamiento de las fortalezas. A continuación, se muestra el análisis:

**Tabla 7. Estrategia Ofensiva (Explotar)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Impacto de Valor Agregado</b>	<b>Código de Estrategia</b>
Agilidad para brindarles solución a los clientes al tener buenas relaciones comerciales.	Ampliación de la cartera de clientes, a raíz de las buenas recomendaciones por parte de los clientes actuales.	Mayor presencia en los mercados nacionales.	O1
Innovación y desarrollo.	Creación de productos innovadores que no existen en el mercado actualmente.	Diversificación de la cartera de productos.	O2
Certificaciones ISO FSSC 22000, Esencial Costa Rica,	Adquirir clientes que buscan productos que cumplan con las	Competir en nuevos nichos de mercado por medio de la calidad del	O3

BRC STAR, Certify Human, Cage Free.	normativas internacionales de calidad, seguridad y salubridad.	producto y no por el precio.	
Equipos automatizados, y eficiencia de los procesos.	Rediseño del proceso productivo que maximicen los tiempos y reducción de desperdicios.	Reducción de costos operativos. Mejoramiento de los canales de distribución de los productos.	O4
Eficiencia en el aprovechamiento de los recursos de la compañía.			

### 3.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Dentro de la síntesis de información recopilada que se obtuvo mediante la aplicación de las herramientas a Santa Fe S.A., es importante destacar que los datos obtenidos mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, permitirá establecer de manera óptima qué tipo de recursos tiene la corporación que puedan ser aprovechados para fortalecer sus debilidades y contender sus amenazas.

#### 3.2.6.1 Poder de negociación de los clientes

Para Santa Fe S.A. es de vital importancia mantener una comunicación eficaz con sus proveedores, asegurando de esta forma mejorar las alianzas estratégicas y su aumento en las ventas. Dentro de sus unidades de negocio la organización maneja un departamento de ventas enfocado en apoyar la captación de clientes y asegurar la distribución de sus productos de manera oportuna, permitiendo de esta forma satisfacer las necesidades del mercado, para ello se cuenta con agentes de ruta capacitados para no solo entregar sus productos sino para que también tome pedidos, resuelva

problemas y realice nuevas ventas, sin embargo, se considera una ruta fuerte de seguimiento postventa para mejorar el servicio y satisfacer de mejor manera a los clientes.

Debido a que en Costa Rica todavía el huevo líquido no es tan conocido dentro del público en general para consumo personal, la corporación está haciendo esfuerzos para desarrollar nuevas líneas de productos, los cuales son comercializados por medio de sus redes sociales o E-Commerce, dando un valor agregado al huevo y saliéndose del esquema tradicional. Además, al contar la corporación la certificación de Cage Free le ha permitido ser la única empresa en el país en poder ofrecer en el mercado huevo de gallina libre de jaula siendo un éxito en algunas cadenas de supermercados.

La corporación posee canales de comunicación con los clientes por medio de los cuales los mantienen actualizados al darse el lanzamiento de un nuevo producto, así en caso de darse algún tipo de interés se logra realizar una visita y demostración con el objetivo de cerrar un acuerdo ventajoso para ambas partes. Además, la organización realiza anualmente una encuesta de satisfacción a sus compradores por medio del cual definen sus categorías de clientes en A, B o C y establecen objetivos para asegurar su fidelidad evitando a la competencia.

### **3.2.6.2 Poder de negociación de los proveedores**

Un punto importante por destacar en este apartado es que al darse la unión de las unidades de negocio en un solo corporativo se ha logrado estandarizar la lista de proveedores que se maneja dentro de la organización, ya que se hizo posible aprovechar las alianzas que se tenían en las otras unidades de negocio para uso de toda la corporación, permitiendo ahorrar costos, agilizar trámites, compras y demás.

Al contar la corporación con certificaciones como la ISO FSSC 22000, Esencial Costa Rica, BRC STAR, Certify Human, Cage Free, se ha venido desarrollando un proceso de auditoría a proveedores, con lo cual al darse la necesidad de adquirir algún producto o servicio se pone en marcha toda una etapa de comunicación con el suministrador para contar con toda la información necesaria para realizar el abastecimiento de forma oportuna y reducir costos productivos. Cabe destacar que la organización tiene la ventaja de ser en cierta medida su propio proveedor, debido

a que el alimento sale de la fábrica, entra a la granja y parte del huevo producido entra a la planta de ovoproductos.

Para la organización es fundamental mantener una excelente relación con proveedores nacionales, en tanto dentro de sus métricas financieras es más viable realizar compras a nivel local aprovechando, por ejemplo: la sobreproducción de huevo de otras granjas competidoras para adquirir materia prima para la planta de huevo líquido, beneficiando tanto a la organización como al productor. De esta manera se trata en la medida de lo posible de incurrir en gastos de importación lo cual en estos momentos por la situación actual de los contenedores puede impactar enormemente en la rentabilidad empresarial.

### **3.2.6.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

En Costa Rica es bien sabido que existe una enorme competencia de productos avícolas que obliga a los productores a buscar nuevas formas de hacer atractivos sus artículos para ganar terreno en el mercado la corporación no es una excepción, lo cual ha ocasionado que en los últimos años se haya tenido que hacer una fuerte inversión en publicidad y en certificaciones de bienestar animal para evitar ser opacados por empresas como Cargill o CMI que cuentan con mejores instalaciones, mayor capacidad productiva y capital.

El mercado de concentrados y huevo de gallina tradicional presenta una férrea competencia entre empresas que intentan entrar diariamente al mercado y estos momentos la corporación no solo lucha contra ellos sino también contra el contrabando de productos provenientes de Nicaragua o Panamá, lo que origina pérdidas importantes y que muchos comerciantes prefieren colocar en góndolas artículos más baratos para no alejar clientes.

Si bien de momento la organización es la única a nivel nacional que produce huevo líquido pasteurizado a nivel comercial, desde la creación de esta unidad se ha tenido que competir contra la importación a menor costo de este mismo producto proveniente de Estados Unidos. Además, en los últimos años otras granjas avícolas nacionales han mostrado interés en realizar inversiones para poder fabricar ovoproductos e ingresar como competidores directos de Santa Fe S.A.

### 3.2.6.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

A nivel corporativo se han hecho estudios de mercado en donde se ha visualizado que algunos clientes industriales han comenzado a utilizar huevo en polvo, el cual, si bien no se produce de momento a nivel centroamericano, permite abaratar costos por su menor precio y porque también tiene propiedades que le permiten una mayor fecha de caducidad y menor espacio de almacenamiento. Esto sin duda es preocupante para Santa Fe S.A. porque este sustituto del huevo tradicional y líquido puede originar importantes pérdidas económicas y el rompimiento de relaciones comerciales con los clientes, por ende, la corporación debe crear estrategias que mejoren y garanticen la fidelidad de los clientes dándoles diferenciación y calidad.

### 3.2.6.5 Rivalidad entre los competidores

Debido a que los enfoques de negocio de Santa Fe S.A. están relacionados con la producción y comercialización de huevo en cáscara, líquido y concentrados para animales para este apartado se tomó en cuenta los competidores que por su enfoque impactan de forma directa a la corporación y se debe analizar qué estrategias deben implementar para mejorar su posicionamiento en el mercado. En la siguiente tabla comparativa se hará un análisis de la competencia de Santa Fe S.A. y los productos que comercializan en el país.

En resumen, las 5 fuerzas de Porter es un instrumento que permite conocer el entorno externo de la organización lo cual ayuda a tener una mejor claridad en cuanto a una gestión estratégica y de esta forma poder aumentar la rentabilidad significativamente si se sabe hacer un buen uso de la herramienta.

**Tabla 8. Análisis de la competencia de Santa Fe S.A.**

<b>Empresa</b>	<b>Características</b>	<b>Tipos de productos</b>
<b>Cargill Centroamérica S.A.</b>	Empresa internacional dedicada a la producción de distintas marcas pecuarias y de producción animal, con más de 50 años de trayectoria en la región y enorme	<ul style="list-style-type: none"><li>- Huevo en cáscara tradicional.</li><li>- Concentrados para mascotas y animales</li></ul>

	proyección en el mercado. Es dueña de marcas como Pipasa, Ascan, Mimados entre otros, así como alianzas importantes con Walmart.	de granja. - Embutidos.
<b>Corporación Multi Inversiones S.A.</b>	Con presencia en más de 9 países de la región, dicha corporación posee como unidad de negocio a Alianza, principal importador de materias primas para la producción de concentrados en el país, así como granjas avícolas. Es dueña de marcas como: Pollo Rey, Campero, entre otros.	- Concentrados para animales. - Productos alimenticios. - Huevo en cáscara tradicional.
<b>Megatrópico S.A.</b>	Productores nacionales de huevo y alimentos para animales con importantes unidades de distribución en el país.	- Huevo en cáscara tradicional. - Concentrados para mascotas y animales de granja.
<b>Corporación de Compañías Agroindustriales</b>	Su mayor unidad de negocio, Walmart maneja importantes cadenas de supermercados en donde se comercializa la mayor parte de su producción avícola, sin tener que recurrir a otros proveedores de la región.	- Huevo en cáscara tradicional.
<b>Sysco Corporation SYC</b>	Si bien como tal Sysco no es un productor pecuario, su cadena de negocio Mayca es el principal importador de huevo líquido pasteurizado en Costa Rica.	- Principal distribuidor industrial de huevo en cáscara y líquido.

### 3.2.7. Resumen del diagnóstico en Corporación Santa Fe S.A.

Con respecto al análisis de la información recabada sobre la visión estratégica que maneja Santa Fe S.A., se realiza un resumen de los principales hallazgos que engloba los datos obtenidos por medio de las herramientas de diagnóstico aplicadas a la corporación, esto con el fin de tener un panorama definido que permita diseñar propuestas estratégicas que satisfagan las necesidades que poseen.

Por lo tanto, se presenta la siguiente tabla, en la cual se exponen los hallazgos y se hace el enlace y agrupación previa de acuerdo con el CMI, siendo este la base para la elaboración del capítulo cuatro.

**Tabla 9. Resumen de hallazgos encontrados en Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Corporación Santa Fe S.A.</b>	
<b>Perspectiva CMI</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	El corporativo no cuenta con una estructura organizacional que integre las tres empresas donde se identifiquen, clasifiquen y asignen las responsabilidades y ámbitos de acción según los departamentos y procesos para la toma de decisiones y su trazabilidad.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	El corporativo no cuenta con un plan de inducción para el personal contratado y no se lleva a cabo un proceso definido y estandarizado de entrenamiento y capacitación para los diferentes puestos y tareas asignadas a los mismos.
<b>Procesos internos</b>	Deficiencia en el proceso de planeación, formulación y gestión de los proyectos, debido a que no tienen establecidas las etapas y no cuentan con herramientas para llevarlas a cabo.
<b>Procesos internos</b>	Deficiencia en la gestión de inventarios, debido a que no existen procesos estandarizados ni indicadores.
<b>Clientes</b>	Existe la necesidad de consolidar las estrategias comerciales del corporativo, debido a que requieren posicionamiento de la marca, fidelizar las relaciones

	con sus clientes y expandir su cuota de mercado.
<b>Ambiental</b>	Ausencia de acciones concretas a nivel corporativo que permitan contribuir de manera positiva en el ambiente, reduciendo su impacto ambiental y disminuyendo el uso de recursos no renovables.
<b>Finanzas</b>	No existe un proceso pertinente y eficaz que asegure la adecuada planificación presupuestaria del corporativo.
<b>Finanzas</b>	Limitada diversificación en sus opciones de financiamiento que reduce la oportunidad de inversión y que disminuye la capacidad económica del corporativo.

Como se puede observar en la tabla anterior, y también basados en los análisis realizados durante la aplicación de los instrumentos, Corporación Santa Fe S.A. necesita establecer su rumbo en distintas áreas que le permitan no solo asegurar su capacidad financiera, de ventas o mejora en sus procesos, sino que también se cuente con un plan que defina la visión del corporativo en un largo plazo y de manera sustentable, medible y alcanzable.

## **Capítulo IV: Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.**

En el presente capítulo se presenta la propuesta del plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A. con el uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral CMI, sus perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes, ambiental y de finanzas; para finalmente concluir con el análisis financiero del plan propuesto.

### **4.1 Diseño del marco estratégico**

De acuerdo con los hallazgos encontrados a nivel estratégico en el capítulo III de la presente investigación, se procede a presentar el plan estratégico propuesto para la corporación, el cual contempla en primera instancia los elementos fundamentales que guían la gestión del negocio: misión, visión, valores, propuesta de valor, y posteriormente, el Cuadro de Mando Integral con las estrategias, objetivos, metas, indicadores, planes de acción y mecanismos de control para su implementación.

#### **4.1.1. Misión, visión, valores y propuesta de valor**

Por medio del análisis y conocimiento a nivel estratégico que comprende Corporación Santa Fe S.A., se desarrolla a continuación una propuesta para la misión, visión, valores y propuesta de valor, que serán los insumos primarios para el plan estratégico del corporativo.

##### **4.1.1.1 Misión y visión propuestos**

###### **Misión:**

Brindar al mercado nacional e internacional productos alimenticios con altos estándares de calidad, mediante procesos enfocados en la innovación, mejora continua y sostenibilidad ambiental, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

**Visión:**

Ser la corporación costarricense más confiable en experiencias de consumo en el mercado de Centroamérica y el Caribe de ovoproductos e insumos alimenticios.

**4.1.1.2 Valores propuestos**

- Responsabilidad social-ambiental: Somos una empresa en busca de la compatibilidad de nuestras actividades comerciales y corporativas con la preservación del medio ambiente.
- Innovación y creatividad: Nuestro equipo de trabajo tiene la capacidad de proponer y desarrollar ideas innovadoras para cualquier ámbito del negocio, todas estas conductas creativas impactan directamente en el producto o servicio final.
- Proactividad y trabajo en equipo: La actitud de nuestra corporación hacia la mejora continua, se debe a la proactividad y el deseo de superación tanto individual como grupal lo que hace que todos estemos alineados hacia los objetivos de la empresa y así ofrecerles la mejor experiencia a nuestros clientes.
- Compromiso: En la corporación sentimos pasión por nuestro trabajo, realizamos el mayor esfuerzo para llevar a su hogar los mejores productos con atención al cliente de calidad.
- Transparencia: Ser claros en nuestras propuestas tanto para nuestros colaboradores como para nuestros clientes, inspirando así confianza en el mercado.

**4.1.1.3 Propuesta de valor**

“Productos innovadores, prácticos y de calidad”

La presente propuesta de valor se fundamenta en la oferta que brinda Corporación Santa Fe S.A., para todos los consumidores. Con base en estos atributos, se plantea que se logró una diferenciación en el mercado, siendo esta, el sentir de todas las personas tanto internas como externas que están involucradas con la organización.

Demostramos esta propuesta de valor, mediante la oferta de productos basados en calidad, innovación y practicidad; que llegan a ser parte del día a día de nuestros clientes y formaremos una experiencia de consumo para estos.

#### **4.2. Estrategias del Cuadro de Mando Integral**

En este apartado se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto para Corporación Santa Fe S.A., dando comienzo con la dimensión de aprendizaje y crecimiento, dado que se toma en consideración como la base sobre la cual el resto de las estrategias se afirman. Con una organización sólida en la que los colaboradores cuentan con los conocimientos y estructura necesaria para desempeñar su trabajo y satisfactoriamente, se pueden llevar a cabo las distintas acciones requeridas para mejorar los procesos internos, satisfacer a los clientes, mayor armonía con el ambiente; y, que dé como resultado, obtener los ingresos y rentabilidad esperados.

Durante el análisis de la corporación, en el desarrollo del CAME (véase el apartado 3.2.5 de la presente investigación) cada estrategia contó con un código de identificación, que lleva consigo una agrupación en esta sección, para relacionar y posteriormente desarrollar las estrategias según similitudes entre sí.

Dado lo anterior, se conectan las estrategias con los códigos respectivos de acuerdo con lo obtenido del análisis CAME. El código está compuesto por letras y números, las letras corresponden al cuadrante respectivo del análisis CAME y los números hacen referencia al orden de la estrategia dentro de cada cuadrante. El orden de las estrategias se realiza de acuerdo con la perspectiva del CMI.

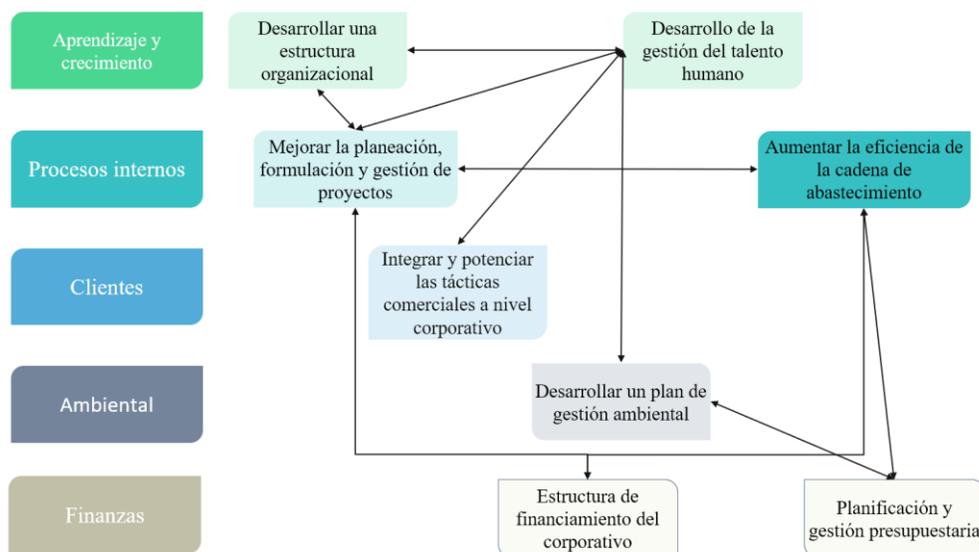
En la siguiente tabla se pueden apreciar las estrategias a desarrollar según cada una de las perspectivas que componen el CMI.

**Tabla 10. Glosario de códigos del plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la estrategia CMI</b>	<b>Perspectiva CMI</b>
R7	Desarrollar una estructura organizacional.	Aprendizaje y crecimiento
R5	Desarrollo de la gestión del talento humano.	Aprendizaje y crecimiento
R4	Mejorar la planeación, formulación y gestión de proyectos.	Procesos internos
R2-R3-O4	Aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento.	Procesos internos
D2-D3-O1-O2-O3	Integrar y potenciar las tácticas comerciales a nivel corporativo.	Clientes
R6	Desarrollar un plan de gestión ambiental.	Ambiental
S1-S2-D1	Planificación y gestión presupuestaria.	
R1	Estructura de financiamiento del corporativo.	Finanzas

De igual manera, se muestra el mapa estratégico, el cual es una representación visual de las estrategias de la corporación expuestas anteriormente, donde se relacionan entre sí y describen el proceso de creación de valor de acuerdo con el Cuadro de Mando Integral. En la siguiente figura se muestra el resultado de la construcción del mapa estratégico.

**Figura 27. Mapa estratégico de acuerdo con las estrategias del CMI**



A continuación, se presentan las estrategias según cada perspectiva que componen el Cuadro de Mando Integral para Corporación Santa Fe S.A.

#### 4.2.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta primera perspectiva, se busca robustecer y dar solidez a la estructura organizativa y a la gestión del talento humano en Corporación Santa Fe S.A. A continuación, se procede con el desarrollo de sus estrategias.

##### 4.2.1.1 Estrategia R7: Desarrollar una estructura organizacional

Para corregir la debilidad de no contar a nivel del corporativo con una estructura organizacional que integre las tres unidades de negocio donde se identifiquen, clasifiquen y asignen las responsabilidades y ámbitos de acción según los departamentos y procesos para la toma de decisiones y su trazabilidad, se propone la presente estrategia, cuya importancia radica en plasmar una estructura de puestos a nivel de la corporación, en la que cada uno de los colaboradores determinen claramente, sus funciones y posición en la empresa.

Lo anterior, implica definir una conformación organizativa que simiente todas las divisiones de negocio en un solo orden para establecer la relaciones, líneas de autoridad y rendición de cuentas. Para el desarrollo de la estrategia, se proponen tres ejes, con el fin de cubrir los puntos propuestos:

**Tabla 11. Definición de los ejes de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Definición
A	Diseño de una estructura organizacional que integre las tres unidades de negocio de Corporación Santa Fe S.A.
B	Elaboración de un manual de puestos que permita identificar, clasificar y asignar las funciones, responsabilidades y ámbitos de acción según cada puesto de trabajo.
C	Análisis de brechas en los puestos de trabajo.

#### **a) Objetivos**

**1- Objetivo general:** Establecer una propuesta de estructura organizacional mediante la elaboración de un organigrama y un manual de puestos que facilite la organización, dirección y gestión del personal de Corporación Santa Fe S.A.

Dentro del marco general, el objetivo responde a la necesidad de desarrollar una estructura organizacional que facilite los procesos de organizar, dirigir y controlar, con puestos y jerarquía definidos; además, se puede establecer una política de medición del desempeño que permita identificar opciones de mejora en la forma en que trabajan los colaboradores, al mismo tiempo, que se puede determinar la responsabilidad de los resultados obtenidos.

**2- Objetivos específicos:** debido a que esta estrategia comprende tres ejes distintos y relacionados, que responden a la dimensión del CMI de aprendizaje y crecimiento, es indispensable la definición de objetivos específicos y sus metas:

**Tabla 12. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
A	Elaboración de un organigrama que brinde a la corporación un marco oportuno para la coordinación, relación y funcionamiento de las unidades del negocio.	Contar con un organigrama para el 30/03/2023.
B	Definir el manual de puestos mediante el establecimiento de las tareas, responsabilidades y requisitos específicos de los puestos para fortalecer el funcionamiento de la empresa, facilitar procesos de reclutamiento y permitir la medición del desempeño.	Contar con manual de puestos para 30/09/2023.
C	Realizar un análisis de brechas en cada uno de los puestos de trabajo de la estructura organizacional de Corporación Santa Fe S.A.	Nivelar el grado de conocimiento de los colaboradores de la organización al 31/12/2023.

**b) Plan de acción:** Se proponen los siguientes planes de acción para la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A., según el eje específico:

**Eje A: Diseño de la estructura organizacional**

Esta actividad, al igual que el eje siguiente, deben llevarse a cabo con un nivel prioritario sobre los siguientes ejes, esto debido a que ayudará a definir exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros del equipo de trabajo, posteriormente, logrará que conozcan los procedimientos y funciones de cada trabajador para definir las responsabilidades previo a asignar los planes de acción que cada estrategia conlleva. La elaboración del organigrama requiere de los siguientes:

1. Analizar la composición de la organización para elegir el tipo de organigrama apto, que logre una representación visual ordenada de las estructuras organizacionales que componen la entidad.

2. Establecer una cadena de mando que determine la jerarquía del trabajo. En definitiva, qué cometido y obligaciones tiene cada colaborador; cuántos niveles de mando hay, así como quién toma las decisiones y quién lidera a quién. Por ejemplo, si un colaborador tiene dos superiores de quienes depende podría resultar confuso.
3. Segmentar los departamentos, esta fracción departamental es vital para la correcta organización empresarial. De esta manera resulta más sencillo crear planes de carrera, formaciones para departamentos concretos y, en general, dirigir acciones a grupos enteros de colaboradores.
4. Asociar tareas y responsabilidades a cada grupo, de esta manera se podrá detectar redundancias en el trabajo y si existen responsabilidades que se traslapan.
5. Establecer un cronograma de trabajo que permita controlar la realización de todos los puestos de trabajo en el tiempo establecido.
6. Determinar el ámbito de control, el cual se encuentra estrechamente relacionado con la actividad anterior. Se trata de la amplitud de mando de una persona, es decir, si tiene mucho o poco personal bajo su cargo, lo cual, ayudará a definir la independencia o dependencia de los colaboradores.
7. Validar con el cuerpo gerencial y mandos medios del corporativo, la pertinencia, consistencia y aplicabilidad del organigrama con el objetivo de revisar si es necesario un ajuste
8. Sensibilizar y concientizar el organigrama a los colaboradores para lograr un equilibrio global, permitiendo conocer esta información clave para coordinar las diferentes áreas de negocio. De manera que se logre dimensionar mejor la organización y de garantizar un crecimiento natural y acorde a la estrategia general de nuestra entidad.

## **Eje B: Elaborar el manual de puestos**

Esta actividad, a pesar de que forma parte del CMI propuesto, debe llevarse a cabo en consecución del eje A antes de implementar la siguiente, esto debido a que se requiere conocer los procedimientos y personal a cargo en las funciones de la empresa para definir las responsabilidades de previo a asignar los planes de acción que cada estrategia conlleva. Esto permite operar de manera congruente y efectiva, dado que el personal conoce de antemano su puesto, por ende, la estrategia R7 compone la base del CMI y los ejes A y B es una de las primeras tácticas que debe implementarse.

La elaboración del manual de puestos requiere de los siguientes pasos para su consecución:

1. Conformar un equipo de trabajo con el gerente general para la elaboración del manual de trabajo e incorporar a los colaboradores más experimentados de la empresa según sea requerido, y definir la metodología y cronograma de actividades por seguir para la elaboración del manual.
2. Recopilar la información requerida, tanto documental como de campo, para conocer las actividades llevadas a cabo por los distintos puestos, la forma en la que son realizados, actualmente, y la manera correcta o recomendada según normas y estudios técnicos.
3. Establecer un cronograma de trabajo que permita controlar la realización de todos los puestos de trabajo en el tiempo establecido.
4. Analizar la información de la actividad anterior de manera que se logre definir con precisión una lista de actividades y funciones, el puesto responsable de ejecutarlas, objetivo del puesto, medios por los cuales se realizan, finalidad, metodología, tiempo y utilidad, esto permite comprender el funcionamiento de la empresa.
5. Elaborar el manual de puestos de forma escrita y que la redacción sea simple y clara, manteniendo un formato estándar de apariencia y contenido para todas las descripciones del puesto. Los documentos generados, deben especificar código del puesto, nombre, área o departamento al que pertenece el puesto, definir supervisor o jefe al que rinde cuentas, personal o puestos a los que supervisa, lista de funciones o tareas (con periodicidad),

requisitos mínimos y deseables para el puesto, métricas de desempeño y el cliente interno y externo.

6. Validar el manual con el equipo gerencial para comparar su contenido con la realidad en la que opera la empresa y realizar los ajustes pertinentes.
7. Realizar una revisión cruzada entre el manual de puestos y el organigrama de la empresa para verificar que ningún puesto de trabajo de la organización queda sin su respectivo manual. También un control cruzado entre todos los procesos que se llevan a cabo en la organización y las funciones derogadas a cada puesto, para que ninguna tarea quede sin un responsable.
8. Sensibilizar el manual de puestos con colaboradores mediante su presentación en cuanto a su finalidad y utilidad para los trabajadores y la empresa.
9. Revisar semestralmente la composición del manual de puestos, para asegurarse de que responde a las necesidades de la empresa, en el tiempo, y ser actualizados conforme sea requerido, al documentar los cambios para su posterior análisis.

### **Eje C: Análisis de brechas de los puestos de trabajos**

Una vez definido el manual de puestos de Corporación Santa Fe S.A., se procede a constatar la correcta puesta en práctica de este por parte de los colaboradores.

El análisis de brechas será la herramienta encargada de comparar el desempeño real de la empresa sin el manual de puestos actualmente y el desempeño deseado con el manual puesto en funcionamiento:

1. Realizar una sensibilización del manual de puestos con todos los colaboradores del corporativo, para estar seguros de que conocen los elementos que este documento contiene y las funciones de este.
2. Verificar que los colaboradores cuentan con los medios que establece el manual para el desarrollo de sus funciones, y que el personal cumpla con los requisitos mínimos establecidos.

3. Una vez que se cuente con el conocimiento del manual y las condiciones para que este se desarrolle de manera oportuna, analizar la brecha del desarrollo del manual (teóricamente) en la práctica, esto evaluando cada criterio técnico (funciones, objetivo del puesto, medios por los cuales se realizan, finalidad, metodología, tiempo, etc.) del manual con su elemento pragmático.
4. Realizar un informe detallado del resultado del análisis de brechas.
5. Implementar programas de capacitación que eliminen las brechas detectadas.

**c) Mecanismo de control e indicadores:** El detalle de los indicadores necesarios para medir el desempeño se presenta y los mecanismos de control propuestos para corroborar el correcto desempeño de la estrategia, se proponen la siguiente tabla:

**Tabla 13. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia R7 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>
A	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración de la estructura organizacional.	Informes de los acuerdos emitidos en las reuniones realizadas.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Quincenal.	Recursos Humanos.
B	Realizar reuniones periódicas para el revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración del manual de puestos.	Informes de los acuerdos emitidos en las reuniones realizadas	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Quincenal.	Recursos Humanos.
C	Establecer una cantidad mínima de puestos analizados por semana.	Cantidad de análisis realizados.	Informe	Informes completos realizados.	Semanal.	Recursos Humanos.

#### 4.2.1.2 Estrategia R5: Desarrollo de la gestión del talento humano

Actualmente el corporativo no cuenta con un plan de inducción para el personal contratado y no se lleva a cabo un proceso definido y estandarizado de entrenamiento y capacitación para los diferentes puestos y tareas asignadas a los mismos, por lo cual con la estrategia se busca guiar a los nuevos ingresos en el contexto general de la compañía desde el organigrama hasta puntos más específicos, como lo son los objetivos de su puesto, las funciones, las dependencias y relaciones de mando de su puesto, las medidas de seguridad ocupacional y estándares de calidad.

Además, como se señaló en el capítulo III de la presente investigación, para los nuevos ingresos no se lleva a cabo un proceso definido y estandarizado de entrenamiento y capacitación en los diferentes puestos y tareas asignadas a los mismos. Lo anterior, provoca errores en el desempeño de las labores causando duplicidad de tareas y desaprovechamiento de recursos, lo cual se tiene como objetivo atender mediante la presente estrategia.

**Tabla 14. Definición de los ejes de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Definición</b>
A	Diseñar un plan de inducción por medio de una guía estandarizada de acuerdo con el puesto a desempeñar.
B	Realizar un proceso de entrenamiento mediante la normalización de las actividades que el personal debe desempeñar acorde al puesto asignado aplicado.
C	Identificar las áreas y temas de capacitaciones en desarrollo integral que requiere el personal mediante los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

##### a) Objetivos

**1- Objetivo general:** Mejorar los procesos de gestión del talento humano mediante la propuesta de un plan de inducción, entrenamiento y capacitación que permita desarrollar los conocimientos y las competencias del personal de Corporación Santa Fe S.A.

De modo general, el objetivo anterior subsana la necesidad de orientación que tiene el personal de nuevo ingreso a la organización, desde su inducción, entrenamiento, y su capacitación, logrando una adecuada gestión del talento humano, que permite un óptimo desempeño de los colaboradores y el desarrollo de sus competencias.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de la estrategia planteada se proponen los siguientes objetivos específicos, que van a permitir dar una mayor claridad y una ruta a seguir para la empresa.

**Tabla 15. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
A	Diseñar un plan de inducción por medio de una guía estandarizada de acuerdo con el puesto a desempeñar.	Contar con un plan de inducción para el personal al 30/03/2023.
B	Normar las actividades que el personal debe desempeñar acorde al puesto asignado aplicado mediante un proceso de entrenamiento.	Contar con un proceso de entrenamiento para el personal para el 30/03/2023.
C	Identificar las áreas y temas de capacitaciones en desarrollo integral que requiere el personal mediante los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.	Determinar las falencias de conocimiento en el talento humano para crear los programas de capacitación necesario para eliminar las brechas detectadas al 30/06/2023.

**c) Plan de acción:** Para ampliar la idea inicial de la estrategia se presentan los siguientes planes de acción, que van a detallar el camino para la implementación de esta.

## **Eje A: Plan de inducción para el personal**

Es necesario que todo el personal que ingrese a la empresa conozca tanto de forma general como específica la estructura administrativa, políticas internas y metas organizacionales. Para realizar esta actividad, se debe crear un manual de inducción que está dividido en tres etapas

1. La primera es el acercamiento con el personal de recursos humanos, quienes serán los encargados de explicar de manera general: el organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
2. La segunda es explicar al colaborador de forma específica el puesto de trabajo, esto mediante el estudio, comprensión y puesta en práctica de las indicaciones del manual de puestos, para este paso es necesario el acercamiento del personal de recursos humanos pero también la colaboración del personal relacionado con el puesto (resulta muy útil designar un tutor durante un tiempo para integrar al nuevo colaborador en la empresa y el departamento en específico). Aunado a esto, es necesario que el superior dialogue con el nuevo colaborador sobre sus necesidades y demandas y que se llegue a un acuerdo para la adecuada conciliación entre su vida laboral y personal, así como cuidar de que sus peticiones y valoraciones sean escuchadas y tenidas en cuenta). Las empresas buscan, ante todo, permanencia, para poder construir sobre el nuevo colaborador regularidad y eficacia. Por ello, este proceso resulta de gran eficacia para consolidar al trabajador. Dentro de esta etapa, también se le explica al colaborador el procedimiento mediante el cual va a ser evaluado su desempeño.
3. Evaluar el aprendizaje obtenido en los dos puntos anteriores, con el fin de identificar aspectos que no quedaron claros para el colaborador y realizar un proceso de retroalimentación de ser necesario. En caso de que la inducción sea exitosa, proceder con la firma y registro de la evidencia documental.

## **Eje B: Proceso de entrenamiento**

En primera instancia, se realiza mediante un protocolo normado por la empresa, la explicación de las actividades, materiales a utilizar y áreas de trabajo. Este proceso deberá de adecuarse a las responsabilidades del puesto que se va a ocupar, idealmente basándose en un modelo como por ejemplo lo establecido en el de “Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi”.

Este se divide en cuatro pilares, uno de ellos resulta útil en el proceso de entrenamiento que es la socialización que propone opciones del cómo se van a aprender las tareas, donde el objetivo es que el aprendizaje se logre viendo y repitiendo; lo cual se adapta bien para los entrenamientos de todos los tipos de puestos con los que cuenta la empresa.

1. El primer paso del entrenamiento consiste en hacer una revisión teórica de las funciones que va a efectuar, basado en el manual de puesto con el que cuenta la empresa.
2. Un segundo paso radica en observar, imitar y poner en práctica las acciones, para esto un colaborador que ya haya desempeñado el puesto o quien tenga los conocimientos en el mismo, será quien se encargará de hacerlo; siendo una especie de mentor para el colaborador que requiere el entrenamiento.
3. El tercer paso consiste en una sesión de retroalimentación al final del entrenamiento, a través de una reunión en la que harían una valoración del segundo paso y buscar posibles soluciones en caso de que haya quedado alguna duda.
4. En el último paso se realiza una evaluación general del entrenamiento y la sesión de retroalimentación para comprobar que el método fue lo suficientemente provechoso y dio los resultados esperados.

## **Eje C: Identificación de brechas y capacitación del personal**

Se ejecutarán el análisis de brechas y con base en lo detectado, se seleccionarán los temas para las capacitaciones.

### **C.1 Identificación de brechas:**

1. Hacer un comparativo entre lo establecido en el manual de puestos y los conocimientos del colaborador para poder subsanar sus debilidades.

### **C.2 Capacitación:**

Las capacitaciones para el personal pueden tener dos fines, ya sea para corregir errores en los procesos o bien para desarrollar o reforzar las habilidades con las que ya cuentan. En algunos casos también se deben de aprovechar las que los proveedores brindan, por ejemplo, cuando se les compra un equipo o servicio nuevo que ellos mismos realizan la capacitación sobre el uso al personal interno.

1. De acuerdo con las oportunidades detectadas en el análisis de brechas realizado se seleccionan los temas para las capacitaciones. La necesidad de la capacitación se podrá detectar mediante el análisis de brechas o las evaluaciones de desempeño que se realice periódicamente a los colaboradores del corporativo.
2. Determinar quién será el responsable de impartir las capacitaciones.
3. Se realiza la logística para que se imparta, lo primero es establecer un lugar adecuado, disponer del material didáctico o los insumos necesarios para impartir la capacitación.
4. De acuerdo con las necesidades de capacitación detectadas, establecer un programa anual de capacitaciones para los colaboradores.
5. Después de realizadas las capacitaciones, se debe evaluar el grado de conocimiento adquirido y su aplicación en su puesto de trabajo, con el fin de que se puedan hacer ajustes o bien cambiar la metodología del proceso.
6. También se debe evaluar periódicamente los planes de capacitación que le permitan siempre poder actualizarse y cumplir los objetivos planteados.
7. Se realiza la documentación de las capacitaciones impartidas.

c) **Mecanismos de control e indicadores:** Establecidos los planes de acción para la estrategia, el siguiente paso es la aplicación de indicadores, acciones de control y la definición de los responsables de la tarea, en la siguiente tabla se detalla el plan de seguimiento:

**Tabla 16. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia R5 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>
A	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración de los programas de inducción.	Informes de los acuerdos emitidos en las reuniones realizadas.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Quincenal.	Recursos Humanos.
A	Verificar la cantidad de inducciones impartidas.	Registros de inducción.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Recursos Humanos.
B	Verificar la cantidad de entrenamientos impartidos.	Registros de entrenamientos.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Jefe de Departamento - Recursos Humanos.
C	Verificar la cantidad de capacitaciones impartidas.	Registros de capacitaciones impartidas.	Porcentaje.	(Cantidad de capacitaciones realizadas / cantidad de capacitaciones programadas) * 100	Semestral.	Recursos Humanos.
C	Verificar el grado de avance del programa de capacitación.	Informes de cumplimiento.	Informes.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Recursos Humanos.

## 4.2.2. Perspectiva de procesos internos

En cuanto a esta segunda perspectiva, se busca dar respuesta a la necesidad de mejorar la planeación, formulación y gestión de proyectos, optimizando el uso de los recursos, y reduciendo costos y tiempo. A su vez, aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, desde la obtención de materia prima, la producción, y entrega de productos para cumplir con las demandas de los clientes en el tiempo acordado.

### 4.2.2.1 Estrategia R4: Mejorar la planeación, formulación y gestión de proyectos

A partir del análisis de debilidades que presenta Santa Fe S.A., se busca plantear una estrategia de mejora sobre las etapas de planeación, formulación y gestión de proyectos, tanto actuales como futuros. Pues las ideas que vayan surgiendo podrían representar en el corto, mediano y largo plazo, en proyectos de gran impacto para la organización. Esto en respuesta a la necesidad de corregir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan a nivel interno de la organización. De ahí se busca estructurar las etapas de los proyectos, para aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

El innovar constantemente hace que las empresas sean atractivas ante los ojos de los clientes, así como posibles inversionistas. Para esto es fundamental tomar en consideración las ideas que vayan surgiendo dentro de la organización, debido a que cualquiera de esas puede representar el próximo éxito.

**Tabla 17. Definición de los ejes de la estrategia R4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Definición</b>
A	Sistematizar la creación y planeación de proyectos, para determinar las actividades a realizar y quienes la ejecutarán, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos.
B	Metodizar la formulación de proyectos la cual está ligada a la etapa de planeación, que contribuya al ordenamiento de las variables y métricas a seguir.

C	Estructurar una adecuada gestión de proyectos, en todo su ciclo de vida con el fin de asegurar la trazabilidad de este con el fin de asegurar que se cumplan con los objetivos y parámetros establecidos.
---	---

**a) Objetivos**

**1- Objetivo general:** Sistematizar la planeación, formulación y gestión de proyectos en Corporación Santa Fe S.A., por medio del establecimiento de procedimientos que determinen y coadyuven en la administración efectiva y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este objetivo responde a la necesidad de mejorar las etapas que conforman un proyecto y que vayan alineadas a los objetivos organizacionales; aprovechando los recursos internos para agilizar procesos en la toma de decisiones y la ejecución de estas.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de la estrategia planteada se proponen los siguientes objetivos específicos:

**Tabla 18. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Objetivos específicos	Metas
A	Sistematizar la creación y planeación de los proyectos en Santa Fe S.A., para definir de manera oportuna los pasos a seguir al inicio del ciclo de vida de la idea de negocio.	Contar con procesos organizados que forme un sistema de planeación de proyectos al 15/03/2024.
B	Metodizar la formulación de proyectos en Santa Fe S.A., para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera de los proyectos.	Contar con una adecuada formulación y evaluación de los proyectos al 15/04/2024.
C	Estructurar una adecuada gestión de proyectos en Santa Fe S.A., para lograr su implementación de manera eficaz y eficiente.	Contar con procesos eficaces para la gestión de proyectos de 15/05/2024.

## **b) Plan de acción**

Para ampliar la idea inicial de esta estrategia se presentan los siguientes planes de acción, que van a detallar el camino para su implementación. Para realizar esta documentación de ideas se deben considerar las siguientes pautas:

### **Eje A: Creación y planeación de proyectos**

La importancia de la planeación radica en demostrar las opciones y abrir esa cartera de proyectos que serán ejecutados de acuerdo con su plazo; en definitiva, esta consiste en organizar las metas, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. A raíz de esto, mediante la planeación se pueden organizar tareas que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para mejorar este proceso, se toman en consideración los siguientes pasos:

1. Identificar la idea con la que se desea trabajar y teniéndola definida se procede a investigar sobre los aspectos referentes al tema que pueden ser de utilidad, tales como económicos, sociales, políticos, tecnológicos y geográficos.
2. Priorizar el proyecto con respecto a la situación por la que esté pasando el corporativo ya que, permite establecer las prioridades fundamentales correspondientes para una mejor distribución monetaria, humana y de materiales.
3. Establecer los objetivos y el alcance del proyecto, esto se logra respondiendo varias preguntas como corporativo, tales como: qué se busca conseguir con el proyecto, para qué se lleva a cabo, bajo qué valores y principios se va a regir.
4. Identificar los recursos disponibles del corporativo como humanos, económicos, tecnológicos, físicos, material, etc. Los cuales van a ser asignados más adelante.
5. Diseñar una hoja de ruta, se toman en cuenta los alcances y las limitaciones para poder definir las tareas de cada miembro del equipo y tener un análisis más detallado de actividades y recursos a utilizar disminuyendo los costos y maximizando la efectividad y alcance del proyecto

## **Eje B: Formulación de proyectos**

La formulación de proyectos es el procedimiento para recopilar toda la información que proviene de la etapa de planeación, la cual está ligada al contenido, actividades, encargados y plazos del plan estratégico y que forma parte de un conjunto de acciones orientadas a determinar los objetivos concretos de cada proyecto en particular.

Asignar los recursos necesarios que hagan posible lo dispuestos en los puntos anteriores, por medio de la distribución de montos económicos, talento humano y materiales de trabajo. Se toma en consideración la posibilidad de que surjan imprevistos dentro de la planeación, de tal manera que se minimice su impacto.

Para enriquecer la etapa de formulación de proyectos, se toman en consideración los siguientes pasos:

1. Se realizan los análisis de factibilidad y viabilidad necesarios para conocer el futuro del proyecto y sobre todo si está dentro de las posibilidades del corporativo llevarlo a cabo.
2. Recopilar de manera documentada la información obtenida en la etapa de planeación, para así seguir una secuencia lógica y acorde de las acciones a implementar para plasmarlas en un plan de trabajo.
3. Asignar los recursos pertinentes para la ejecución de las actividades; ya sean recursos humanos, financieros, técnicos o materiales. También se incluye la elaboración de los presupuestos y el responsable de distribuirlo de manera eficiente.
4. Indicar el tiempo límite para el cumplimiento de las tareas, así mismo asignar un encargado el cual deberá estar pendiente de dar un adecuado seguimiento, para asegurar que se estén cumpliendo en los plazos dispuestos y que estén alineados a los objetivos.
5. Se realiza un cronograma para mayor control de los plazos, el diagrama de Gantt mostrará cómo se dividen las tareas a través del tiempo.

## **Eje C: Gestión de proyectos**

La gestión de proyectos es la etapa en la cual se ejecutan las actividades con recursos, plazos y personas con sus responsabilidades ya asignadas. En esta etapa el proyecto ya ha sido debidamente planificado, formulado y validado en sus diferentes estudios, determinando la puesta en marcha, dirección y seguimiento a su desarrollo.

En términos de este estudio, se define como el procedimiento para realizar de forma ordenada la dirección de los proyectos, esto con el propósito de aprovechar de la mejor manera todos los recursos, controlar las tareas asignadas, cumplir los objetivos inicialmente formulados y reducir costos, con el fin de alcanzar la mayor efectividad posible en el tiempo, permitiendo además, la toma de decisiones oportunas y pertinentes en caso de imprevistos o situaciones ajenas al control de la organización.

Para desarrollar una adecuada gestión de proyectos, se toman en consideración los siguientes puntos:

1. Establecer métricas de desempeño referentes a cada proyecto y validar que se hayan hecho todos los pasos anteriores.
2. Seleccionar un encargado para supervisar que cada etapa se realice de acuerdo con lo planteado en cada enunciado, así mismo que evalúe el estado del proyecto, generando un apartado de lecciones aprendidas para poder aplicarlas en el surgimiento de futuras ideas.
3. Identificar las necesidades de los grupos de interés, al igual que establecer reuniones con éstos para tener mayor conocimiento de las situaciones que se estén presentando en el desarrollo del proyecto y así gestionar cualquier cambio.
4. Monitorear que conforme pasa el tiempo y se van desarrollando las tareas asignadas, se tenga una perspectiva general sobre el avance del proyecto, de tal manera que se pueda determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos, esto se realiza de la mano del paso anterior.
5. Comprobar que se haya cumplido con las metas propuestas, pues si no se alcanza lo planeado se corre el riesgo de perder toda la inversión realizada.

6. Documentar los resultados obtenidos; igualmente analizar las actividades que salieron bien y aquellas que se pueden mejorar, para aprovechar las lecciones aprendidas en futuros proyectos mediante la retroalimentación.

**c) Mecanismos de control e indicadores**

Para realizar un correcto uso de la implementación de esta estrategia de planeación, formulación y gestión de proyectos; y brindar un seguimiento oportuno al cumplimiento de los ejes de cada estrategia propuesta, se propone por medio de la siguiente tabla los controles e indicadores establecidos.

**Tabla 19. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia R4 de procesos internos para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsables</b>
A	Definir un periodo para la presentación de perfiles de nuevos proyectos.	Perfiles de proyectos presentados.	Perfiles.	Cantidad de proyectos presentados.	Anual.	Grupo Gerencial.
B	Reuniones periódicas para verificar el grado de avance en la realización del procedimiento para la formulación de proyectos.	Informes de reuniones realizadas.	Informe.	Cantidad de reuniones.	Bimestral.	Gerencia Administrativa.
B	Entregas oportunas de los informes de cada una de las etapas del proceso de formulación de los proyectos.	Informes de las etapas.	Informe.	Informes aprobados.	Una vez.	Grupo a cargo del proyecto.

C	Reuniones periódicas para verificar el grado de avance en la implementación del proyecto.	Informes de reuniones realizadas.	Informe.	Cantidad de reuniones.	Semanal.	Grupo a cargo del proyecto.
---	---	-----------------------------------	----------	------------------------	----------	-----------------------------

#### 4.2.2.2 Estrategia R2-R3-O4: Aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento

De acuerdo con las debilidades que presenta Santa Fe S.A., se busca plantear una estrategia que aumente la eficiencia de la cadena de abastecimiento, desde la gestión de aprovisionamiento, gestionar mejor los inventarios y la capacidad instalada, hasta la entrega de los productos a los clientes; esto en respuesta a la necesidad de corregir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan a nivel interno de la organización. Por esta razón, se busca aumentar la eficiencia de las cuatro etapas que componen la cadena de abastecimiento (aprovisionamiento, producción, inventarios y distribución).

Las organizaciones que se dedican a la venta y distribución de productos cuentan con inventarios bajo su supervisión. Es importante contar con un proceso interno que facilite el control de estos; de esta manera automatizar y agilizar el tiempo de respuestas ante pedidos y revisiones periódicas de los productos con los cuales se cuenta.

**Tabla 20. Definición de los ejes de la estrategia R2-R3-O4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Definición
A	Asegurar el abastecimiento de materias primas, insumos y suministros necesarios en los diferentes procesos que tiene el corporativo.
B	Mejorar la gestión de inventarios mediante la aplicación de técnicas y herramientas apoyadas en tecnología que permita la trazabilidad, rotación, almacenamiento y despacho adecuado de los insumos y productos terminados del corporativo.
C	Mejorar el proceso logístico de distribución y entrega de los productos.

## a) Objetivos

**1- Objetivo general:** Implementar mejoras en los procesos de la cadena de abastecimiento mediante el desarrollo de acciones que generen un impacto en la eficiencia y reducción de costos del corporativo.

Este objetivo atiende la necesidad que tiene el corporativo en eficientizar los procesos de su cadena de abastecimiento a efecto de contar con la trazabilidad requerida, el cumplimiento en tiempo y forma a sus clientes, reduciendo costos en los diferentes procesos.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de la estrategia planteada se propone los siguientes objetivos específicos:

**Tabla 21. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R2-R3-O4 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
A	Contar con un registro actualizado de proveedores.	Contar con un registro actualizado de proveedores al 30/06/2023.
A	Diseñar un sistema de compras eficiente y eficaz que permita suplir en tiempo y forma las necesidades del corporativo.	Contar con un sistema de compras al 30/06/2023.
B	Diseñar e implementar un adecuado modelo de administración de inventarios para el corporativo, permitiendo la trazabilidad, rotación, almacenamiento y despacho adecuado de los insumos.	Contar con un modelo de administración de inventarios al 30/06/2023.
C	Rediseñar el sistema de la logística de distribución y entrega de productos a los clientes en el tiempo acordado.	Contar con un sistema de distribución de productos eficaz y eficiente al 30/06/2023.

## **b) Plan de acción**

Para ampliar la idea inicial de esta estrategia se presenta el siguiente plan de acción, donde se mostrará los pasos a seguir para una adecuada implementación.

### **Eje A: Gestión de aprovisionamiento.**

El aprovisionamiento de materia prima es un tema en el cual se debe prestar atención, resulta fundamental a la hora de realizar un adecuado manejo de la cadena de abastecimiento, manteniendo orden en cuanto a las relaciones con proveedores y la gestión de compras; así mismo beneficia a los demás componentes de este sistema, conllevando a una optimización de los procesos internos.

#### **a) Gestión de proveedores**

1. Buscar proveedores que cumplan con los parámetros establecidos por la organización, tomando como referencia el precio, rentabilidad y calidad, la trayectoria, relevancia estratégica dentro de la organización, referencias de clientes con los que ha trabajado, tecnología, logística e infraestructura con la que cuenta.
2. Crear un catálogo de proveedores con los cuales se ha mantenido relación, para disponer de dicha información cuando la empresa requiera de un producto específico.
3. Realizar un análisis ABC de proveedores, clasificándolos en función del riesgo asociado y dependencia hacia estos. Tomando medidas ante los tipos A, los cuales representan un 80% del volumen de compras y un 15% de los proveedores, reduciendo los riesgos adheridos a estos.
4. Establecer contratos con los proveedores, con información detallada de las obligaciones entre partes; las cuales contemplan diferentes modalidades de suministros en el corto, mediano y largo plazo.

5. Crear un adecuado sistema de pago a proveedores, tomando en consideración los plazos de créditos, y demás condiciones establecidas en los contratos, así como la flexibilidad del proveedor.
6. Controlar las entregas de mercancías, mediante la conservación de recibos y albaranes de los pedidos, los cuales deben estar con toda la información pertinente, evitando inconvenientes en las entregas.
7. Mantener comunicación constante con los proveedores, asegurando la trazabilidad y cumplimiento de los mismos.
8. Buscar nuevos proveedores constantemente, reduciendo el nivel de dependencia hacía unos pocos, reduciendo riesgos, de este modo tener presencia en puntos geográficos donde antes no se llegaba.
9. Diseño e implementación de indicadores operativos de Gestión, que velen por el cumplimiento de los contratos con proveedores.

**b) Gestión de compras**

1. Identificar las actividades que conforman el ciclo de compra, automatizando las funciones y reduciendo la carga de trabajo.
2. Solicitar cotizaciones a los proveedores, tomando en consideración el precio y la calidad de los productos requeridos. Teniendo presente la vigencia de dicha cotización de tal manera que se conozca el tiempo límite para realizar el pedido y los pagos correspondientes.
3. Definir los tipos de compras que se utilizaran en el corporativo. Por ejemplo, compras por caja chica o compras directas a proveedores. Los montos los deberán asumir la Gerencia.

4. Realizar presupuesto para compras, por medio de la realización de proyecciones, tomando como base los datos históricos de ventas y de materia prima que han adquirido para enfrentar las demandas de productos.
5. Planear la compra de productos, tomando en consideración factores como tiempo de entrega, evaluación de las diferentes cotizaciones de proveedores y que se ajusten al presupuesto con el que cuenta la empresa.
6. Verificar que el producto llegue en buen estado, y que se respeten los tiempos de entrega en el corto, mediano y largo plazo.
7. Pagar al proveedor en los tiempos acordados, bajo las pautas establecidas en los contratos iniciales, manteniendo una relación sólida a través del tiempo.
8. Diseño e implementación de indicadores operativos de gestión, que garanticen que se cumplan las pautas establecidas.

### **Eje B: Gestión de inventarios**

El control de los inventarios se puede llevar a cabo desde dos enfoques, el primero es el contable y el segundo es el operativo; para efecto de esta etapa se hace énfasis al segundo. En este caso se busca contar con un nivel óptimo de productos, tanto a niveles cualitativos como cuantitativos, hasta tener un monitoreo preventivo, es decir, tener únicamente lo que se necesita y así evitar acumulaciones excesivas.

1. Realizar un ordenamiento de las bodegas actuales mediante el modelo de las 5s.
2. Actualizar los registros físicos y contables de los inventarios.
3. Realizar proyecciones de la demanda, para gestionar un adecuado almacenamiento de las materias primas, insumos y productos terminados.
4. Establecer un sistema adecuado para la administración de los inventarios.

5. Clasificar los inventarios de acuerdo con su importancia para el corporativo mediante la utilización del método de ABC de Pareto.
6. Definir las cantidades que se deben comprar de cada ítem del inventario, definiendo niveles máximos y mínimos de inventarios que deben permanecer en las bodegas, de tal manera que se cumpla con las demandas del mercado, tomando en consideración la capacidad instalada de la organización; evitando excesos y desabastecimiento dentro de la compañía.
7. Definir las reglas de compra para cada uno de los ítems del inventario, aplicando indicadores como el punto de reorden, índice de rotación de inventario y Cantidad Económica de Pedido (EOQ), que regulen el control de los inventarios, asegurando que se dé una rotación adecuada de los mismos, evitando pérdidas por caducidad y obsolescencia.
8. Fijar procedimientos claros para la recepción, almacenamiento y despacho de insumos y productos en la bodega; así reducir los cuellos de botellas dentro de estos procesos.
9. Implementar un sistema automatizado del manejo de inventarios que permita realizar adecuadamente todo lo indicado anteriormente.
10. Definir el encargado de la gestión de inventarios, el cuál realice el monitoreo de las actividades descritas, al igual que la documentación de las asignaciones que conforman este proceso, de forma que se puedan utilizar como parte de la mejora continua.

### **Eje C: Distribución y entrega de productos**

Dentro de los procesos de logística para Santa Fe S.A., se debe tomar en consideración la distribución y entrega de productos. Es responsabilidad de la empresa tomar las medidas necesarias para que el producto llegue al cliente en buen estado y en el plazo que se haya acordado la entrega, de igual manera se debe contemplar la existencia de devoluciones, para lo cual se debe estar preparado de igual manera.

1. Definir el transporte que se utilizará para la distribución y entrega de productos, mediante un análisis costo-beneficio se define si se utiliza el transporte interno o transporte externo, así

mismo si se implementa transporte mixto (interno y externo), de manera que se minimicen tiempos de entregas y costos.

2. Realizar planeamiento sobre la distribución y entrega de productos, tomando en consideración la cantidad de pedidos y los lugares a los cuales se debe desplazar.
3. Llevar un registro para el control de los insumos utilizados durante la gestión de distribución y entregas de productos, de manera que se puedan medir los gastos que conllevan estas operaciones.
4. Documentar la frecuencia con la cual se realizan las entregas de productos por zona o por área; para tomar las medidas necesarias que favorezcan con el cumplimiento de la demanda de mercancía en los tiempos acordados.
5. Implementar tecnologías que aseguren una correcta localización y trazabilidad de los productos en este proceso. Así mismo, automatizar este tipo de acciones mediante el uso de sensores, etiquetado tanto en la cadena de distribución como en los mismos productos, lo cual optimizará la distribución y entrega de los pedidos.
6. Capacitar colaboradores para el cumplimiento de distintas funciones dentro de la organización para afrontar cualquier inconveniente que se presente relacionado a la distribución y entrega de productos; solucionando la situación en el menor tiempo posible. Esta medida se aplicará solamente con los clientes top, para no incurrir en un gasto mayor.
7. Tomar medidas para afrontar devoluciones de productos, dado que la empresa debe encargarse de este tema cuando se presente; el cual se atenderá en el menor tiempo posible.
8. Asignar un encargado de velar por el cumplimiento de las pautas anteriores, para que las entregas se ejecuten en el tiempo acordado, manteniendo la satisfacción de los clientes.

**c) Mecanismos de control e indicadores**

Para asegurar la correcta implementación de esta estrategia de cadena de abastecimiento, se propone la siguiente tabla sobre los controles e indicadores establecidos para su debida implementación y seguimiento.

**Tabla 22. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia R2-R3-O4 de procesos internos para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsables</b>
A	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración del registro de proveedores.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Departamento de compras.
B	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en el diseño e implementación del modelo de administración de inventarios.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Departamento de producción.
C	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en el rediseño del sistema de la logística de distribución y entrega de los productos.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Departamento de ventas.

### **4.2.3. Perspectiva de clientes**

A través de esta perspectiva se plantea dar respuesta a la percepción y relaciones comerciales que tendrá el corporativo con sus clientes, esto resulta importante que dentro de la conformación de un CMI se incorpore, debido a que es la imagen empresarial y crecimiento que tendrá el corporativo en el mercado.

#### **4.2.3.1 Estrategia D2-D3-O1-O2-O3: Integrar y potenciar las tácticas comerciales a nivel corporativo**

A partir del diagnóstico de la empresa, se encuentra que existe la necesidad de consolidar estrategias de mercadeo y comerciales a nivel corporativo, debido a que hay puntos favorables que se encontraron en la conformación de la corporación, pero de igual forma, hay puntos en los que requieren fortalecimiento como es el posicionamiento de la marca corporativa, fidelizar las relaciones con sus clientes y expandir la cuota de mercado. Para esto, es necesario establecer y reforzar situaciones comerciales y transformarlas a nivel corporativo; esto, lleva consigo el aumentar las ventas de la empresa.

Con base en esto, se propone tres ejes fundamentales, en primera instancia se debe crear un plan de acción que lleve a posicionar la marca corporativa en el mercado y como está impactará en sus unidades de negocio; posterior a ello, se construirá un programa para crear relaciones fuertes y duraderas con clientes mediante el fomento de un servicio post venta; y por último, se plantea establecer acciones para el incremento en ventas mediante mayor cuota participación de mercado y la oportunidad de diversificación de productos.

De acuerdo con lo anterior, se plantean los ejes que permitirán orientar la estrategia de la corporación.

**Tabla 23. Definición de los ejes de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Definición
A	Definir un plan de acción para posicionar la marca corporativa en el mercado.
B	Desarrollar un programa de fidelización y retención de clientes mediante el servicio post venta.
C	Establecer acciones que permitan un incremento en ventas a través de una mayor participación en el mercado e introducción de nuevos productos.

**a) Objetivos**

**1- Objetivo general:** Desarrollar tácticas comerciales a nivel corporativo, mediante el posicionamiento de la marca, creación de un programa de seguimiento post venta y la diversificación de productos, que permita la consolidación de sus relaciones comerciales.

El objetivo general de la presente estrategia se enfoca debido a la necesidad que tiene el corporativo de poder analizar y valorar los puntos fuertes y débiles que se tiene en cada una de las unidades de negocio a nivel de las tácticas comerciales, para así poder unificarlas y lograr posicionamiento a nivel corporativo en el mercado e incremento de las ventas.

**2- Objetivos específicos:** Para la obtención de resultados positivos en esta estrategia se plantean los siguientes objetivos específicos.

**Tabla 24. Definición de los objetivos específicos de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Objetivos específicos	Metas
A	Diseñar un plan de acción para el posicionamiento de la marca en el mercado, que permita el establecimiento a nivel comercial de la imagen del corporativo.	Contar con un plan posicionamiento de marca a nivel corporativo para el 01/06/2023.

B	Diseñar un programa de fidelización y retención de clientes, que permita la construcción y mantenimiento de relaciones a largo plazo y un crecimiento en ventas.	Crear un programa de seguimiento post venta para el 01/01/2024 que permita la retención de clientes.
C	Desarrollar un plan de crecimiento en ventas que permita expandirse en nuevos mercados y diversificar productos.	Contar con un plan de crecimiento en ventas para el 01/12/2024.

**b) Plan de acción:** Para la integración y potencialización de la estrategia a nivel corporativo, se formulan los siguientes planes de acción, con el propósito de alcanzar los objetivos y llevar a cabo esta estrategia:

**Eje A: Plan de acción para posicionar la marca corporativa**

Por medio del desarrollo de este eje, se plantea desarrollar una serie de acciones en la cual la corporación debe ejecutar para poder posicionar su marca en el mercado y pueda fortalecer su imagen y percepción de los clientes.

1. Analizar cuál es el actual posicionamiento de la marca y el impacto que han tenido las diferentes unidades de negocio. Con ello se obtendrá el alcance con el que cuenta la corporación con respecto a los clientes y sirve para un análisis más profundo del entorno. Se tiene que tomar en cuenta la misión, visión y propuesta de valor de la empresa.
2. Considerar las preferencias de los consumidores y el segmento de mercado del corporativo, para tener en cuenta las necesidades y expectativas del cliente. Se puede realizar un perfil del comprador para elaborar una representación ficticia de nuestro cliente y obtener información sobre el posicionamiento de la marca.
3. Analizar la competencia de manera que se logre identificar elementos y acciones que permitirán diferenciar la marca y aprovechar las oportunidades en el mercado. Este punto, da un panorama claro de qué resulta positivo en el segmento de mercado y cuáles son las acciones que no son convenientes.

4. Definir el enfoque que va a tener la marca para ser posicionada en el mercado. Se exponen los siguientes como ejemplos:

- a. Atributo: Se concentra en una sola característica de la marca.
- b. Beneficios: Diferenciar la marca según las ventajas que los consumidores pueden obtener de esta.
- c. Aplicación o uso: Es la manera en que el producto o servicio puede ser usado por el consumidor.
- d. Competencia: Detalla las ventajas que se diferencian de la competencia.
- e. Precio y calidad: Se transmite un mensaje de ahorro o de exclusividad.
- f. Estilo de vida: Busca dar seguimiento a los intereses, necesidades y comportamientos de los consumidores.
- g. Usuario: Pretende una identificación de los consumidores con la marca y parte de un conocimiento profundo del mercado objetivo.

5. Creación de un libro de marca, que permita elaborar una propuesta de identidad visual de la marca que contemple el logo, slogan, tipografía, línea de colores y todos los elementos necesarios de acuerdo con el corporativo y para que esta sea implementada en el mercado.

6. Desarrollar un plan de comunicación externo que permita a la empresa posicionar la marca en el mercado mediante para la implementación de la marca a nivel comercial.

### **Eje B: Desarrollar un programa de fidelización y retención de clientes mediante un servicio post venta**

Para lograr el mantenimiento y la construcción de relaciones a largo plazo, además de un aumento en ventas, se plantea un programa de fidelización y retención de clientes mediante el servicio post venta, para aquellos clientes actuales y nuevos, que son representativos para los intereses comerciales de Corporación Santa Fe S.A.

1. Realizar un mapeo de los clientes en el cual se tenga el registro de cuáles son sus necesidades, los plazos de entregas que solicita, históricos de consumo, información de contacto y cualquier característica puntual que esté dentro del servicio que se le brinda.
2. Categorizar los clientes de acuerdo con el registro anterior, el potencial del cliente y las variables internas que se tengan definidas, se debe de hacer por los tipos de cliente que se tiene en el corporativo. Se puede categorizar en clientes tipo A, B, C; tomando en cuenta históricos de consumo y otras variables que sean de interés para la estrategia de la empresa.
3. Personalizar la atención según lo establecido en las categorías previamente seleccionadas, que pueda solventar las necesidades existentes y aumentar las posibilidades de mayores ventas. Se puede centralizar la información de los clientes y todos los intercambios entre los agentes y los clientes a través de un sistema unificado, como puede ser un CRM o un software de atención al cliente. Esto logra una trazabilidad de los datos de los clientes, se facilita la gestión de los contactos a los vendedores y permite un mejor conocimiento de estos y las necesidades.
4. Sensibilización y entrenamiento de la fuerza de ventas: Los encargados de servicio post venta deben estar lo más informados posible para poder satisfacer a sus clientes y responder a sus peticiones, deben crear planes semanales que logre crear una estrecha relación con los clientes y reuniones en la empresa, para dar seguimiento.
5. Medir el impacto del servicio post venta: Es necesario medir la eficiencia del servicio post venta para mejorar la oferta de los productos y servicios, y así lograr fomentar la lealtad a la marca. En este apartado, se debe revisar los indicadores de eficiencia y los niveles de productividad, así como los objetivos en cuanto a la calidad de las soluciones ofrecidas.

### **Eje C: Desarrollar un plan de crecimiento en ventas**

Con el objetivo de aumentar la proyección de mercado del corporativo y desarrollar nuevos productos que puedan ser comercializados para beneficiar las ventas y desarrollar más su capacidad innovadora para la diversificación. Se plantean los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis de los productos que se elaboran actualmente en la organización y los nichos de mercado en donde se comercializan para tener un panorama claro de cuáles son los sectores donde es viable la estrategia de diversificación.
2. Identificar nuevas oportunidades de negocio por medio del equipo de innovación y ventas, en donde se pueda determinar qué tipo de nuevos productos necesitan los consumidores para satisfacer sus necesidades, así como un diagnóstico de los recursos presentes actualmente en la corporación que permitirían desarrollar artículos innovadores.
3. Realizar un estudio de mercado que permita determinar la competencia existente en los nichos de mercado que pretende abarcar el corporativo.
4. Planificar la hoja de ruta para la incursión del nuevo producto por medio de la estrategia Go To Market que facilita la comunicación de la propuesta de valor al estructurar con detalle la interacción que los clientes deben tener con el producto para asegurar una experiencia satisfactoria desde el primer momento.
5. Creación de un plan de posicionamiento multimarca para posicionar los distintos productos que desee desarrollar la corporación en sus unidades de negocio para atender diversos nichos del mercado al mismo tiempo y establecer claramente el valor que representa cada artículo para sus diferentes consumidores.
6. Desarrollar un mecanismo de posicionamiento en el mercado por medio del marketing de contenidos con el fin de atraer la atención de los clientes y generar autoridad en nuevos territorios, reduciendo el riesgo de ser opacado por la competencia.
7. Establecer nuevos productos o mercados a nivel nacional o internacional por año.

**c) Mecanismos de control e indicadores:** Con el objetivo de verificar la implementación de la estrategia se requieren las actividades de control e indicadores, especificados a continuación:

**Tabla 25. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia D2-D3-O1-O2-O3 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>
A	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración del plan de posicionamiento de marca.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Gerente Ventas
B	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en la elaboración del fidelidad de clientes.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Gerencia de Ventas.
C	Realizar un seguimiento periódico de los estudios realizados sobre nuevos posibles mercado para la corporación.	Estudios de mercado.	Informes.	Cantidad de informes realizados.	Semestral.	Gerencia General - Gerencia de Ventas.

#### **4.2.4. Perspectiva ambiental**

La cuarta perspectiva del CMI es la ambiental, la cual engloba un análisis del impacto que generan las operaciones de la corporación a nivel de medioambiente.

##### **4.2.4.1 Estrategia R6: Desarrollar un plan de gestión ambiental**

Esta estrategia viene a unificar las operaciones a nivel ambiental que existen en el corporativo con respecto al manejo de los residuos y a la medición de la huella ecológica de la organización, debido

a que de momento solo cuentan con un plan enfocado en su planta productora de huevo líquido dejando de lado sus otras unidades de negocio.

Por esta razón y debido a cambios en el ciclo de la organización se hace necesario contar con un plan que identifique los puntos claves en sostenibilidad ambiental que deben ser implementados en Santa Fe S.A. A continuación, se presentan los principales ejes que forman parte de la estrategia.

**Tabla 26. Definición de los ejes de la estrategia R6 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Definición
A	Realizar un adecuado manejo de los residuos sólidos que se generan en la corporación, para reducir el impacto sobre el medio ambiente.
B	Racionalizar el consumo de agua, gas y electricidad por medio de acciones que permitan reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.
C	Establecer actividades de índole ambiental que generen un impacto positivo para el manejo adecuado de los recursos naturales.

#### **a) Objetivos**

**1- Objetivo general:** Desarrollar un plan de gestión ambiental para Corporación Santa Fe S.A., mediante iniciativas enfocadas en la sostenibilidad ambiental que permitan la reducción de la huella ecológica.

Tal como se comenta en el objetivo, este responde a la necesidad con que cuenta la organización de establecer un plan que les permita desarrollar actividades enfocadas en la protección de los recursos naturales, para no solo contribuir de varias maneras al medio ambiente, sino que también la organización pueda implementar estrategias enfocadas en la reducción de sus desechos y promover una imagen acorde a los principios establecidos actualmente en materia de sostenibilidad ambiental.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de la estrategia ambiental se proponen los siguientes objetivos específicos:

**Tabla 27. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R6 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
A	Establecer acciones enfocadas en el manejo de los residuos sólidos para la reducción de los desechos.	Implementar las acciones establecidas para el manejo de residuos sólidos al 30/06/2023
B	Controlar el consumo de agua, gas y electricidad en el desarrollo de las actividades de la corporación para la reducción de su impacto negativo sobre el medio ambiente.	Disminuir 5% el consumo de agua, gas y electricidad al 31/12/2023.
C	Elaborar un programa anual de actividades ambientales de beneficio social para la reducción de la huella ecológica.	Contar con el cumplimiento del 100% del programa establecido en la corporación.

**b) Plan de acción:** Para el inicio de la implementación de la estrategia dentro de la corporación se presentan las siguientes etapas que forman parte del plan de acción propuesto y que serán de vital importancia para detallar el camino a su implementación.

**Eje A. Manejo adecuado de los residuos sólidos**

A partir de esta estrategia se establecen las siguientes actividades para comenzar a implementar un plan de gestión ambiental dentro de las instalaciones del corporativo empezando por una guía para manejo adecuado de los residuos sólidos.

1. Establecer mecanismos de recolección y medición de residuos sólidos que se generan en las distintas plantas empezando con los ordinarios hasta la identificación de desechos orgánicos o peligrosos, esto con el objetivo de monitorear por medio de los gestores que tipo de residuos se encuentran en la organización y definir su tratamiento.

2. Realizar el monitoreo de los residuos sólidos para proceder por medio de un diagnóstico a su correcta clasificación. Además, se debe colocar en los comedores una estación para la recolección de comida orgánica y asegurar su manejo.
3. Verificar el tratamiento que se le está brindando a los residuos bioinfecciosos en la corporación, para analizar si se le está brindando el correcto procedimiento de desecho, según la establece la ley. Asimismo, se debe establecer un control de trazabilidad que documente las veces que se han enviado desechos de este tipo para su disminución y control en caso de accidentes.
4. Desarrollar actividades semestrales para la concientización del personal sobre el manejo y disposición de los residuos, así como la elección de un encargado de vigilar su cumplimiento a nivel organizacional.
5. Implementar una lista de productos o artículos que pueden ser adquiridos por medio de compras verdes, con el fin de consumir con menos impacto al ambiente y reduciendo la huella ecológica.
6. Establecer acciones para la reducción de consumo de papel en los procesos administrativos de la corporación.

### **Eje B. Racionalizar el consumo de agua, electricidad y gas**

Dentro de la conformación del plan ambiental es necesario que la organización identifique el consumo mensual de sus servicios públicos más elementales para su producción (agua, electricidad y gas), con el objetivo de implementar soluciones de ahorro y mejora en la eficiencia de sus procedimientos.

1. Realizar un diagrama energético productivo que permita visualizar qué procesos presentes en la organización consumen ya sea en este caso electricidad, agua o gas.
2. Realizar un inventario del consumo energético de los equipos que se utilizan en la empresa.

3. Monitorear los consumos presentes en las máquinas y facturas de los servicios de electricidad, agua y gas, de manera mensual por medio de algún encargado de la comisión ambiental, con el fin de revisar por mes cuánto se gasta en cada servicio y el impacto financiero o ambiental que conlleva ese uso, así como el gasto energético por áreas o equipos de ser el caso.
4. Ejecutar de forma mensual un cuadro comparativo de los recursos utilizados en las distintas unidades de negocio que permita visualizar por medio de gráficos el gasto por kilovatio, metro cúbico de agua o gas que se utilizan.
5. Proponer actividades de control y contención en el uso de la electricidad, agua y gas, que permitan eliminar o disminuir los posibles desperdicios que se presenten,

### **Eje C. Elaboración de un programa anual de actividades ambientales**

Dentro de la estrategia ambiental de la corporación es importante plantear acciones que no solo contribuyan al medio ambiente, sino que generen un impacto en la imagen de responsabilidad social que puede llegar a beneficiar en términos de marca a la organización.

1. Identificar actividades ambientales en las cuales puedan participar los colaboradores de la corporación con el objetivo de impulsar su participación en dichos programas, contribuyendo a la responsabilidad social de la organización.
2. Buscar convenios con la municipalidad de la zona para crear una campaña de recolección de residuos peligrosos o no convencionales para los trabajadores de la corporación, así como actividades que impulsen el reciclaje de ciertos residuos dentro de la organización.
3. Hacer una revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU para determinar cuáles de ellos aplican a la imagen corporativa y por medio de una capacitación con el personal plantear actividades en donde se involucren estos objetivos para adaptarlos a los procesos de la organización.
4. Participar de forma anual en actividades como lo es la siembra de árboles en conjunto con las asadas de la localidad.

5. Desarrollar convenios con clientes y proveedores para la reducción de materiales contaminantes en ciertos productos que impactan en el ambiente y generan gastos adicionales a la corporación para darles su debido proceso de desecho.

**c) Mecanismos de control e indicadores**

Dentro de los indicadores y mecanismos de control que deben ser medidos y cuantificados dentro de la estrategia, se presentan en la siguiente tabla su desglose.

**Tabla 28. Mecanismos de control e indicadores para la estrategia ambiental para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>
A	Revisar periódicamente las directrices que se emitan con respecto a las acciones a realizar para el manejo de los residuos sólidos.	Revisión de las directrices.	Informe.	Informes realizados.	Trimestral.	Comité ambiental/ Gestor de salud ocupacional.
B	Realizar revisiones del consumo de agua, electricidad y gas.	Revisión del consumo.	KWH, M <sup>3</sup> y Litros.	Consumos realizados.	Mensual.	Departamento de producción / Gestor de salud ocupacional
C	Realizar reuniones periódicas para revisar el grado de avance que se tiene en el cumplimiento del programa anual de actividades ambientales.	Informes de las reuniones.	Informe.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Comité ambiental.

#### 4.2.5. Perspectiva de finanzas

Por último, dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se encuentra la financiera, la cual engloba todos los procesos económicos y contables que forman parte de la estructura de finanzas de la empresa, por lo cual a continuación se definen las siguientes estrategias.

##### 4.2.5.1 Estrategia S1-S2-D1: Planificación y gestión presupuestaria

Con esta sección se pretende mejorar el manejo del presupuesto mediante controles que involucren a todo el corporativo y unifique los procesos de cada una de las unidades de negocio, esto con el objetivo de analizar y solventar la debilidad que presenta el corporativo al presentar la necesidad de contar con una herramienta que les permita hacer una adecuada planificación presupuestaria.

**Tabla 29. Definición de los ejes de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Definición</b>
A	Diseñar un catálogo contable unificado para el corporativo.
B	Construir y dar seguimiento al presupuesto para el manejo de ingresos y gastos.
C	Registrar el gasto del aprovisionamiento para cada una de las unidades de negocio.
D	Contabilización y trazabilidad de las partidas contables correspondientes a los activos, pasivos y patrimonio.
E	Elaboración y análisis de los estados financieros del corporativo.
F	Desarrollo de proyecciones financieras para la planificación del negocio.

#### a) Objetivos

**1- Objetivo general:** Establecer un control unificado del manejo de los gastos e ingresos mediante la implementación y estructura de la gestión presupuestaria, que permita tener una visión exacta de las variaciones entre el costo y ventas estimados durante el ciclo contable.

Este objetivo se determina porque el corporativo presenta una debilidad en cuanto al orden y estructura de la planificación y gestión presupuestaria, ya que se manejan muchas partidas que al final pueden generar que algún gasto no se contabilice o no se lleve un registro claro de los ingresos, es por ello por lo que se busca unificar por medio de un plan presupuestario que muestre más claro estas partidas contables de la corporación y permita agilizar la toma de decisiones.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de esta estrategia financiera se proponen los siguientes objetivos específicos:

**Tabla 30. Definición de los objetivos específicos de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
A	Construir un catálogo contable que unifique las tres unidades de negocio que permita llevar una perspectiva exacta de las partidas contables del corporativo.	Contar con un catálogo contable unificado al 01/12/2023.
B	Formular un presupuesto que tome en cuenta el respectivo catálogo contable corporativo.	Construir una herramienta para el control del presupuestaria al 01/03/2024.
C	Registrar y monitorear el gasto del aprovisionamiento para cada una de las unidades de negocio como parte de la unificación.	Llevar el registro de cada gasto por medio de su orden de compra al 01/06/2023.
D	Contabilizar y dar trazabilidad de manera ordenada a las cuentas contables correspondientes a activos, pasivos y patrimonio que forman parte de la planificación presupuestaria.	Llevar el registro partida contable al 01/06/2023
E	Analizar mediante estados financieros la información contable de las transacciones realizadas por Santa Fe S.A.	Contar con estados financieros unificados para la toma de decisiones del corporativo al 31/12/2023.
F	Modelar proyecciones financieras para el	Establecer proyecciones financieras para

	planteamiento de objetivos dentro del análisis de los ingresos establecidos en el presupuesto.	el corporativo al 30/01/2024.
--	--	-------------------------------

**b) Plan de acción:** Con respecto a las etapas establecidas para el inicio de la implementación de la estrategia dentro de la corporación se presenta el siguiente plan de acción propuesto, cuyas acciones son fundamentales para la planificación presupuestaria de la organización.

### **Eje A. Diseñar un catálogo contable unificado para el corporativo**

Para el inicio de las actividades propuestas del plan de acción se presentan a continuación los puntos a implementar para su ejecución.

1. Se debe realizar una revisión de las cuentas contables presentes en los catálogos contables que se manejan en cada unidad de negocio, esto con el objetivo de identificar los centros de costos y cuentas que se necesitan utilizar en el estado de resultados y de situación financiera.
2. Comenzar la construcción del catálogo contable por medio de la agrupación de las cinco cuentas presentes en el estado mayor: activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos. Una vez hecha esta clasificación se deben identificar las subcuentas que serán ordenadas según las Normas de Contabilidad Financiera (NIIF) en las siguientes categorías:
  1. Activo: activo corriente, no corriente y otros activos.
  2. Pasivo: pasivo corriente, no corriente y otros activos.
  3. Patrimonio: Participación de socios, inversiones y utilidades.
  4. Ingresos: ventas, descuentos y devoluciones sobre ventas, otros ingresos.
  5. Costos y gastos: gastos de producción, administración y costo de ventas.
3. Ordenar cada una de las cuentas elegidas en la nueva estructura del catálogo corporativo, permitiendo a la persona encargada del control contable clasificar debidamente las transacciones que se realizan en la organización. Asimismo, se debe utilizar una

tabulación basada en el sistema decimal codificado, debido a que este permite disponer de más de 10 dígitos para la numeración de las cuentas, permitiendo flexibilidad en caso de que se necesite agregar más al aumentar las operaciones de la compañía.

4. Implementar el uso del catálogo dentro de los sistemas informáticos de la corporación para que se realice la debida clasificación de las transacciones y permita llevar un control de la situación contable presente en la empresa.
5. Una vez implementado el catálogo contable se dará apertura a los libros contables definidos para contabilizar los elementos con los que cuenta la corporación y establecer de esta forma los datos numéricos de los estados antiguos para hacer un cargo a las cuentas de activo y un abono a las cuentas de pasivo y neto.

### **Eje B. Elaboración y análisis de los estados financieros del corporativo**

Una vez realizada la revisión y creación del catálogo de cuentas es fundamental crear una propuesta para el orden en el uso del presupuesto corporativo, tal como se menciona a continuación.

1. Identificar todos los gastos e ingresos en los que incurre mensualmente la corporación (fijos, variables y únicos) para determinar los montos reales o proyectados con los cuales se comenzará a construir el presupuesto.
2. Una vez identificados los gastos e ingresos mensuales se deben de marcar objetivos reales para cumplir los planes de crecimiento propuestas y que la corporación pueda consolidarse a mediano y largo plazo. Además, las metas deben ser medibles para ir analizando por mes si se están cumpliendo las expectativas y tomar planes de acción en caso de que no se vea un decrecimiento en los costos o un aumento en las ventas.
3. Determinar los costos e ingresos a asignar para cada categoría y departamento de la corporación para que cada área tenga asignado un monto establecido que pueda ser cubierto por las ventas o con planes de reducción de los gastos.
4. Establecer un punto de equilibrio que sea medible mensualmente con los ingresos y gastos presentes en la corporación.

5. Por medio de la herramienta Excel se debe colocar el nuevo catálogo contable corporativo en donde se establezcan de forma mensual los ingresos y gastos que se proyectaron en la actividad 1, y con ello establecer el presupuesto con una meta límite de gastos que será condicionada por el estado financiero de la compañía y su flujo de efectivo.
6. Hacer revisiones mensuales para visualizar cómo se están dando el manejo del gasto y ventas por parte de las áreas y establecer posibles cambios que deban darse para el presupuesto del mes siguiente.

### **Eje C. Registrar el gasto del aprovisionamiento para cada una de las unidades de negocio**

Una vez establecido el presupuesto se deben implementar acciones que permitan identificar mensualmente los gastos que se incurren en la organización.

1. Creación de un formato de órdenes de compra para todo el corporativo que permita llevar un seguimiento para el abastecimiento de productos y servicios.
2. Por medio de la herramienta de presupuesto establecer en cuáles casos es estrictamente necesario la aprobación de las órdenes de compra para comprobar el presupuesto y definir si las metas de cada gasto serán alcanzadas.
3. Revisión semanal de las facturas y documentos contables que se reciben en la organización con el objetivo de controlar que efectivamente cada gasto incurrido tenga su respectiva aprobación por medio de su orden de compra.
4. Una vez revisadas las facturas se debe monitorear por semana el manejo de las órdenes de compra y su presupuesto asignado, por medio de reportes basados en el sistema contable que permitan visualizar que efectivamente se han ingresado los documentos aprobados contra el presupuesto.

## **Eje D: Contabilización y trazabilidad de las partidas contables correspondientes a los activos, pasivos y patrimonio**

Se debe llevar un adecuado orden de las cuentas contables de los activos, pasivos y patrimonios, y así visualizar los recursos con los que la empresa cuenta. Dentro de los pasos a seguir se definen los siguientes:

1. En primer lugar, es importante diferenciar cuáles cuentas pertenecen a activos, pasivos y patrimonio; y proceder a realizar la contabilización de estas en función de sus actividades.
2. A cada cuenta perteneciente a activos, pasivos y patrimonio, asignarles un nombre y su respectivo código, para facilitar su búsqueda en el sistema contable, y disponer de ellos para los estados financieros.
3. Verificar mensualmente que exista igualdad en la ecuación contable del corporativo, así poder comprobar que los registros se den de forma adecuada. En caso de encontrarse algún error, se procede a la revisión de la totalidad de las cuentas, para determinar el origen de la situación y proceder a subsanar la problemática del registro realizado.
4. Contar en el sistema contable con una división de todas las cuentas, las cuales sean fácil de encontrar de acuerdo con el estado financiero que desee analizar, el cual tenga la información necesaria.
5. Una vez establecidos los pasos anteriores, se debe llevar un monitoreo y control semanal por medio de reportes dentro del sistema que ayude al corporativo a verificar la contabilización correcta y oportuna de cada una de las partidas asignadas a los gastos o ingresos correspondientes. Lo anterior, para el registro de un histórico que permita definir máximos y mínimos tanto en los ingresos como en los costos, además de la sistematización de planes de contingencia por excesos en las erogaciones que tenga el corporativo.

**Tabla 31. Clasificación de Activos**

	<b>Nombre del activo</b>	<b>Cuenta contable</b>
1	Dinero en efectivo	Caja
2	Pequeña cantidad de dinero para usar en gastos menores	Caja chica
3	Dinero depositado en una caja de ahorros bancaria	Bancos
4	Cheques al día recibidos de terceros	Valores por depositar
5	Cheques de pago diferido recibidos de terceros	Valores diferidos a depositar
6	Cheques rechazados	Cheques rechazados
7	Dinero en moneda extranjera	Moneda extranjera
8	Cupones recibidos de tarjetas de crédito	Tarjeta de crédito
9	Bienes destinados para la venta	Mercaderías
10	Bienes destinados para la fabricación de mercaderías	Materias primas
11	Sillas, escritorios, teléfonos, fotocopiadoras, etc.	Muebles y útiles
12	Aire acondicionado, ventiladores de techos, estufas, etc.	Instalaciones
13	Locales, oficinas, depósitos, galpones, etc.	Inmuebles
14	Autos, camiones, camionetas, motos, etc.	Rodados
15	Máquinas envasadoras, etiquetadoras, tornos, etc.	Maquinarias
16	Notebooks, computadoras, impresoras, etc.	Equipos de computación
17	Deudas por cobrar por venta de mercaderías	Deudores por ventas
18	Deudas por cobrar por ventas de otros bienes (no mercaderías)	Deudores varios

19	Deudas vencidas no cobradas	Deudores morosos
20	Deudas pasadas a juicio para cobrar	Deudores en gestión judicial
21	Creación de una previsión de deudores incobrables	Previsión incobrables
22	Creación de una previsión para desvalorización de bienes de cambio	Previsión por desvalorización de bienes de cambio
23	Creación de una previsión para desvalorización de valores mobiliarios	Previsión de desvalorización de bienes mobiliarios
24	Deudas a cobrar documentadas (pagaré)	Documentos por cobrar
25	IVA aplicado de ventas realizadas	IVA crédito fiscal
26	Saldo a favor del IVA luego de la liquidación	IVA a favor
27	Intereses pagados por adelantado	Intereses pagados por adelantado
28	Alquileres pagados por adelantado	Alquileres pagados por adelantado
29	Amortizaciones de los distintos bienes de uso	Amortización acumulada
30	Inversiones en acciones, títulos públicos, debentures, etc.	Valores mobiliarios
31	Valor de las marcas y patentes registradas	Marcas y patentes

**Tabla 32. Clasificación de cuentas de Pasivo**

	<b>Nombre del pasivo</b>	<b>Cuenta contable</b>
1	Pagarés emitidos o terceros	Documentos por pagar
2	Deudas en cuenta corriente comercial por compra de mercadería	Proveedores

3	Deudas en cuenta corriente comercial otros –no mercadería-	Acreeedores varios
4	Cheques de pago diferido de nuestra firma	Cheques por pagar
5	IVA de las ventas realizadas	IVA débito fiscal
6	Saldo por pagar de la posición del IVA	IVA por pagar
7	Distribución de ganancias por pagar a los socios	Dividendos por pagar
8	Alquileres cobrados por adelantado	Alquileres cobrados por adelantado
9	Intereses cobrados por adelantado	Intereses cobrados por adelantado
10	Hipotecas	Hipotecas por pagar
11	Creación de una previsión para mantenimiento	Previsión para mantenimientos
12	Creación de una previsión para despidos	Previsión para despidos
13	Creación de una previsión por accidentes de trabajo	Previsión para accidentes de

**Tabla 33. Clasificación de cuentas Patrimonio**

	<b>Nombre de cuenta patrimonial</b>	<b>Cuenta contable</b>
1	Aporte inicial de los socios	Capital social
2	Resultados del ejercicio (ganancia o pérdida)	Resultado del ejercicio
3	Reserva legal	Reserva legal
4	Reserva facultativa	Reserva facultativa
5	Reserva estatutaria	Reserva estatutaria

## **Eje E: Elaboración y análisis de los estados financieros del corporativo**

Cuando la organización cuente con la información contable de sus respectivas cuentas, se procede a la elaboración de estados financieros, mostrando la realidad económica de la organización. A continuación, se presentan los principales estados financieros:

- Balance general o de situación.
  - Estado de resultados.
  - Estado de flujo de efectivo.
  - Estado de cambios en el patrimonio neto.
1. Establecer un cronograma de trabajo para la elaboración y análisis de los estados financieros, dejando los primeros 15 días del mes siguiente para hacer la revisión en el sistema de la contabilización de todas las facturas de gastos e ingresos, permitiendo tener los datos completos antes de pasar a verificar los balances.
  2. Una vez registradas las partidas del ciclo contable se procederá a la revisión del balance de comprobación de sumas y saldos para verificar que no se han cometido errores en las anotaciones efectuadas. Asimismo, es fundamental establecer el monto de ventas neto que permitirá comenzar con la realización del estado de resultados.
  3. Por medio del sistema contable se procederá a descargar y ordenar la información recabada en cada una de las cuentas contables establecidas, con el objetivo de proceder con su posterior análisis de cada uno de los estados.
  4. Analizar la información por parte de la junta directiva en conjunto con las gerencias, con el fin de validar y mapear las cuentas críticas que impactan modificaciones y o ajustes a los procesos involucrados del corporativo.

## **Eje F: Desarrollo de proyecciones financieras para la planificación del negocio**

Una vez obtenidos los estados financieros explicados en el eje anterior, el corporativo debe modelar de manera precisa y efectiva proyecciones financieras que les permitan cuantificar el crecimiento de las unidades de negocio y por ende valorar posibles inversiones:

1. Realizar una proyección de ventas, analizando los ingresos, el costo de los productos y la ganancia bruta que se desea obtener.
2. Hacer una proyección de gastos operativos, tomando en cuenta costos como la planilla, insumos, materia prima y pagos a entidades financieras.
3. Tomando como insumo el estado de resultados se debe elaborar una proyección con los ingresos, gastos y ganancias establecidas, así como el monto por pagar de impuesto sobre la renta, ya que se esta forma se consideran las entradas y salidas de efectivo de la corporación.
4. Elaborar un balance general de las partidas de activos y pasivos por medio de una proyección para determinar el monto a utilizar en la cuenta de patrimonio, determinando el capital con el cual se puede trabajar para el siguiente periodo y el porcentaje de crecimiento que se piensa obtener.
5. Proyectar el flujo de efectivo para determinar el nivel de liquidez con que cuenta la organización, de esta forma se analizan los comportamientos que puede tener Santa Fe S.A. en su capital y orientar sobre qué tipo de inversiones se deben realizar para alcanzar las metas.

### **c) Mecanismos de control e indicadores**

Dentro de los indicadores y mecanismos de control que deben ser medidos y cuantificados dentro de la estrategia financiera para la contención del gasto, se presentan en la siguiente tabla su desglose.

**Tabla 34. Definición de los mecanismos de control e indicadores de la estrategia S1-S2-D1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsables</b>
A	Establecer la creación del catálogo contable.	Informes de las reuniones.	Informes.	Cantidad de cuentas contables para el catálogo unificado.	Semestral.	Gerencia administrativa.
B	Verificar la trazabilidad de costos por medio del presupuesto de gastos corporativos.	Informes de las reuniones.	Informes.	Cantidad de informes realizados.	Mensual.	Gerencia administrativa.
C	Corroborar la implementación del registro del gasto por medio de las órdenes de compra.	Informes de las reuniones.	Informes.	Cantidad de informes realizados.	Semanal.	Gerencia administrativa.
E	Elaborar los estados financieros pertinentes para cada cierre mensual con el objetivo de agilizar la toma de decisiones.	Estados financieros realizados en cada cierre mensual.	Informes.	Cantidad de estados financieros.	Mensual.	Gerencia administrativa.
F	Realizar proyecciones financieras para evaluar las metas con respecto a liquidez y flujo de caja.	Proyecciones financieras realizadas.	Informes.	Cantidad de proyecciones financieras.	Semestral.	Gerencia administrativa.

#### 4.2.5.2 Estrategia R1: Estructura de financiamiento del corporativo

Esta estrategia busca solventar la necesidad que el corporativo presenta respecto a la limitada diversificación en sus opciones de financiamiento, lo que conlleva a reducir la oportunidad de inversión y desarrollo, lo cual disminuye la capacidad económica del corporativo por lo cual se busca optimizar la estructura financiera en Santa Fe S.A.

Es importante recalcar que siempre se debe de tener un plan de contingencia para cualquier necesidad que se presente en las organizaciones, es por ello que se propone que la organización conozca el paso a paso de como tener opciones externas de financiamiento (que hacen referencia a la obtención de recursos económicos por terceros, llámese bancos, cooperativas o entidades financieras que brindan esta opción) e incluso para posibles proyectos, ampliación de capacidad instalada en caso de aumento de ventas, compra de maquinaria y equipo u otros gastos que no estén previstos dentro del flujo normal que muy posiblemente se vayan a presentar por el hecho de que se está unificando y reestructurando todo a nivel del corporativo.

**Tabla 35. Definición del eje de la estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

Eje	Definición
A	Reforzar la estructura financiera mediante la ampliación de opciones de crédito de Santa Fe S.A.

##### a) Objetivos:

**1- Objetivo general:** Fortalecer la estructura de financiamiento externo del corporativo, mediante la implementación de un manual para la diversificación de la cartera de crédito que permita a la organización tener mayor estabilidad económica y una mejor solvencia para el giro del negocio.

Dentro del marco general el objetivo responde a la necesidad de poder tener más opciones de financiamiento, dado que los miembros de la organización (mandos medios y altos), indican que este es un punto débil que presenta el corporativo, ya que en varias ocasiones proyectos que pueden

tener un alto impacto no se pudieron implementar por falta de capital, por lo que brindaran los pasos requeridos para tener más opciones de financiamiento.

**2- Objetivos específicos:** Para el desarrollo de esta estrategia se plantean los siguientes objetivos específicos:

**Tabla 36. Definición de los objetivos específicos de la estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Definición</b>	<b>Meta</b>
A	Aumentar las opciones de financiamiento mediante la ampliación de la cartera de crédito para obtener mayor solidez financiera.	Tener mayor solvencia económica ante cualquier imprevisto en los próximos 5 años
A	Controlar los niveles de endeudamiento mediante indicadores que permitan determinar parámetros para evitar que la deuda se puede volver un riesgo financiero y no una oportunidad de crecimiento.	No sobrepasar el endeudamiento externo por encima del 60 % del patrimonio total anualmente

### **b) Plan de acción**

El siguiente manual “Manual para ampliar la cartera de crédito de Santa Fe S.A.”, sirve como una guía que se le brinda a la corporación Santa Fe S.A., en caso de requerir la aplicación de un crédito para poder tener mayor liquidez en cuanto a las operaciones o capacidad instalada de la organización.

Se deben de seguir los siguientes 7 pasos y además se le van a brindar una serie de recomendaciones y entidades donde se puede recurrir para la adquisición de los pasivos.

#### **1. Analizar si la organización realmente requiere financiarse externamente.**

Para ello lo primero es definir la cantidad de dinero que se va a requerir, una vez obtenido ese dato se va a aplicar la razón financiera de endeudamiento.

**Tabla 37. Indicador de razón de apalancamiento estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Ratio financiero</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor óptimo</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Razón de apalancamiento	(Deuda) / (Total de Activo Invertidos)	RA<1	Si RA <1 La entidad se puede financiar internamente Si RA>1 Se debe de recurrir ante un tercero para poder obtener mayor solvencia económica

Es importante recordar que este apartado se debe aplicar solo si es necesario apalancar la organización de lo contrario, tratar de no endeudarse si en realidad no se amerita, como se indica en la tabla anterior de debe de realizar el análisis correspondiente y si corresponde se pasa al siguiente paso.

## **2. Análisis interno de capacidad de pago**

Se debe de analizar muy bien este punto y saber si realmente la organización puede afrontar sus deudas o incluso financiarse por un monto menor por el cual se tenga la capacidad correspondiente, ello se sabe mediante la aplicación del siguiente ratio.

**Tabla 38. Indicador de razón de solvencia estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Ratio financiero</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor Óptimo</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Razón de solvencia	Total de Activo / Total de pasivo	RS>1	Si RS > 1 La organización tiene capacidad de pago para cubrir sus pasivos, entre más positivo sea el resultado más seguridad de pago tiene la organización. Si RS<1 La organización no posee capacidad con sus activos para hacer frente a sus pasivos

#### 4. Análisis de las variables del pasivo

Se debe de tener en cuenta las variables del pasivo a adquirir, ya que, dependiendo de cada entidad varía en cuanto a tasas y plazo lo que puede significar una reducción en la cuota permitiendo a la entidad tener mayor capacidad de pago y afectar menos la parte contable en la organización.

- Análisis de capacidad de pago de la organización para poder cubrir el monto del pasivo a adquirir
- Tasas de interés
- Plazo de pasivo
- Mensualidades
- Condiciones del pasivo (Tasas fijas, fluctuantes, pólizas, etc.)
- Moneda en la que adquiere el pasivo

#### 5. Búsqueda de entidades financieras en la cual adquirir el pasivo

Dentro de las entidades a las cuales se puede recurrir para poder aplicar por un apalancamiento se encuentran:

**Tabla 39. Lista de sugerencias de entidades financieras para financiamiento de la Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Tipo de banco</b>	<b>Nombre del Banco</b>
Banco Estatal	Banco Nacional de Costa Rica
	Banco de Costa Rica
	Banco Popular
Banco Privado	BAC San José
	Scotiabank
	Banco Promerica
	Davivienda

Cooperativas de Ahorro y Crédito	COOPEALIANZA
	COOPECAJA
	COOCIQUE
	COOPEANDE
	LAFISE
	Desyfin
	COOPESANRAMON

## 6. Requisitos generales de un pasivo

Una vez analizados los puntos 1-2-3-4 se procede a llenar los formularios de solicitud para ello se indican los requisitos más generales que la organización debe de presentar a la entidad bancaria.

Nota: Los siguientes puntos son de referencia ya que fueron tomados de los bancos del estado, los mismos pueden tener variaciones con respecto a la banca privada o cooperativas.

- a) Requisitos generales: (Documento de identificación del representante legal). El cliente debe contar con la política conozca a su cliente vigente.
- b) Legales: (Personería jurídica vigente, acta constitutiva, permisos de funcionamiento, patentes, concesiones, contratos relacionados con la actividad y vigentes).
- c) Financieros: Detalle de ingresos y gastos, estados financieros (cuando corresponda).
- d) Garantía: Información relacionada con la garantía ofrecida
- e) Plan de inversión: Especificación del plan de inversión y monto. (Se podrán solicitar otro tipo de información según la naturaleza de la actividad, tipo de garantía y plan de inversión.)

Cabe destacar que los requisitos antes mencionados deben de ser cumplidos en su totalidad en caso de que sí se opte por un crédito financiero y tener claro que los documentos deben ir respaldados por un auditor financiero para tener una validez bancaria.

## 7. Análisis del nivel de endeudamiento

Cuando una organización opta por ampliar su cartera de crédito debe de tener cuidado de no sobrepasar el 60% de deuda se convierte en un riesgo financiero. Para ello se aplican los ratios financieros descritos en el apartado anterior y tener claro si la deuda es a largo o corto plazo para poder aplicar correctamente el ratio correspondiente.

### a. Ratio para endeudamiento a corto plazo

**Tabla 40. Indicador de razón de endeudamiento a corto plazo estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor óptimo</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Razón de endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente) / (patrimonio neto + pasivo)	0,4<RECP<0,6	Si RECP>0,6 Se está perdiendo autonomía financiera y la empresa se está sobre endeudándose Si 0,4 <RECP< 0,6 Es el nivel óptimo lo cual significa que el nivel de endeudamiento está siendo cubierto por terceros, pero controladamente, Si RECP<0,4 Se tiene exceso de capital por lo que recomienda inversión

## **b. Ratio endeudamiento largo plazo**

**Tabla 41. Indicador de razón de endeudamiento a largo plazo estrategia R1 del CMI para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Ratio Financiero</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor óptimo</b>	<b>Análisis de resultados</b>
Razón de endeudamiento a largo plazo	Pasivo corriente) / (patrimonio neto + pasivo)	0,4<REL P<0,6	Si RELP>0,6 Se está perdiendo autonomía financiera y la empresa se está sobre endeudándose Si 0,4 <REL P< 0,6 Es el nivel óptimo lo cual significa que el nivel de endeudamiento está siendo cubierto por terceros, pero controladamente, Si RELP<0,4 Se tiene exceso de capital por lo que recomienda inversión

## **7. Revaluación anual del pasivo**

Se recomienda una revaluación anual, debido a que pueden surgir nuevas necesidades de parte del corporativo por lo que se puede optar a una refundición de deudas, además, puede haber cambios en tasas de interés si se tiene una tasa fluctuante, que pueden mitigar el impacto generado por los intereses y es importante estar midiendo los cambios porque lo que no se mide no se controla.

### **c) Mecanismos de control e indicadores**

A continuación, se muestran los respectivos métodos de control establecidos que contribuyan a un manejo adecuado de la estrategia que debido a la susceptibilidad de la información y analizado los datos recabados con anterioridad en los talleres y cuestionarios aplicados al personal, se logra determinar que esta estrategia es necesaria para la organización. Las personas designadas a monitorear estos controles son el encargado financiero/ Comité financiero.

**Tabla 42. Definición de los mecanismos de control e indicadores para la estrategia financiera R1 para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Eje</b>	<b>Acción de control</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsables</b>
A	Monitorear el capital que posee el corporativo y analizar si se es capaz de cubrir necesidades/emergencias que se presenten anualmente.	<u>Razón de apalancamiento:</u> (Deuda) / (Total de Activo Invertidos).	Índice.	Trimestral.	Encargado financiero/Comité financiero.
	Dar seguimiento a los pagos mensuales respectivos al crédito para evitar recargos por intereses vencidos y analizar el nivel de solvencia de los ingresos de la organización.	<u>Razón de Solvencia:</u> Total de Activo / Pasivo no corriente + Pasivo corriente.	Índice.	Trimestral.	Encargado financiero/Comité financiero.
	Definir presupuestos de proyectos a corto plazo para valorar la opción de unificarlos y evitar tener varios pasivos activos, además de monitorear la deuda a largo plazo que se tenga.	<u>Razón de endeudamiento a corto plazo:</u> Pasivo corriente) / (patrimonio neto + pasivo).	Índice.	Trimestral.	Encargado financiero/Comité financiero.
	Definir presupuestos de proyectos a largo plazo para valorar la opción de unificarlos y evitar tener varios pasivos activos, además de monitorear la deuda a largo plazo que se tenga.	<u>Razón de endeudamiento a largo plazo:</u> Pasivo No corriente) / (patrimonio neto + pasivo).	Índice.	Trimestral.	Encargado financiero/Comité financiero.

#### 4.2.6 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite a una organización planificar de forma más asertiva las tareas asignadas a un proyecto. Para el caso de la implementación del plan estratégico, se presenta el siguiente diagrama el cual se divide por cada estrategia para un periodo de 5 años que inicia de 2023 al 2027.

Esto con el fin de poder completar de manera efectiva cada una de las propuestas planteadas y poder cumplir con las metas y objetivos establecidos.

**Figura 28. Diagrama de Gantt – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva	Estrategia	Encargado	01.01.2023	01.05.2023	01.09.2023	01.12.2023	01.01.2024	01.05.2024	01.09.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.05.2025	01.09.2025	01.12.2025	01.01.2026	01.05.2026	01.09.2026	01.12.2026	01.01.2027	01.05.2027	01.09.2027	31.12.2027
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Elaboración de un organigrama que brinde a la corporación un marco oportuno para la coordinación, relación y funcionamiento de las unidades del negocio.	Departamento RRHH	█																			
	Definir el manual de puestos mediante el establecimiento de las tareas, responsabilidades y requisitos específicos de los puestos para fortalecer el funcionamiento de la empresa, facilitar procesos de reclutamiento y permitir la medición del desempeño.	Departamento RRHH		█	█																	
	Realizar un análisis de brechas en cada uno de los puestos de trabajo de la estructura organizacional de Corporación Santa Fe S.A.	Departamento RRHH			█	█																
	Diseñar un plan de inducción por medio de una guía estandarizada de acuerdo con el puesto a desempeñar.	Departamento RRHH		█																		
	Normar las actividades que el personal debe desempeñar acorde al puesto asignado aplicado mediante un proceso de entrenamiento.	Departamento RRHH		█																		
	Identificar las áreas y temas de capacitaciones en desarrollo integral que requiere el personal mediante los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.	Departamento RRHH		█	█																	

**Figura 29. Diagrama de Gantt – Perspectiva de procesos internos**

Perspectiva	Estrategia	Encargado	01.01.2023	01.05.2023	01.09.2023	01.12.2023	01.01.2024	01.05.2024	01.09.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.05.2025	01.09.2025	01.12.2025	01.01.2026	01.05.2026	01.09.2026	01.12.2026	01.01.2027	01.05.2027	01.09.2027	31.12.2027
			Perspectiva de procesos internos	Sistematizar la creación y planeación de los proyectos en Santa Fe S.A., para definir de manera oportuna los pasos a seguir al inicio del ciclo de vida de la idea de negocio.	Gerencia administrativa	█	█	█	█	█												
Metodizar la formulación de proyectos en Santa Fe S.A., para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera de los proyectos.	Gerencia administrativa	█		█	█	█	█															
Estructurar una adecuada gestión de proyectos en Santa Fe S.A., para lograr su implementación de manera eficaz y eficiente.	Gerencia administrativa	█		█	█	█	█	█														
Contar con un registro actualizado de proveedores.	Departamento de compras	█																				
Diseñar un sistema de compras eficiente y eficaz que permita suplir en tiempo y forma las necesidades del corporativo.	Departamento de producción	█																				
Diseñar e implementar un adecuado modelo de administración de inventarios para el corporativo, permitiendo la trazabilidad, rotación, almacenamiento y despacho adecuado de los insumos.	Departamento de producción	█		█																		
Rediseñar el sistema de la logística de distribución y entrega de productos a los clientes en el tiempo acordado.	Departamento de producción	█		█																		

**Figura 30. Diagrama de Gantt – Perspectivas de clientes y ambiental**

Perspectiva	Estrategia	Encargado	01.01.2023	01.05.2023	01.09.2023	01.12.2023	01.01.2024	01.05.2024	01.09.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.05.2025	01.09.2025	01.12.2025	01.01.2026	01.05.2026	01.09.2026	01.12.2026	01.01.2027	01.05.2027	01.09.2027	31.12.2027
			Perspectiva clientes	Diseñar un plan de acción para el posicionamiento de la marca en el mercado, que permita el establecimiento a nivel comercial de la imagen del corporativo.	Gerente de ventas	█	█															
Diseñar un programa de fidelización y retención de clientes, que permita la construcción y mantenimiento de relaciones a largo plazo y un crecimiento en ventas.	Gerente de ventas	█		█	█	█	█															
Desarrollar un plan de crecimiento en ventas que permita expandirse en nuevos mercados y diversificar productos.	Gerencia general	█		█	█	█	█	█														
Perspectiva ambiental	Establecer acciones enfocadas en el manejo de los residuos sólidos para la reducción de los desechos.	Comité ambiental/Gestor de salud ocupacional	█	█																		
	Controlar el consumo de agua, gas y electricidad en el desarrollo de las actividades de la corporación para la reducción de su impacto negativo sobre el medio ambiente.	Comité ambiental/Gestor de salud ocupacional	█	█	█	█																
	Elaborar un programa anual de actividades ambientales de beneficio social para la reducción de la huella ecológica.	Comité ambiental/Gestor de salud ocupacional	█	█	█	█																

**Figura 31. Diagrama de Gantt – Perspectivas de finanzas**

Perspectiva	Estrategia	Encargado	01.01.2023	01.05.2023	01.09.2023	01.12.2023	01.01.2024	01.05.2024	01.09.2024	01.12.2024	01.01.2025	01.05.2025	01.09.2025	01.12.2025	01.01.2026	01.05.2026	01.09.2026	01.12.2026	01.01.2027	01.05.2027	01.09.2027	31.12.2027	
Perspectiva de finanzas	Construir un catálogo contable que unifique las tres unidades de negocio que permita llevar una perspectiva exacta de las partidas contables del corporativo.	Departamento finanzas/ Comité financiero	█	█	█	█																	
	Formular un presupuesto que tome en cuenta el respectivo catálogo contable corporativo.	Departamento finanzas/ Comité financiero				█	█																
	Registrar y monitorear el gasto del aprovisionamiento para cada una de las unidades de negocio como parte de la unificación.	Departamento finanzas/ Comité financiero				█	█	█															
	Contabilizar y dar trazabilidad de manera ordenada a las cuentas contables correspondientes a activos, pasivos y patrimonio que forman parte de la planificación presupuestaria.	Departamento finanzas/ Comité financiero		█	█	█	█	█															
	Analizar mediante estados financieros la información contable de las transacciones realizadas por Santa Fe S.A.	Gerencia administrativa		█	█	█	█	█	█														
	Modelar proyecciones financieras para el planteamiento de objetivos dentro del análisis de los ingresos establecidos en el presupuesto.	Gerencia administrativa				█	█																
	Aumentar las opciones de financiamiento mediante la ampliación de la cartera de crédito para obtener mayor solidez financiera.	Departamento finanzas/ Comité financiero		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Controlar los niveles de endeudamiento mediante indicadores que permitan determinar parámetros para evitar que la deuda se puede volver un riesgo financiero y no una oportunidad de crecimiento.	Departamento finanzas/ Comité financiero		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

### 4.3 Evaluación financiera

Uno de los puntos importantes para la implementación de las perspectivas del plan estratégico, es el análisis derivado de su evaluación financiera por medio de un flujo de caja incremental basado en el uso de las estrategias correspondientes al plan. De esta manera, se tomó en consideración los ingresos históricos de los últimos años para realizar una proyección por medio de una regresión lineal de segundo grado. Asimismo, se toma en cuenta todos los costos que se derivan de cada perspectiva propuesta en el plan estratégico.

Se va a analizar el impacto financiero de los ingresos y gastos que tiene la organización para medir la utilidad y además, se van a realizar un análisis del TIR y el VAN para determinar la rentabilidad y poder medir el cambio con las propuestas que se desean implementar.

### 4.3.1 Ingresos

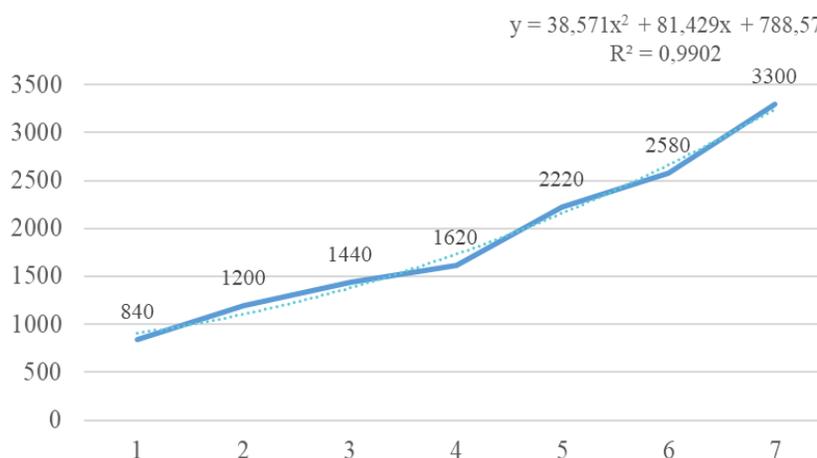
Los ingresos de la corporación dependen de las 3 líneas de ventas que poseen las unidades de negocio que son:

1. Venta de huevo líquido
2. Venta de huevo en cáscara
3. Venta de alimentos balanceados para animales.

Dichos ingresos se van a ver aumentados aplicando el nuevo plan estratégico que busca potenciar la cartera de clientes y productos; además de reducir los costos y de esta forma tener una mayor utilidad. Cabe destacar que parte de los nuevos ingresos con que contará la organización serán respaldados por las propuestas indicadas en el apartado anterior, las cuales buscan ayudar a Santa Fe S.A. a incrementar su rumbo estratégico y a proponer mejores ideas para solventar sus egresos.

Para poder visualizar y tener un mejor panorama de lo descrito se muestra el escenario del histórico de ventas y su proyección realizada, en el cual, en primera instancia para el cálculo del aumento de ventas se tomó como referencia el cálculo basado en regresión lineal de segundo grado usando como base los últimos siete años de datos históricos de ventas proporcionados por la corporación:

**Figura 32. Análisis histórico de las ventas del corporativo**



Datos en millones de colones.

Ecuación utilizada para proyectar los siguientes 5 años:  $y = 38.571x^2 + 81.429x + 788.57$ .

De acuerdo con lo anterior, se muestra a continuación el resultado de la proyección de los ingresos basados en el histórico de las ventas de los últimos años y mediante la regresión lineal.

**Tabla 43. Ventas históricas y proyectadas para Corporación Santa Fe S.A.**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
2015	₡ 840 000 000
2016	₡ 1 200 000 000
2017	₡ 1 440 000 000
2018	₡ 1 620 000 000
2019	₡ 2 220 000 000
2020	₡ 2 580 000 000
2021	₡ 3 300 000 000
*2022	₡ 3 908 546 000
2023	₡ 4 645 682 000
2024	₡ 5 459 960 000
2025	₡ 6 351 380 000
2026	₡ 7 319 942 000
2027	₡ 8 365 646 000

\*2022 es el año en curso.

A partir del año 2023 al 2027, serían las ventas resultantes de la regresión lineal y son la base para los ingresos del periodo en el cual se va a establecer el plan estratégico. De acuerdo con esto, se realiza un análisis de flujo de caja incremental y sensibilizado, para determinar el impacto que debe tener las estrategias definidas sobre el aumento de ventas. El cual se establece que debe ser de un mínimo de un 2% anual mediante la aplicación del Valor Actual Neto y una tasa de descuento del 9,59% (se explicará en el apartado 4.3.4.3).

A continuación, se expone los resultados del análisis realizado:

**Tabla 44. Aumento de ventas según implementación del plan estratégico**

<b>Año</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Ventas empresa</b>	¢4.645.682.000	¢5.459.960.000	¢6.351.380.000	¢7.319.942.000	¢8.365.646.000
<b>Porcentaje de incremento de ventas</b>	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Ventas por estrategias</b>	¢92.827.771	¢109.098.281	¢126.910.204	¢146.263.542	¢167.158.293

De acuerdo con lo anterior, en primera instancia se planteó un flujo de caja general, con una estimación en la tasa de porcentaje de incremento de ventas. Posterior a esto, por medio del programa Excel y el uso de la función “Buscar objetivo”, se optimiza la tasa de incremento de ventas del plan estratégico, dando como resultado el 2%; siendo a partir de este porcentaje sobre las ventas, el momento en el que la empresa y plan estratégico generen rentabilidad.

#### **4.3.1.1 Aplicación de las estrategias**

En el siguiente apartado se explicará detalladamente los rubros establecidos para empezar con la inversión inicial que necesita la empresa para comenzar con la implementación de las estrategias del plan propuesto, así como los flujos de caja a considerar para el proyecto.

#### **4.3.2. Inversión inicial**

Dentro de los rubros que se deben tomar en cuenta a la hora de establecer la inversión inicial es importante considerar que en su mayoría corresponden a desembolsos extra para la corporación, debido a que sus unidades de negocio se encuentran unificadas y cuentan actualmente cada una con personal y maquinaria necesaria para cada fin, sin embargo, es necesario invertir en ciertos activos con el propósito de implementar las estrategias propuestas en el capítulo anterior. A continuación, se presenta en la siguiente tabla el desglose de los costos incurridos en la inversión inicial.

**Tabla 45. Inversión inicial de la propuesta**

<b>Estrategia.</b>	<b>Detalle.</b>	<b>Monto.</b>
Clientes	Creación de marca corporativa.	¢550 000
Clientes	Implementación de aplicación para seguimiento postventa.	¢1 500 000
Finanzas	Implementación de ERP contable.	¢5 200 000
Ambiental	Contenedores e insumos informativos de reciclaje para las áreas del corporativo.	¢250 000
<b>Total</b>		<b>¢7.500.000</b>

Para la estrategia de clientes se toman en cuenta la creación de un logo y slogan corporativo que pueda ser utilizado en promover parte de la estrategia de marca y en la promoción de los productos, así como el marketing por medio de las redes sociales y la página web, ayudando a identificar en el mercado a la organización. Asimismo, se debe implementar el uso de una aplicación electrónica que haga posible el seguimiento postventa de los clientes y una recepción más eficiente de los pedidos para asegurar su abastecimiento y fortalecer la alianza comercial.

Dentro de la estrategia de finanzas se propone la implementación de un software contable que permita unificar las áreas financieras y logísticas de la corporación para asegurar un manejo más estandarizado de los ingresos y gastos. Por parte de la estrategia ambiental es necesario la compra de 2 unidades con contenedores rotulados para colocar tanto en fábrica como en la granja, puntos ecológicos que permitan concientizar sobre el reciclaje a los colaboradores en estas zonas.

#### **4.3.3. Egresos**

Para la proyección de los gastos generales de la implementación del plan estratégico, se consideran los supuestos de costos por cada estrategia para que la organización pueda ser más competitiva y de este modo poder incurrir con mayor fuerza en el mercado nacional como en el internacional que es uno de los puntos que se busca explotar.

Para ello se toman las 5 perspectivas del cuadro de mando integral en la cuales se detallan cada costo por cada una de ellas, cabe destacar que al ser una proyección se consideran los gastos más

relevantes y por ende en el apartado de procesos internos se detalla el rubro de imprevistos, el cual abarca cualquier condicionamiento o compra de equipo que requiera la organización.

A continuación, se muestra el detalle de cada uno de los costos antes mencionados.

**Tabla 46. Egresos por estrategia para la implementación del flujo de caja proyectado de la Corporación Santa Fe S.A. a partir de la propuesta del plan estratégico del 2023 al 2027**

Costo por perspectiva	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>					
Capacitaciones de personal	₡ 512.148	₡ 512.148	₡ 512.148	₡ 512.148	₡ 512.148
Costo personal involucrado	₡ 423.309	₡ 428.558	₡ 433.872	₡ 439.252	₡ 444.699
Aumento salarial anual	₡ 5.249	₡ 5.314	₡ 5.380	₡ 5.447	₡ 5.514
Cargas y Garantías Sociales	₡ 192.851	₡ 195.242	₡ 197.663	₡ 200.114	₡ 202.596
<b>Subtotal</b>	<b>₡ 1.133.557</b>	<b>₡ 1.141.263</b>	<b>₡ 1.149.064</b>	<b>₡ 1.156.961</b>	<b>₡ 1.164.957</b>
<b>Perspectiva de procesos internos</b>					
Costo personal involucrado	₡ 1.587.409	₡ 2.380.860	₡ 2.380.860	₡ 2.380.860	₡ 2.380.860
Aumento salarial	₡ 19.684	₡ 29.523	₡ 29.523	₡ 29.523	₡ 29.523
Distribución de pedidos	₡ 2.000.000	₡ 2.000.000	₡ 1.500.000	₡ 1.000.000	₡ -
Cargas y Garantías Sociales	₡ 723.192	₡ 1.084.672	₡ 1.084.672	₡ 1.084.672	₡ 1.084.672
<b>Subtotal</b>	<b>₡ 4.330.284</b>	<b>₡ 5.495.055</b>	<b>₡ 4.995.055</b>	<b>₡ 4.495.055</b>	<b>₡ 3.495.055</b>
<b>Perspectiva de clientes</b>					
Mantenimiento y acceso para aplicación posventa	₡ 125.000	₡ 125.000	₡ 125.000	₡ 125.000	₡ 125.000
Costo personal involucrado	₡ 4.444.744	₡ 4.499.859	₡ 4.555.657	₡ 4.612.147	₡ 4.669.338
Aumento salarial	₡ 55.115	₡ 55.798	₡ 56.490	₡ 57.191	₡ 57.900
Gastos de publicidad	₡ 480.000	₡ 480.000	₡ 400.000	₡ 400.000	₡ 250.000
Cargas y Garantías Sociales	₡ 2.024.937	₡ 2.050.046	₡ 2.075.466	₡ 2.101.202	₡ 2.127.257
<b>Subtotal</b>	<b>₡ 7.129.796</b>	<b>₡ 7.210.703</b>	<b>₡ 7.212.614</b>	<b>₡ 7.295.540</b>	<b>₡ 7.229.495</b>
<b>Perspectiva ambiental</b>					
Mantenimiento y compra de insumos ambientales	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000	₡ 45.000
Costo personal involucrado	₡ 35.276	₡ 35.713	₡ 36.156	₡ 36.604	₡ 37.058
Gasto informe ambiental	₡ 103.000	₡ 103.000	₡ 103.000	₡ 103.000	₡ 103.000
Aumento salarial	₡ 437	₡ 443	₡ 448	₡ 454	₡ 460
Cargas y Garantías Sociales	₡ 16.071	₡ 16.270	₡ 16.472	₡ 16.676	₡ 16.883
<b>Subtotal</b>	<b>₡ 199.784</b>	<b>₡ 200.426</b>	<b>₡ 201.076</b>	<b>₡ 201.734</b>	<b>₡ 202.401</b>

<b>Perspectiva financiera</b>					
Implementación de plataforma financiera	₡ 4.651.200	₡ 4.651.200	₡ 4.651.200	₡ 4.651.200	₡ 4.651.200
Costo personal involucrado	₡ 4.233.090	₡ 4.285.580	₡ 4.338.721	₡ 4.392.521	₡ 4.446.989
Servicios contables (externos)	₡ 4.320.000	₡ 4.320.000	₡ 4.320.000	₡ 4.320.000	₡ 4.320.000
Aumento salarial	₡ 52.490	₡ 53.141	₡ 53.800	₡ 54.467	₡ 55.143
Cargas y Garantías Sociales	₡ 1.928.511	₡ 1.952.425	₡ 1.976.635	₡ 2.001.145	₡ 2.025.959
<b>Subtotal</b>	<b>₡ 15.185.291</b>	<b>₡ 15.262.346</b>	<b>₡ 15.340.356</b>	<b>₡ 15.419.333</b>	<b>₡ 15.499.290</b>
<b>Total de costos</b>	<b>₡ 27.978.712</b>	<b>₡ 29.309.792</b>	<b>₡ 28.898.164</b>	<b>₡ 28.568.624</b>	<b>₡ 27.591.198</b>

Por el flujo del negocio y basándose en la información brindada por personal del corporativo, para la implementación de este plan no se va a requerir financiamiento externo, este se considerará para efectos de nuevos proyectos y no para poner en marcha la propuesta.

#### 4.3.4. Flujo de caja proyectado de la propuesta

En el siguiente apartado se presenta el flujo de caja proyectado para el escenario antes mencionado. Cabe destacar que dentro de la propuesta se hace referencia al aumento de las ventas incrementales anualmente, por medio de la implementación del plan estratégico y reduciendo los costos en la materia prima y procesos.

**Tabla 47. Estimación de flujo de caja para la Corporación Santa Fe S.A. a partir de la propuesta del plan estratégico del 2023 al 2027**

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Ventas empresa</b>		<b>₡4 645 682 000</b>	<b>₡5 459 960 000</b>	<b>₡6 351 380 000</b>	<b>₡7 319 942 000</b>	<b>₡8 365 646 000</b>
<b>Porcentaje de incremento de ventas</b>		<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>
<b>Ventas por estrategias</b>		<b>₡92 827 771</b>	<b>₡109 098 281</b>	<b>₡126 910 204</b>	<b>₡146 263 542</b>	<b>₡167 158 293</b>
Costo de mercadería vendida		₡55 696 663	₡65 458 968	₡76 146 122	₡87 758 125	₡100 294 976
<b><u>Gastos operativos</u></b>						
Gastos administrativos y ventas		₡13 924 166	₡16 364 742	₡19 036 531	₡21 939 531	₡25 073 744
<b><u>Total gastos operativos</u></b>		<b>₡13 924 166</b>	<b>₡16 364 742</b>	<b>₡19 036 531</b>	<b>₡21 939 531</b>	<b>₡25 073 744</b>
<b><u>Costos de implementación plan estratégico</u></b>						
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		₡1 133 557	₡1 141 263	₡1 149 064	₡1 156 961	₡1 164 957

Perspectiva de procesos internos		€4 330 284	€5 495 055	€4 995 055	€4 495 055	€3 495 055
Perspectiva de los clientes		€7 129 796	€7 210 703	€7 212 614	€7 295 540	€7 229 495
Perspectiva ambiental		€199 784	€200 426	€201 076	€201 734	€202 401
Perspectiva de finanzas		€15 185 291	€15 262 346	€15 340 356	€15 419 333	€15 499 290
<b>Total de costos</b>		<b>€97 599 540</b>	<b>€111 133 503</b>	<b>€124 080 817</b>	<b>€138 266 280</b>	<b>€152 959 918</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-€4 771 769</b>	<b>-€2 035 222</b>	<b>€2 829 387</b>	<b>€7 997 261</b>	<b>€14 198 375</b>
<b>Impuestos (30%)</b>		<b>-€1 431 531</b>	<b>-€610 567</b>	<b>€848 816</b>	<b>€2 399 178</b>	<b>€4 259 513</b>
<b>Utilidades después de impuestos</b>		<b>-€3 340 238</b>	<b>-€1 424 656</b>	<b>€1 980 571</b>	<b>€5 598 083</b>	<b>€9 938 863</b>
<b>Actividades de inversión</b>						
Inversión inicial plan estratégico	-€7 439 293					
<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>-€7 439 293</b>	<b>-€3 340 238</b>	<b>-€1 424 656</b>	<b>€1 980 571</b>	<b>€5 598 083</b>	<b>€9 938 863</b>
<b>VAN</b>	<b>€0</b>					
<b>TIR</b>	<b>9,59%</b>					

De acuerdo con lo anterior y el flujo de caja incremental, con un porcentaje de crecimiento de un 2% en el impacto de estrategia sobre las ventas de la empresa, el resultado de plan estratégico a nivel financiero y de ventas es positivo, lo cual establece un TIR del 9,59%.

#### 4.3.5. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Para efectos del cálculo del VAN, se toman los flujos de efectivo anuales que se determinaron en la tabla 47, basados en la inversión inicial que la organización tiene que asumir para poder implementar el plan estratégico. Además, se toman todos los ingresos proyectados y se le restan los costos totales y de ahí obtenemos los flujos anuales que van a ser el punto de referencia para el cálculo del VAN. Su fórmula se presenta a continuación:

**Figura 33. Fórmula para el cálculo del VAN**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

Ft: Corresponden a los flujos del negocio los cuales pueden ser negativos o positivos, estos son resultado de los ingresos totales restarles los gastos totales.

Io: Es la inversión inicial que va a permitir que los flujos futuros se puedan concretar mediante la implementación de la Io.

K: La cual corresponde a la tasa de descuento o de interés mínimo esperado, que según Navarro, 2019 afirma que esta se puede calcular mediante los siguientes métodos:

- El tipo de interés a largo plazo ofrecido por el mercado.
- La rentabilidad mínima esperada por el inversor.
- La rentabilidad interna de la empresa, dependiendo directamente del coste de la financiación.
- La rentabilidad de inversiones alternativas.

Para efectos de este cálculo se realizó mediante la herramienta de Excel con la opción de VNA, en la cual se ingresa cada uno de los flujos y la tasa de descuento brindada por el Banco Central de Costa Rica.

**Figura 34. Tasa activa negociada (TAN), por actividad económica BCCR**

Tasa activa negociada (TAN), por actividad económica y por grupo de intermediario financiero, en colones <sup>1</sup>												
Porcentaje												
	Octubre/2021	Noviembre/2021	Diciembre/2021	Enero/2022	Febrero/2022	Marzo/2022	Abril/2022	Mayo/2022	Junio/2022	Julio/2022	Agosto/2022	Septiembre/2022
OSD_in2												
Agricultura y ganadería	5.45	5.16	4.29	5.41	6.98	4.46	5.52	6.10	6.03	7.14	8.06	8.56
Silvicultura	4.80		13.95			8.55		12.90	9.13		10.08	
Pesca y acuicultura	7.91	7.00	7.46	14.44	16.83	11.25	12.49	15.42	9.48	8.65	4.68	13.78
Explotación minas y canteras	4.90	7.23	4.00		17.95	7.75	9.23	12.91		14.27	8.43	18.00
Industria	4.82	4.57	4.51	4.80	4.86	4.39	5.46	5.69	4.62	7.24	8.64	7.53
Electricidad	5.50	12.75	6.12	13.25	6.56	5.69	4.79	7.75	6.30	10.81	7.81	7.85
Construcción	9.46	9.68	10.21	9.03	9.19	9.16	8.66	9.07	9.39	9.68	11.09	11.39
Actividades inmobiliarias	6.52	6.27	6.21	6.13	6.22	6.15	6.19	6.11	6.36	6.59	6.87	7.19
Comercio	7.25	6.77	6.93	8.10	5.91	6.58	6.64	6.90	7.04	9.60	9.23	9.18
Transporte y otros	7.68	8.13	8.90	8.66	7.97	7.69	7.72	9.10	8.03	10.18	10.54	9.98
Servicios y turismo	7.60	8.79	6.78	6.89	7.65	7.98	7.91	7.65	7.25	9.69	9.77	10.61
Tarjetas	26.21	26.07	26.41	26.18	26.86	26.46	26.46	26.02	26.04	27.37	27.74	28.96
Consumo	14.19	14.14	13.54	14.22	13.67	13.80	13.27	13.39	13.29	13.66	13.68	14.02
Otras actividades	11.97	6.79	4.94	11.26	13.07	10.90	10.31	11.10	9.57	13.48	15.30	14.09
Promedio ponderado del grupo	9.00	9.36	8.27	9.53	9.54	9.44	9.79	9.90	9.46	11.32	11.68	11.42

De la figura anterior, se consideran los últimos 12 meses para determinar una tasa anual, para ello se realiza un promedio de las tasas mensuales y poder determinarla anualmente que arroja el dato de 7,47%.

Además, se toma la tasa efectiva anual de igual forma se toma de los datos del BCCR.

**Figura 35. Tasa de referencia interbancaria (TRI)**

Tasa de referencia interbancaria (TRI) en moneda nacional (Colones ) y extranjera (USD)									
Porcentajes									
	Moneda Nacional								
	1 semana	1 mes	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses	4 meses	36 meses	60 meses
4 Oct 2022	0,21	4,75	6,29	9,14	9,45	9,51	9,97	10,54	10,68
5 Oct 2022	0,21	4,75	6,29	9,14	9,45	9,51	9,97	10,54	10,68
6 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
7 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
8 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
9 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
10 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
11 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
12 Oct 2022	0,21	5,22	6,34	8,95	9,72	9,59	10,47	10,78	10,97
13 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
14 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
15 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
16 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
17 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
18 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
19 Oct 2022	0,20	5,52	6,43	9,05	10,15	10,76	10,50	11,20	11,35
20 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
21 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
22 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
23 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
24 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
25 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
26 Oct 2022	0,20	5,56	6,55	9,05	10,08	9,95	10,56	11,02	11,92
27 Oct 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
28 Oct 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
29 Oct 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
30 Oct 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
31 Oct 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
1 Nov 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50
2 Nov 2022	0,20	5,46	6,45	8,92	9,35	10,25	11,20	11,21	11,50

Fuente: Cámara de Bancos e Instituciones Financieras de Costa Rica.

Para que el cálculo del VAN sea rentable su resultado debe de ser positivo, para los casos de los flujos proyectados resultantes de implementación de las estrategias sugeridas para la corporación se puede observar que al final aplicando el plan estratégico y el impacto que este tiene en los ingresos va a dar un resultado favorable por lo cual desde un análisis financiero, sí se recomienda implementar la propuesta realizada.

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Del trabajo de investigación desarrollado en Corporación Santa Fe S.A., se determinan las siguientes conclusiones del estudio.

1. Ante la consolidación de las tres empresas como un corporativo y la inexistencia de políticas y acciones en la dirección de mediano y largo plazo, se determina la necesidad de diseñar un plan estratégico de negocio que permita proyectar y definir la propuesta de valor del corporativo, además de facilitar la toma de decisiones a partir del monitoreo constante de las oportunidades y amenazas a nivel externo, así cómo aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades por medio de una gestión efectiva de sus recursos.
2. La concentración unipersonal en las decisiones estratégicas, tácticas y operativas del grupo empresarial afectan el funcionamiento de los procesos internos y la participación de actores claves en la dinámica a nivel interno y externo, por lo cual se hace necesario rediseñar la estructura organizacional y definir claramente los roles, alcances y responsabilidades de los diferentes departamentos que atenderán a la integración de las tres empresas como corporativo.
3. La planificación financiera - contable es omisa y se toman decisiones carentes de respaldo técnico que afectan no solamente la dinámica diaria de la organización, sino también las proyecciones de crecimiento en el mediano y largo plazo a nivel de ventas, nuevos mercados y proyectos de inversión. Esta realidad encontrada en la etapa del diagnóstico obliga al corporativo a plantearse metodologías de gestión por procesos que determinen la claridad y fluidez que requieren para competir y darle sostenibilidad a sus diferentes giros de negocio.
4. La corporación posee una fortaleza en su innovación e iniciativas de crecimiento al estar agremiada a entes públicos y privados que facilitan estos procesos, sin embargo, la carencia de planificación estratégica que proporcione una hoja de ruta en el tiempo para el alcance de objetivos y metas claras, crea la necesidad de establecer planes de acción en cada uno de los elementos identificados a partir del plan estratégico propuesto en la investigación,

además de obligarse como corporativo a realizar un constante monitoreo de los cambios internos y externos a nivel financiero, productivo y de mercados de acuerdo a su giro de negocio.

5. Existe una necesidad imperante en desarrollar e implementar metodologías efectivas y ágiles para la planeación, formulación y gestión de proyectos, dado que no se cuenta con procedimientos y talento humano calificado que lleve adelante estos procesos donde priva el empirismo y la falta de información clave para la toma de decisiones en cada una de las etapas necesarias desde la selección de los proyectos hasta su puesta en marcha y posterior seguimiento a los alcances obtenidos.
6. Hay debilidades marcadas en la falta de comunicación y consistencia referente a la inducción, asignación y seguimiento de actividades en el recurso humano en todos los estratos de cualificación en las tres empresas del corporativo, debido a que en múltiples ocasiones los colaboradores se enteran de las actividades a realizar hasta que están en el lugar de trabajo, lo cual provoca reprocesos, desperdicios y errores constantes en la dinámica productiva y administrativa del corporativo.
7. Se determina la inexistencia de controles a nivel interno que regulen la trazabilidad de los procesos productivos que la conforman; para lo cual dentro del plan estratégico propuesto se identifican los planes de acción necesarios para el mejoramiento en la gestión de compras e inventarios, planeación de la producción y servicios generales del corporativo.
8. Se hace estrictamente necesario el definir acciones que permitan consolidar la marca corporativa que la empresa desea proyectar de manera más visible en el mercado, así como asegurar la fidelidad y relación con sus clientes para incrementar sus ventas asegurando de esta forma un seguimiento oportuno del servicio postventa. Además, la organización cuenta con la necesidad de diversificar su cartera de productos, aprovechando sus unidades de negocio y el acceso a nuevos mercados.
9. Al no existir una planeación financiera - contable, se requiere de forma urgente subsanar este aspecto que permita solventar la necesidad de la corporación para adquirir la información necesaria para el acceso a créditos en entidades bancarias y los requisitos solicitados. Para esto, se incorpora dentro del plan estratégico propuesto el plan de acción para implementar un modelo de gestión presupuestaria de gastos y asignación de efectivo.

## 5.2. Recomendaciones

En esta sección se determina las recomendaciones a Corporación Santa Fe S.A., las cuales se centran en acciones que acompañen al plan estratégico propuesto en el corto, mediano y largo plazo:

1. El corporativo debe de analizar y tomar decisiones en la priorización de acuerdo con la criticidad y urgencia que tiene para la implementación de las estrategias del plan estratégico propuesto, esto tomando como referencia las acciones en cuanto al alcance e inversión de recursos que les permitan desarrollar y alcanzar sus objetivos de forma equilibrada y pertinente.
2. Se requiere que el corporativo identifique una metodología ágil y efectiva para la revisión, mejora y trazabilidad de cada una de las acciones que se implementen a partir del plan estratégico, siendo enfáticos en la importancia de participar a todos los actores claves del proceso que intervienen y que se propicien espacios donde priven los principios de flexibilidad, mejora continua y adaptabilidad a los cambios.
3. Se recomienda como punto de partida en el orden de las prioridades para el corporativo, el posicionamiento de su nueva imagen en los diferentes productos que se ofrecen. Lo anterior, para complementar las estrategias propuestas en la perspectiva de clientes.
4. Se debe de realizar procesos de inteligencia de negocios y monitoreo de los mercados de forma constante y planificada, utilizando por ejemplo recursos TIC como Swaps para asegurar la capacidad de respuesta ante un contexto cambiante en el país y el mundo.
5. Se sugiere el desarrollo de colaboradores polifuncionales en puestos claves de la organización, donde que cada departamento tenga al menos una segunda persona que conozca las responsabilidades y la forma de ejecutarlas, lo cual garantice que todas las tareas y decisiones se realicen sin la dependencia de una única persona, buscando la continuidad sin afectación de todas las funciones a pesar de la ausencia de cualquiera de los que conforman la empresa.
6. Se recomienda la utilización e implementación de proyectos de mejora continua con el enfoque Lean – Six Sigma, que ayuden a determinar causas raíz de las problemáticas que

surjan en el tiempo y responder a soluciones claras y puntuales en cortos periodos de tiempo que no afecten el desarrollo de la planificación estratégica del corporativo.

7. Se recomienda realizar estudios de mercado en países con auge de consumo en los productos que actualmente la empresa no exporta. para comprobar la factibilidad de que sean nuevos clientes y considerando que se puedan cumplir con las medidas sanitarias; con esto conseguir ampliar la presencia en el mercado centroamericano y del caribe que permita aprovechar el posicionamiento que tienen en el mercado costarricense en imagen e innovación.
8. Para efectos de integrar los equipos de trabajo y mejorar la comunicación, trazabilidad de datos, priorización de tareas y agilizar los procesos administrativos, se recomienda un acompañamiento outsourcing que desarrolle actividades tipo taller que potencien las habilidades de vida de todo el talento humano de la corporación.

## Referencias

- ACE Project. (2020). El fundamento para la integridad. ACE Project. <http://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>
- Agencia EFE S.A. (2021). Industria alimentaria de Costa Rica crece 4,62 % pese a crisis externas. SwissInfo. [https://www.swissinfo.ch/spa/costa-rica-alimentaci%C3%B3n\\_industria-alimentaria-de-costa-rica-crece-4-62---pese-a-crisis-externas/47212816](https://www.swissinfo.ch/spa/costa-rica-alimentaci%C3%B3n_industria-alimentaria-de-costa-rica-crece-4-62---pese-a-crisis-externas/47212816)
- Agencia EFE. (2022). Costa Rica revisa a la baja su proyección de crecimiento económico para 2022.EFE.<https://www.efe.com/efe/america/economia/costa-rica-revisa-a-la-baja-su-proyeccion-de-crecimiento-economico-para-2022/20000011-4795366>
- Alcocer, A. (2019). Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral (CMI). <https://www.antonioalcocer.com/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-cmi/>
- American Andragogy University. (19 de enero de 2022). Beneficios de la administración estratégica. American Andragogy University. <https://www.auniv.com/s/blog/beneficios-administracion-estrategica/>
- Asociación Española de Industrias de Ovoproductos. (2021). ¿QUÉ SON LOS OVOPRODUCTOS? *Inovo. Asociación Española de Industrias de Ovoproductos.* <https://www.inovo.es/que-son-los-ovoproductos/>
- Ayala, M. (2020). Entorno social: características, elementos, influencia. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/entorno-social/>
- Banco Mundial. (2020). Costa Rica, Panorama General, Contexto. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- Barquero, M. (2014). *Baja en producción de huevo provoca escasez en comercio.* La Nación <https://www.nacion.com/economia/consumo/baja-en-produccion-de-huevo-provoca-escasez-en-comercio/6OIYVNMWORFSBBGQBZKX7Z3SPA/story/>
- Barroeta, C., Verge, G., y Ciria, N. (2020). ¿Qué comen las gallinas ponedoras? <https://www.institutohuevo.com/que-comen-las-gallinas-ponedoras/>

- Barroeta, M. R. (2020). Análisis Pestel. *ruizbarroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bedoya, N. (2018). Gestión estratégica cuadro de mando integral. *Escuela Europea de Excelencia*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-integral/>
- Berkowitz, D. (2012). Enciclopedia De Salud Y Seguridad En El Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Subdirección General de Publicaciones. España. <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+67.+Industria+alimentaria>
- BIZNEO. (2022). Planeación Estratégica. *BIZNEO BLOG*. <https://www.bizneo.com/blog/planeacion-estrategica>
- BRC Global Standards. (2020). NORMA MUNDIAL START. GUÍA RÁPIDA PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA. BRC START. <https://www.brcgs.com/media/1247638/brc-start-quick-guide4-spanish.pdf>
- Cámara Comercio de Madrid. (2020). *Modelo Business Canvas*. Cámara Madrid. <https://www.mba-madrid.com/empresas/business-canvas/>
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria. (2021). Regulación Alimentaria. CACIA. <https://www.cacia.org/areas-estrategicas/regulacion-alimentaria/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2020). Tácticas y Estrategias: Claves para la Competitividad Empresarial. <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- Cámara de Industriales de Alimentos Balanceados de Costa Rica. (2022). Empresas Asociadas. MIEMBROS ACTIVOS DE LA CÁMARA. <https://ciabcr.com/Afiliados.html>
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (2021). *Cámara de Industrias de Costa Rica*. <https://cicr.com/>

- Cardoza, R. (2016). Campaña de promoción de consumo de huevo. CANAVI. <http://boletin.avicolatina.com/2016/01/costa-rica-canavi-presenta-resultados-decampana-de-promocion-de-consumo-de-huevo/>
- Central América Data. (2019). ¿Por dónde transitan los consumidores? Central América Data. [https://www.centralamericadata.com/es/static/poblacion\\_flotante\\_costa\\_rica](https://www.centralamericadata.com/es/static/poblacion_flotante_costa_rica)
- Cerdas, M. (2022). Inflación interanual en julio del 2022 llegó a 11,48%, la más alta desde abril del 2009. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/1148-inflacion-interanual-en-julio-del-2022-la-mas/3LSHWARZ2VGKFNPL2TTIKHV4J4/story/>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones. McGraw Hill. Segunda edición.
- Clavijo, C. (2022). *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Davalos, L. (2016). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Deloitte. (2018). La estrategia corporativa. Deloitte. Gobierno Corporativo. Boletín Verano Julio 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2018/1.Estrategia-Corportiva.pdf>
- EAE Business School. (2018). Entorno económico de una empresa: macro, micro y tecnología. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/entorno-economico-de-una-empresa-macro-micro-y-tecnologia/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20entorno%20econ%C3%B3mico%20se,el%20rendimiento%20de%20una%20empresa.>
- EDITORIAL GRUDEMI. (2021). Administración Estratégica. *ENCICLOPEDIA ECONÓMICA*. <https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/>
- El Financiero. (17 de noviembre de 2017). La importancia de los tratados de libre comercio. El Financiero. Editorial. <https://www.elfinancierocr.com/opinion/editorial-la-importancia-de-los-tratados-de-libre/EW76EGM27RDF3JVXJQ32JAEEZQ/story/>

- Erak, A. (2020). Costa Rica y su ingreso a la OCDE. El Diario CR. <https://adiariocr.com/opinion/costa-rica-y-su-ingreso-a-la-ocde/>
- Esquivel, D. (2010). Propuesta de Plan Estratégico de Negocio para una Empresa Turística Tour Operadora Costarricense. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica) <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15818/Dario%20Esquivel%20Fern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EUROINNOVA. (2020). *EUROINNOVA INTERNATIONAL ONLINE EDUCATION*. <https://www.euroinnova.cr/blog/que-es-la-administracion-estrategica>
- FDA. (2020). *Food Defense*. U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/food/food-defense>
- FDA. (2020). *Food Defense Plan Builder*. U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/food/food-defense-tools-educational-materials/food-defense-plan-builder>
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Fude. (2020). ¿Qué es la producción avícola? Educativo. <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-produccion-avicola-876.html>
- Galiana, P. (2021). ¿Qué es un análisis CAME y cómo se hace? IEBSchool. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,aspectos%20encontrados%20Otras%20realizar%20la>
- García, L. (2 de diciembre de 2008). Características más relevantes del paradigma sociocrítico. Revista Universitaria de Investigación UPEL, 4. Recuperado de Revista Universitaria de Investigación.
- Godoy, C. (2019). Paradigma de investigación simplificado: lo básico que hay que saber. <https://tesisdeceroa100.com/paradigma-de-investigacion-simplificado-lo-basico-que-hay-que-saber/>

González, J. (2014). La quinta perspectiva del Cuadro de Mando Integral “El medioambiente”. *Revista Universitaria RUTA (Chile)*, 2014.Vol.16(1):45-50.

Gutiérrez, E., Anchía, M y Shackelford, A. (2017). Costa Rica abre el camino hacia el fin de los plásticos de un solo uso. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2017/07/05/planeta\\_futuro/1499261442\\_018387.html](https://elpais.com/elpais/2017/07/05/planeta_futuro/1499261442_018387.html)

Gutiérrez, G. (2015). *Sociedades en Costa Rica*. AG Legal. <https://aglegal.com/es/derecho-comercial/sociedades-en-costa-rica/>

Gutiérrez, M. (2020). Industria Avícola: ¿Qué se espera para el sector en el cuarto trimestre 2020? *Avicultura*. <https://avicultura.info/industria-avicola-que-se-espera-para-4-trimestre-2020/>

Hidalgo, A., Herrera, F., López, V. y Velásquez, G. (2009). El sector de la industria alimentaria de Costa Rica: Una perspectiva desde la Cadena de Valor. Vicerrectoría de Investigación, Universidad de Costa Rica. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Hidalgo-2/publication/296195977\\_Sector\\_de\\_la\\_Industria\\_Alimenticia\\_de\\_Costa\\_Rica\\_Una\\_Perspectiva\\_desde\\_la\\_Cadena\\_de\\_Valor/links/56d8049608aebabdb4035c3d/Sector-de-la-Industria-Alimenticia-de-Costa-Rica-Una-Perspectiva-desde-la-Cadena-de-Valor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Hidalgo-2/publication/296195977_Sector_de_la_Industria_Alimenticia_de_Costa_Rica_Una_Perspectiva_desde_la_Cadena_de_Valor/links/56d8049608aebabdb4035c3d/Sector-de-la-Industria-Alimenticia-de-Costa-Rica-Una-Perspectiva-desde-la-Cadena-de-Valor.pdf)

Industria Avícola. (2013). Costa Rica: Pollo y huevo dedicados básicamente al consumo interno. *Industria Avícola*. <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/costa-rica-pollo-y-huevo-dedicados-basicamente-al-consumo-interno/>

ISOTools. (2015). *Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. SoftwareISO. <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>

ISOTools. (2015). Norton y Kaplan: dos referentes para un modelo único en la gestión de la estrategia. *ISOTools excellence*. <https://www.isotools.org/2015/07/25/norton-y-kaplan-dos-referentes-para-un-modelo-unico-gestion-estrategia/>

ISOTools. (2022). La importancia de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral. *ISOTools excellent*. <https://www.isotools.pe/importancia-herramienta-cuadro-mando-integral/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2014). *Cenagro 2014. CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE HUEVO DE GALLINA EN COSTA RICA*.

[https://www.inec.cr/sites/default/files/presentacion-multimedia/ansimposiocenagro\\_dennismonge.pdf](https://www.inec.cr/sites/default/files/presentacion-multimedia/ansimposiocenagro_dennismonge.pdf)

Alcocer, A. (2022) Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral (CMI). <https://www.antonioalcocer.com/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

Maclean, J. (2005). Grupos de negocios: Entre el mercado y la empresa. Copro. [https://copro.com.ar/Grupo\\_Corporativo.html](https://copro.com.ar/Grupo_Corporativo.html)

Martínez, N. (2016). El sector avícola latinoamericano en 2015: resumen por países. El Sitio Avícola, Estados Unidos. INTERNET. <http://www.elsitioavicola.com/articles/2828/el-sector-avicola-latinoamericano-en-2015-resumen-por-paases/>

Mejía, T. (2020). Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (1988). Ley para el Control de la Elaboración y Expendio de Alimentos para Animales. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=17703](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=17703)

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2012). REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO. Comex. [https://www.comex.go.cr/media/3336/181\\_rtca-anexo-33.pdf](https://www.comex.go.cr/media/3336/181_rtca-anexo-33.pdf)

Ministerio de Salud. (2010). Ley para la Gestión Integral de Residuos (Ley No. 8839). Cepal. <https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-la-gestion-integral-residuos-ley-no-8839>

Navarro, J. (2019). Hablemos de Empresas. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>

Nova, S. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en. *Revista Espacios*, 242-243.

Oliva, R. (2021, 21 marzo). *Modelo de Planificación Estratégica de Fred David*. Rodrigo Oliva. <https://rodrigoolivagerenciaestrategica.blogspot.com/2021/03/modelo-de-planificacion-estrategica-de.html>

- Perez, N. (2022, marzo 28). Productores locales resienten el aumento del costo de materias primas. Periódico El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/productores-locales-ya-resienten-la-escalada-en/6KVELWFRK5EB5FKQ6NIOHZXQQ/story/>
- Pérez, A.(2019). Entorno Político. [https://www.diariocordoba.com/noticias/opinion/entorno-politico\\_1308009.html](https://www.diariocordoba.com/noticias/opinion/entorno-politico_1308009.html)
- PROCOMER. (2018). Retos y oportunidades para la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica. Promotora de Comercio Exterior Costa Rica. <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Estudio%20Alimentos%20diferenciados.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las 5 fuerzas competitivas de Porter. *Harvard Business Review América Latina*. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Pursell, S. (2022). *BLOG HUBSPOT*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroa, M. (2020). Planificación estratégica. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Ramos, C. (2015). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. UNIFE. [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Carlos\\_Ramos.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf)
- Revista Suma. (2021). Covid-19 encarece en más del 100 % las materias primas en Centroamérica. Revista Suma. <https://revistasumma.com/covid-19-encarece-en-mas-del-100-las-materias-primas-en-centroamerica/>
- Rocancio, G. (2020). ¿Cuáles son las etapas del proceso de Planeación Estratégicas? Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Rodríguez, A. (2018). INTECO publicó la nueva edición de la norma internacional ISO 22000:2018 del sistema de inocuidad de los alimentos. INTECO. <https://www.inteco.org/blog/nuestro-blog-1/inteco-publico-la-nueva-edicion-de-la-norma-internacional-iso-22000-2018-del-sistema-de-inocuidad-de-los-alimentos-187>

- Ruiz, M. (2020). ¿Qué es análisis Came, estrategia de negocio? Ruiz Barroeta. <https://milagrosruizbarroeta.com/>
- Sáenz, J. (2021). Qué es y cómo hacer un análisis VRIO. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- Salas, M. (2013). El negocio del huevo en Costa Rica. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/el-negocio-del-huevo-en-costa-rica/>
- Sales Business School. (2021). Las 5 fuerzas de Porter: cómo analizar las fuerzas competitivas de una empresa. <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Sampieri, R. (2006). Los métodos mixtos. <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- SANOVO. (2021). SANOVO. MÁXIMA CALIDAD Y RENDIMIENTO EN LA INDUSTRIA DE HUEVOS. <https://www.sanovogroup.es/>
- Santander. (2022). Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos. Banco Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html#:~:text=Es%20com%C3%BAAn%20confundir%20la%20misi%C3%B3n,a%20medio%20y%20largo%20plazo.>
- Serrano, M. (2017). Comparación de las condiciones de producción y la calidad microbiológica, fisicoquímica y sensorial de huevos provenientes de gallinas de pastoreo y de gallinas confinadas en sistema convencional. Tesis de Licenciada en Ingeniería de Alimentos. Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4347/1/41865.pdf>
- Servicio Nacional de Salud Animal. (2019, julio 29). Reglamento de Defensa Sanitaria Animal. [https://importlicensing.wto.org/sites/default/files/members/36/Decreto%20Ejecutivo%20No.14584-A%20-%20Reglamento%20de%20Defensa%20Sanitaria%20Animal\\_16.05.1983.pdf](https://importlicensing.wto.org/sites/default/files/members/36/Decreto%20Ejecutivo%20No.14584-A%20-%20Reglamento%20de%20Defensa%20Sanitaria%20Animal_16.05.1983.pdf)
- Servicio Nacional de Salud Animal. (2020). Información y Normativa. SENASA. <https://www.senasa.go.cr/informacion/legislacion-y-normativa>
- SIMLA. (2022). Análisis Pestel. *SIMLA*. <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

- Tamayo, M. (2020). Tipos de investigación. [https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos\\_de\\_investigacion.pdf](https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Torres, J. (2011). La carne y la clasificación de productos cárnicos. Universidad de Cartagena: <https://es.scribd.com/doc/68590225/La-Carne-y-Clasificacion-de-Los-Productos-Carnicos-CHEPPE-TORRES>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2008). Universidad Rafael Landívar. [http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)
- Umaña, P. (2022). Pollo, huevos y cerdo podrían subir de precio por alto costo de granos. La Nación. <https://www.nacion.com/economia/agro/pollo-huevos-y-cerdo-podrian-subir-de-precio-por/TMJ2SWIYRZBPBN77LKA5M4R34M/story/>
- Usaga, J. (2020). Voz experta: "La industria agroalimentaria costarricense es una actriz silenciosa en la lucha contra la pandemia". Universidad de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/30/voz-experta-la-industria-agroalimentaria-costarricense-es-una-actriz-silenciosa-en-la-lucha-contra-la-pandemia.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20C3%A1mara%20Costarricense%20de,la%20salud%20de%20sus%20colaboradores.>
- UTN. (2017). Revista Universitaria Técnica Nacional. Informa al sector agropecuario. Atenas, Costa Rica. 104p.
- Valdez, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Research Gate. [https://www.researchgate.net/publication/317517197\\_La\\_sostenibilidad\\_ambiental\\_como\\_perspectiva\\_del\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral](https://www.researchgate.net/publication/317517197_La_sostenibilidad_ambiental_como_perspectiva_del_Cuadro_de_Mando_Integral)
- Valerín, J. (2004). Plan de mercado para salchichas de pollo elaboradas y distribuidas por tío PEPE para el Mercado de embutidos de Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Alajuela, Costa Rica. 142p.

Vásquez, C. (2020). Estructura organizacional, tipos de estructura y organigramas. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Villaseñor Salas, M. J. (2013). El negocio del huevo en Costa Rica. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/el-negocio-del-huevo-en-costa-rica/>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Entrevista Gerencia General**

1. ¿Cuál es la situación estratégica actual de la empresa?
2. Históricamente, ¿Cómo determinan las nuevas ideas de negocios antes de implementarlas en la organización?
3. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades de la corporación?
4. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de la corporación?
5. De acuerdo con el sector productivo de la empresa, ¿Cuáles riesgos o amenazas son determinantes para el desarrollo del negocio?
6. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la suficiente capacidad tecnológica, operativa y de innovación para desarrollar el negocio?
7. ¿Cuáles han sido las estrategias operativas de mayor impacto en la corporación? y, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas y factores de éxito en su ejecución?

### **Anexo 2. Entrevista Gerencia Administrativa**

1. ¿Cuál es la situación estratégica actual de la empresa?
2. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades de la corporación?
3. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de la corporación?
4. De acuerdo con el sector productivo de la empresa, ¿Cuáles riesgos son determinantes para el desarrollo del negocio?
5. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la suficiente capacidad tecnológica, operativa y de innovación para desarrollar el negocio?
6. ¿Cuál es el objetivo que posee la corporación sobre el crecimiento en el mercado para los próximos cinco años?
7. ¿Cuáles han sido las estrategias operativas de mayor impacto en la corporación? y, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas y factores de éxito en su ejecución?

### **Anexo 3. Cuestionarios a Gerencia General y Departamentales**

#### **Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente**

#### **Propuesta de un plan estratégico para la empresa Corporación Santa Fe S.A.**

**Objetivo:** Recopilar información sobre la planeación estratégica que se desarrolla en la empresa; a través de cuestionarios aplicados a los miembros que conforman el equipo administrativo en Corporación Santa Fe S.A. para el conocimiento y recopilación de hallazgos de su situación actual.

#### **Cuestionario Corporación Santa Fe S.A.**

**Indique su puesto:** \_\_\_\_\_

1- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

- Menos de un año.
- De 1 a 3 años.
- Más de 3 años.

2- Según su opinión: ¿cuál de las siguientes opciones considera que están relacionadas con la razón de ser la compañía?

- Apertura a nuevos mercados.
- Comercialización de productos innovadores para satisfacer a posibles clientes.
- Invertir en el desarrollo de la comunidad.
- Posicionarse como una corporación líder en su sector.
- Otros \_\_\_\_\_

3- ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que forman parte de la ventaja competitiva con la que cuenta la corporación, con respecto a sus competidores? (Puede marcar varias opciones)

- Productos innovadores.
- Maquinaria y tecnología de punta.
- Precios accesibles al consumidor.
- Posicionamiento en el mercado debido a su larga trayectoria.
- Otros \_\_\_\_\_

4- De las siguientes opciones, ¿cuáles cree que forman parte del público objetivo (mercado meta) de la corporación? (Puede marcar varias opciones)

- Mercado retail.
- Sector food service.
- Cadenas mayoristas.
- Sector Hotelero.
- Consumidor final.

- Instituciones públicas.
- E-Commerce.

5- ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que tienen afinidad con los objetivos estratégicos financieros de la corporación?

- Reducción de costos
- Aumentar la inversión en proyectos
- Incrementar los ingresos por ventas
- Reinversión de utilidades
- Mejorar los procesos de crédito y cobro
- Estandarización de procesos
- Otros: \_\_\_\_\_

6- ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que tienen afinidad con los objetivos estratégicos de mercadeo de la corporación?

- Aumentar la capacidad de comunicación en redes.
- Mayor porcentaje de vendedores.
- Estructuración de planes de mercadeo.
- Seguimiento Postventa.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Otros \_\_\_\_\_

7- ¿Cuál considera que debe ser la estrategia de crecimiento de la empresa para los próximos 5 años? (Puede marcar varias opciones)

- Desarrollo de nuevos productos.
- Afianzar su consolidación empresarial.
- Conseguir una mayor estabilidad financiera.
- Apertura de mercados nacionales e internacionales.
- Otros \_\_\_\_\_

8- Según su opinión, ¿cuál es la principal fortaleza de la corporación? (opción única)

- Ventaja competitiva en base a los productos.
- Solidez y trayectoria.
- Conocimiento en el mercado avícola.
- Maquinaria y tecnología de punta.
- Otros \_\_\_\_\_

9- Según su opinión, ¿cuál es la principal debilidad de la corporación? (opción única)

- Disminución de la capacidad productiva.

- Reducida capacidad de almacenamiento.
- Falta de talento humano.
- Disponibilidad del recurso financiero
- Otros \_\_\_\_\_

10- Según su opinión, ¿cuál es la principal oportunidad de la corporación? (opción única)

- Instalaciones adecuadas para el desarrollo de nuevos productos.
- Alianzas estratégicas con clientes o proveedores.
- Ahorro de costos al unificar puestos dentro de la corporación.
- Apertura de clientes en el mercado centroamericano.
- Otros \_\_\_\_\_

11- ¿Cuál de las siguientes amenazas podría encontrarse la empresa a nivel externo? (opción única)

- Endurecimiento de la crisis económica del país.
- Aumento del tipo de cambio.
- Aparición de nuevos competidores.
- Incremento de costos productivos.
- Otros \_\_\_\_\_

12- ¿Cómo ha cambiado la visión estratégica de la empresa ahora que son un grupo corporativo? (Responda del 1 al 5, siendo 5 la respuesta más alta y 1 la más baja)

- 1             2             3             4             5

13- Según su criterio, describa brevemente cuál sería la posible misión empresarial (el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser o a que se dedica) del Grupo corporativo:

---

---

14- Según su criterio, describa brevemente cuál sería la posible visión empresarial (declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué quiere convertirse en el futuro) del Grupo corporativo:

---

---