

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela Administración de Negocios

**Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A.**

Andrés Corrales Quirós. A51750

Diego Fonseca Cortés. A52184

Marlon López Herrera. A53117

Iván Valverde Agüero. A55823

Seminario de graduación para optar al grado de  
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
San José, Costa Rica  
Diciembre de 2015



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 039-15

Acta de la Sesión 039-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 09 de diciembre del 2015, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Corrales Quirós Andrés Mauricio, carné #A51750, Fonseca Cortés Diego, carné #A52184, López Herrera Marlon, carné #A53117, Valverde Agüero Iván, carné #A55823** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Dr. Rodolfo Arce Portugal, quien presidió; MBA David Peralta Di Luca, como Tutor, Dr. Luis Fernando Gardela Ramírez y MBA Jorge Madrigal Mena, como Lectores; y, MBA Alina Granados Vega quien actuó como Secretaria de la Sesión.

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas.**

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **“Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié S.A.”**

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

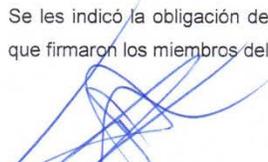
**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

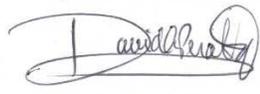
**Artículo 6**

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 16:20 horas.

  
Dr. Rodolfo Arce Portugal  
Representante o Director de la Escuela

  
Andrés Mauricio Corrales Quirós  
Carné A51750

  
MBA David Peralta Di Luca  
Tutor del Trabajo

  
Diego Fonseca Cortés  
Carné A52184

  
Dr. Luis Fernando Gardela Ramírez  
Lector

  
Marlon López Herrera  
Carné A53117

  
MBA Jorge Madrigal Mena  
Lector

  
Iván Valverde Agüero  
Carné A55823

  
MBA Alina Granados Vega  
Secretaría de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

## DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente trabajo denominado *Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A.*, está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de los autores intelectuales de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo damos gracias a DIOS, por guiarnos durante este camino y habernos dado la oportunidad de culminar con éxito una meta más de nuestras vidas.

Agradecemos a don Álvaro Sancho, gerente general de Conforpié S. A., quien desde el primer día nos abrió las puertas de su empresa sin condición alguna y nos proporcionó todas las facilidades para realizar este trabajo.

De igual manera, expresamos un agradecimiento especial a nuestro tutor MBA David Peralta, por su dedicación y compromiso con este proyecto, las amplias horas de tutoría brindadas y todos sus consejos, los cuales sin duda fueron una fuente de gran aprendizaje para nuestro ejercicio profesional, así como a nuestros lectores, Luis Fernando Gardela y Jorge Madrigal, por su apoyo con las revisiones y sus consejos para el mejoramiento de este proyecto.

Un agradecimiento especial merecen nuestras familias, por su paciencia, aliento y consejo durante este proceso. Sin ustedes, esto no habría sido posible.

Finalmente, manifestamos nuestra gratitud a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado involucradas en este trabajo final de graduación, y a la Universidad de Costa Rica por permitirnos concretar nuestros estudios superiores.

## DEDICATORIAS

A Dios, por guiar mis pasos durante este camino y darme la oportunidad de vivir esta experiencia de crecimiento personal. A mi madre Ana, por apoyarme todos los días para lograr esta meta. A mi novia Jennifer, por su amor incondicional, consejos, ayuda y por ser mi gran soporte durante este proyecto. A mi hermana Alexa, por su apoyo en todo momento. A Diego, Iván y Marlon, por su esfuerzo y trabajo durante todos estos meses.

**Andrés Corrales**

A las tres divinas personas, a nuestra Purísima Madre María. A mi hijo Andrés, por todo el tiempo que le pedí prestado. A mi padre Norman, quien con su ejemplo y perseverancia ante cualquier situación ha sido mi mayor inspiración. A mi madre Maritza, quien con su amor y cariño siempre se ha encargado de darme energía para seguir adelante. A toda mi gran familia, que con su ejemplo y dedicación me enseñaron los verdaderos valores de la vida. A Andrés, Diego e Iván, por todo el empeño y sacrificios para sacar esta tarea con éxito.

**Marlon López**

A Dios, por ser mi guía en cada paso en este proceso. A mi madre Luz, quien con sus sacrificios me ha permitido llegar a este punto. A mi padre Felipe, por enseñarme los valores que me han servido para desempeñarme en la vida. A mis hermanos, por respaldarme y apoyarme en los momentos oportunos. A Andrés, Iván y Marlon, por el compromiso y esfuerzo mostrados durante el proceso.

**Diego Fonseca**

*“... pues es Dios quien nos ha hecho; él nos ha creado en Cristo Jesús para que hagamos buenas obras, según él lo había dispuesto de antemano”. Ef. 2.10,* gracias Padre que nos privilegia con la bendición del estudio y la superación. Gracias Costa Rica por ofrecernos estas libertades. A mi familia, por su apoyo a través de todos estos años, a Jessica la compañera que me impulsa hacia adelante y a ustedes compañeros, hicimos un gran equipo.

**Iván Valverde.**

## **Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A.**

### **Resumen Ejecutivo**

Conforpié S. A. es una empresa costarricense fundada en 1974 y dedicada a la producción y comercio de productos para el cuidado y corrección médica del pie. Se ubica en Guachipelín de Escazú y, en la actualidad, cuenta con veintidós colaboradores, distribuidos en tres divisiones claramente definidas: Administración, Producción y Ventas.

En un inicio, la empresa se ubicó en Pavas, donde su fundador, don Marcelo Theoduloz, proveía básicamente el servicio de ortopedia. Con el tiempo, don Marcelo logró ingresar sus productos a supermercados y farmacias. En 1988, dio un paso importante, al concretar negociaciones con PediFix, empresa ubicada en la costa este de Estados Unidos, para exportar a ese país. En el mercado nacional, la empresa se consolidó como el único productor nacional con presencia en supermercados, farmacias y algunas ortopédicas de la Gran Área Metropolitana.

Conforpié ha implementado algunas estrategias concretas para afianzar su competitividad. Desde su fundación, ha procurado ser un impulsor de la cultura de prevención y educación al consumidor sobre problemas de salud del pie. Sus productos han ido evolucionando con el paso de los años, conforme a las necesidades del mercado.

En el año 2013, compró una máquina para un proyecto de producción en gel polímero, la cual es la más reciente tecnología expuesta en el mercado. Además, la empresa ha intentado mantener una estructura de costo baja, que le posibilite ofrecer los menores precios del mercado. Para ello, consolidó relaciones estables y fuertes con sus proveedores de España y Alemania. El proceso de producción es manual, y el personal de planta lleva a cabo funciones de poca complejidad.

Sin embargo, a través de los años Conforpié no ha logrado alcanzar un crecimiento en las ventas y mejorar su posición en el mercado, pese a los esfuerzos realizados por impulsar la marca, mantener un bajo precio y ser innovador. Debido a esto, en el presente trabajo se plantea crear un plan estratégico que permita a Conforpié mejorar su desempeño y competitividad.

Con ese propósito, se efectuó una investigación en el entorno competitivo de la empresa y en el ambiente interno, para establecer las oportunidades de mejora estratégicas.

En primer lugar, se llevaron a cabo observaciones en los puntos de venta donde se comercializan los productos Conforpié, para analizar el ambiente competitivo por medio de un análisis Porter. Esta herramienta se complementó con entrevistas a dos tipos de profesionales de la industria: médicos podólogos y administradores de supermercados y farmacias.

En esta investigación, se identificó la presencia de un importante número de competidores que corresponden a marcas importadas, entre las cuales algunas tienen ventajas en cuanto a cobertura, imagen, visibilidad y gestión de marca. Aunado a ello, el escenario competitivo lo completan tecnologías de materia prima sustitutas de la tradicional espuma de Conforpié y procedimientos clínicos.

En la segunda parte de la investigación, se estudiaron los procesos, cultura y estrategias internas de la organización. Para estudiar los procesos, se utilizó la herramienta de cadena de valor, alimentada por entrevistas y observaciones del proceso. La investigación de cultura y estrategias se realizó con base en cuestionarios y entrevistas al personal.

De esta investigación se derivaron los siguientes hallazgos importantes para el planteamiento de la propuesta:

- La filosofía empresarial de Conforpié, revisada por última vez en 2013 con apoyo Cámara de Industrias de Costa Rica, no está desarrollada en su totalidad ni mucho menos interiorizada por toda la organización. No existen valores ni objetivos estratégicos claramente comprendidos. La planificación estratégica ha sido manejada de forma exclusiva por la Gerencia General.
- El proceso de producción pierde eficiencia al desarrollarse con tareas manuales y rígidas. Casi no se utiliza maquinaria de producción. Algunos procesos dependen de la Gerencia, y el control del inventario no es automatizado, lo cual puede provocar errores y pérdidas económicas.
- La gestión comercial se limita a la atención de pedidos y a la distribución, lo cual posibilita plantear mejoras en los aspectos de estrategias de alcance, desarrollo de relaciones y comunicaciones.
- La estructura funcional de Conforpié concentra muchas funciones en la Gerencia General y deja vacíos de responsabilidad en áreas claves, como el mercadeo y la producción.
- La cultura de la empresa se caracteriza por valores como el respeto, trabajo en equipo y la responsabilidad. Sin embargo, al mismo tiempo se identifican oportunidades de mejora en la gestión del recurso humano, la motivación y el desarrollo de liderazgo.

Analizados los resultados de la investigación, la propuesta del trabajo enfatiza los siguientes aspectos para aumentar la competitividad y mejorar la posición de mercado:

- Una versión renovada de la filosofía empresarial: incluye la adaptación de la misión, visión, valores y ejes estratégicos, alineados con los principios filosóficos de la organización y con la propuesta de desarrollo estratégico.
- Propuesta de mejora a la cadena de valor: se proponen algunos cambios en todo el ciclo de valor, como reorganización espacial de la bodega, sistema informático para administración de inventarios y actualización de inventario de herramientas y equipo.
- Estrategia de negocios: se propone una estrategia de clientes orientada a la ampliación de la cobertura y el desarrollo de relaciones con los actuales clientes. En cuanto a productos, se plantea una estrategia para concretar el lanzamiento de la línea gel polímero y se presenta una nueva imagen de la marca con un concepto moderno y fresco. Por último, se expone una estrategia de comunicación enfocada en la herramienta de la educación al consumidor, dirigida a posicionar a Conforpié como una marca de valor; y una estrategia de visibilidad de la marca, la cual abarca la participación en eventos deportivos, campañas de relaciones públicas y ventas directas.
- Estrategia de gestión de capital humano: establece un proceso para desarrollar las competencias que la empresa requiere en sus empleados. En segundo lugar, define un plan de formación de los colaboradores que potencie el desarrollo del liderazgo y el trabajo en equipo y, por último, una propuesta de herramienta de evaluación de desempeño. Todos estos aspectos contribuyen a afianzar comportamientos de mejora continua y alto desempeño en la cultura organizacional.
- La estructura organizacional se ajusta a las nuevas funciones y roles departamentales definidos en las estrategias anteriores. Se propone incorporar a un ejecutivo comercial y crear un Comité Directivo.
- Todo lo anterior se consolida en el mapa estratégico de Conforpié.

Para implementar el plan estratégico, se presentan algunos indicadores de gestión por objetivo estratégico que permiten observar el avance. Además, se incluye un cuadro resumen de los costos asociados a la ejecución de la estrategia.

Como recomendaciones finales, se debe considerar la revisión y actualización periódica del plan estratégico. Volver a participar en los programas de la Cámara de Industrias de Costa Rica puede ser beneficioso, para darle continuidad al plan.

## I. Introducción

Costa Rica decide cambiar su modelo económico en la década de los ochenta, tomando como ejes de desarrollo el apoyo a las exportaciones y la inversión extranjera directa. El país experimenta una reestructuración de sus principales sectores productivos, y la empresa privada asume un papel importante en el desarrollo económico y social. Según el *Estado de situación de las pymes en Costa Rica 2013*, el 95% de las empresas son pymes y representan un 39% del PIB 2011. Por lo tanto, es vital que este tipo de organizaciones logre un desempeño eficaz y un crecimiento sostenible.

Las empresas son unidades evolutivas y, por ende, atraviesan ciclos, nacen, crecen, alcanzan su estabilidad y declinan. En este contexto, se enfrentan puntos de inflexión, en los cuales se vuelve necesario el análisis, la reflexión y la planificación, para fortalecer su posicionamiento y garantizar su supervivencia.

Conforpié, S. A. es una pyme de capital costarricense enfocada en la industria del cuidado y corrección médica del pie. Produce y comercializa cuatro líneas de productos: línea confort, línea médica correctiva, complementaria del pie y cero callos. Cuenta con más de treinta años de estar presente en el mercado y comercializar sus productos, tanto nacional como internacionalmente.

En la actualidad, la empresa enfrenta un entorno altamente competitivo, con la amenaza de nuevos competidores internacionales, así como cambios en los mercados, los productos y las tecnologías de fabricación. Además, aspira a expandirse al mercado centroamericano.

Este panorama ubica a la empresa en un punto de inflexión, donde debe analizar con cuidado su entorno, revisar su modelo actual de negocios y establecer la disciplina del planeamiento estratégico como la base para construir su ventaja competitiva y lograr el crecimiento.

Ante esta coyuntura, la finalidad de la investigación es proponer un plan estratégico a la empresa Conforpié S. A., que le permita mejorar su desempeño y competitividad.

## **II. Justificación del problema**

El propósito del presente trabajo es elaborar una propuesta de plan estratégico que le permita a la compañía construir una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

Para el análisis de la situación, se recurrirá al estudio del entorno empresarial y a la investigación de la cultura organizacional, los procesos y las estrategias actuales.

Las metas del proyecto incluyen la revisión de la filosofía empresarial, el análisis de la cadena de valor, la formulación de una nueva estrategia de negocios y la elaboración del mapa estratégico, así como la definición de los lineamientos para implementar la estrategia. Una meta adicional es generar conciencia acerca del valor de una disciplina de planeamiento estratégico.

El tema presenta un alto grado de interés profesional, pues se aplicará una gran variedad de los conocimientos adquiridos durante la formación académica del grupo investigador y se obtendrá una experiencia valiosa, derivada de la complejidad de los temas que abarca el planeamiento estratégico.

La Gerencia de la empresa está muy interesada en el proyecto y tiene altas expectativas con respecto a su realización. Un modelo de planeamiento estratégico posibilitará a Conforpié desarrollar una ventaja competitiva sostenible, tanto en el mercado local como en el internacional, para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Es importante señalar que el fortalecimiento de esta empresa y la creación de mayor valor para el cliente representa un beneficio en la calidad de vida y el bienestar general de la población afectada por problemas del pie, que viene en franco crecimiento como consecuencia del envejecimiento de la población.

### **III. Alcances**

- El presente proyecto pretende proponer a la empresa Conforpié S. A. un plan estratégico que mejore el desempeño y la competitividad de la organización.
- El estudio del entorno y la investigación de la cultura organizacional, los procesos y las estrategias de la empresa serán la base para el desarrollo de la propuesta.
- La investigación se desarrollará durante el año 2015 y se contará con la ayuda de la Gerencia y el área operacional de Conforpié S. A.
- El plan estratégico propuesto cubrirá un periodo de tres años.
- El proyecto abarca la etapa de creación del plan estratégico, así como los lineamientos para implementarlo. La fase de ejecución y control quedará a discreción de la empresa.

### **IV. Limitaciones**

- Debido al poco desarrollo de la industria de productos para el cuidado del pie en Costa Rica, se enfrentarán limitaciones en cuanto a la disponibilidad de información, las cuales se mitigarán con el uso de fuentes internacionales.
- La empresa podrá considerar algunos datos como información sensible, los cuales se manejarán con la prudencia necesaria para mantener la confidencialidad.

## **V. Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A., mediante el análisis de la situación actual para mejorar su desempeño y competitividad.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar la industria de productos para el cuidado del pie y establecer los fundamentos teóricos de la investigación.
2. Realizar una descripción de la empresa Conforpié S. A. y de sus estrategias
3. Analizar la situación de la empresa mediante la investigación de su entorno, cultura, procesos y estrategias.
4. Elaborar una propuesta de plan estratégico para Conforpié, S. A., que contribuya a mejorar su desempeño y competitividad.
5. Exponer las principales conclusiones y recomendaciones.

## Índice de contenido

Resumen Ejecutivo .....	VI
I. Introducción .....	IX
II. Justificación del problema.....	X
III. Alcances.....	XI
IV. Limitaciones.....	XI
V. Objetivos.....	XI
Objetivo General .....	XII
Objetivos Específicos.....	XII
Capítulo I: Contextualización de la industria de productos para el cuidado del pie y fundamentos teóricos de la investigación.....	19
1.1. La industria de los productos para el cuidado del pie.....	19
1.1.1. Antecedentes.....	19
1.1.2. Industria global .....	20
1.1.3. Industria en Costa Rica .....	24
1.1.4. Principales afecciones del pie .....	26
1.2. Fundamentos teóricos.....	27
1.2.1. Pensamiento sistémico.....	27
1.2.2. Estrategia .....	28
1.2.3. Planificación estratégica.....	28
1.2.4. Análisis del entorno .....	29
1.2.5. Análisis interno .....	34
1.2.6. FODA.....	43
1.2.7. Análisis de brechas.....	43
1.2.8. Formulación de la estrategia.....	44
1.2.9. Ventaja competitiva .....	48
1.2.10. Implementación de la estrategia .....	49
Capítulo II: Descripción de la empresa Conforpié, S. A. y sus estrategias.....	55
2.1. Antecedentes de la empresa.....	55
2.1.1. Descripción .....	55

2.2.	Descripción del entorno.....	57
2.2.1.	Entorno general .....	57
2.2.2.	Demográfico .....	72
2.3.	Descripción del ambiente interno .....	75
2.3.1.	Filosofía empresarial .....	75
2.3.2.	Estrategias actuales .....	76
2.3.3.	Cadena de valor .....	78
2.3.4.	Estructura organizacional .....	82
2.3.5.	Cultura organizacional.....	83
2.3.6.	Gestión del capital humano .....	84
2.3.7.	Competencias empresariales y de capital humano .....	86
Capítulo III: Análisis de la situación actual de la empresa Conforpié, S. A. ....		90
3.1.	Justificación de la investigación .....	90
3.1.1.	Objetivos de la investigación .....	90
3.1.2.	Diseño de la investigación .....	91
3.2.	Resultados y análisis de la investigación .....	95
3.2.1.	Análisis externo: La industria de productos para el cuidado del pie. .	95
3.2.2.	Análisis de la situación interna .....	107
3.3.	Análisis FODA MECA.....	130
3.4.	Análisis de brechas .....	133
Capítulo IV: Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A. ....		135
4.1.	Objetivo de la propuesta .....	135
4.2.	Propuesta de filosofía empresarial.....	135
4.2.1.	Misión .....	135
4.2.2.	Visión.....	135
4.2.3.	Valores .....	136
4.2.4.	Ejes estratégicos .....	137
4.2.5.	Despliegue de la filosofía.....	138
4.3.	Propuesta de objetivos estratégicos.....	140
4.4.	Propuesta de cadena de valor .....	140
4.4.1.	Actividades Primarias .....	140

4.4.2. Actividades de Apoyo .....	143
4.5. Propuesta de estrategia negocios .....	148
4.5.1. Estrategia de clientes .....	148
4.5.2. Estrategia de productos .....	150
4.5.3. Estrategia de comunicación.....	153
4.6. Estrategia de gestión del capital humano.....	159
4.7. Propuesta de estructura organizacional.....	172
4.8. Propuesta de mapa estratégico .....	176
4.9. Propuesta de indicadores de gestión .....	177
4.10. Inversión total.....	178
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	179
5.1. Conclusiones.....	179
5.2. Recomendaciones.....	181
Bibliografía .....	182
Anexo 1 Guía de Entrevista a profundidad a podólogos .....	186
Anexo 2 Guía para la realización de entrevista a profundidad con administradores de punto de venta.....	188
Anexo 3 Guía de observación en punto de venta.....	190
Anexo 4 Cuestionario para la identificación de competencias en la empresa Conforpié S.A. ....	193
Anexo 5 Guía para la realización de entrevista a la gerencia .....	198
Anexo 6 Guía de entrevista para cadena de valor .....	203
Anexo 7 Guía de observación de la cultura organizacional en la empresa Conforpié S.A. ....	206
Anexo 8 Cuestionario para identificación de valores en los colaboradores de Conforpié S.A. ....	212

## Índice de tablas

Tabla 1. Empresas productoras de artículos para el cuidado del pie .....	21
Tabla 2. Lista de principales empresas en el sector de productos para el cuidado del pie.....	22
Tabla 3. Importaciones y exportaciones. Artículos de ortopedia para el pie Costa Rica. Partida arancelaria 902100090 .....	25
Tabla 4. Aproximación a la definición de pyme .....	57
Tabla 5. Intercambio comercial entre Costa Rica y Estados Unido, entre el 2010 y el 2014 .....	69
Tabla 6. Intercambio comercial entre Costa Rica y la Unión Europea del 2010 al 2014 .....	71
Tabla 7. Población de mujeres en zonas urbanas según edad, para el año 2014	73
Tabla 8. Población estimada de mujeres en zonas urbanas según edad, del año 2015 al 2020.....	74
Tabla 9. Estimación de la población de personas mayores de sesenta años en zonas urbanas, del año 2015 al 2020 .....	75
Tabla 10. Cadena de valor Conforpié.....	79
Tabla 11. Marcas de productos de cuidado del pie .....	96
Tabla 12. Cobertura de marcas por comercio .....	97
Tabla 13. Comparación del precio de productos para el cuidado del pie .....	102
Tabla 14. Análisis de la cadena de valor de Conforpié S. A.....	119
Tabla 15. Análisis FODA .....	131
Tabla 16. Análisis MECA.....	132
Tabla 17. Análisis de brechas .....	133
Tabla 18. Cronograma de Ejecución del programa de desarrollo de competencias en el equipo de líderes de Conforpié S.A.....	162
Tabla 19 Propuesta de perfil de ejecutivo comercial .....	173
Tabla 20 Propuesta de agenda para reunión de estrategia .....	175
Tabla 21. Indicadores propuestos .....	177
Tabla 22. Presupuesto de inversión .....	178

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Participación relativa de las empresas exportadoras según tamaño, para el año 2012 .....	59
Gráfico 2. Participación relativa de acuerdo con el valor de las exportaciones según tamaño de empresa, para el año 2012 .....	60
Gráfico 3. Balanza comercial del régimen de perfeccionamiento activo, del año 2009 al 2013, en millones de dólares estadounidenses.....	62
Gráfico 4. Precio del dólar con respecto al colón para el periodo del 1 de enero de 2014 al 20 de febrero de 2015.....	65
Gráfico 5. Precio del euro en dólares estadounidenses del 2 de julio de 2014 al 20 de febrero de 2015 .....	66
Gráfico 6. Cierre mensual de la tasa básica pasiva para el periodo de enero de 2013 a enero de 2015.....	68
Gráfico 7. Intercambio comercial entre Costa Rica y Estados Unidos, en millones de dólares, para el período 2010-2014 .....	70
Gráfico 8. Intercambio comercial entre Costa Rica y la Unión Europea, en millones de dólares, para el período 2010-2014 .....	72
Gráfico 9. Cantidad de productos por marca en puntos de venta.....	99
Gráfico 10. Cantidad promedio de presentaciones por producto en punto de venta .....	100
Gráfico 11. Grado de importancia de los valores en Conforpié .....	108
Gráfico 12. Evaluación de las competencias empresariales en Conforpié S. A.....	127
Gráfico 13. Evaluación de las competencias del capital humano en Conforpié S. A. ....	129

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de Conforpié.....	56
Figura 2. Estructura organizacional de Conforpié. ....	82
Figura 3. Variables de análisis de la competencia .....	97
Figura 4. Empaques de marcas .....	103
Figura 5. Propuesta de afiches para colocar en la empresa.....	139
Figura 6. Propuesta de nuevo logotipo de Conforpié y comparación con el anterior .....	152
Figura 7. Propuesta de empaque con la nueva imagen de Conforpié .....	152
Figura 8. Propuesta sitio web Conforpié. ....	156
Figura 9. Propuesta manejo perfil de Facebook.....	157
Figura 10. Propuesta de fases del desarrollo de competencias .....	160
Figura 11. Formato para evaluación de desempeño .....	169
Figura 12. Temas propuestos para la sesión de lanzamiento del plan estratégico.....	170
Figura 13. Estructura Organizacional propuesta .....	172
Figura 14. Mapa estratégico propuesto.....	176

## Capítulo I: Contextualización de la industria de productos para el cuidado del pie y fundamentos teóricos de la investigación

### 1.1. La industria de los productos para el cuidado del pie

#### 1.1.1. Antecedentes

Los primeros indicios del cuidado del pie se remontan al antiguo Egipto, donde se descubrieron instrumentos rudimentarios útiles en operaciones de los dedos, así como otros utensilios para la coloración de las uñas en las momias. También, se tiene evidencia que los faraones contaban con distintos servidores o asistentes para el cuidado de los pies.

En la antigua Grecia, Hipócrates, considerado como el Padre de la Medicina, fue el primero en descubrir malformaciones en los pies y recomendar tratamientos con manipulaciones y calzado corrector.

En los siglos XVI y XVII, el cuidado del pie era ejercido por los barberos, los cuales son considerados como los primeros cirujanos de la historia. En esta época se presentan nuevas afecciones del pie, debido a la aparición de los tacones y zapatos puntiagudos, usados por las clases nobles y burgueses.

En general, fue en el siglo XX cuando el cuidado de los pies se profesionalizó, al consolidarse como una rama específica de la medicina, con límites y un alcance determinado. Surge en primer lugar el término *callista*, que en 1958 se sustituye por el de *podólogo*. Además, en esta época se crean las primeras organizaciones de podólogos, y la disciplina se instaura como especialidad profesional impartida por escuelas de prestigio, como las de Chicago, Madrid y Barcelona.

La podología es definida por Moreno (2009) como *“la ciencia que estudia el comportamiento biofísico de los pies, las alteraciones morfo funcionales y las*

*diferentes patologías directas o referidas que puedan presentar, así como su pronóstico, su tratamiento y su prevención”*

En el *Diccionario* de la Real Academia Española se conceptúa como la *“rama de la actividad médica que tiene por objeto el tratamiento de las afecciones y deformidades de los pies cuando dicho tratamiento no rebasa los límites de la cirugía menor”*.

La podología tiene un énfasis en la prevención de afecciones y deformidades del pie, así como la promoción de una salud integral. Por ello, en esta industria el rol del podólogo reviste gran importancia, por ser el agente con mayor criterio para emitir recomendaciones acerca de los cuidados e implementos que garantizan la salud del pie.

#### 1.1.2. Industria global

Según un estudio realizado por IBISWorld, la industria de la podología en los Estados Unidos obtuvo ingresos por cinco mil millones de dólares para el año 2013, con un total de 11 424 establecimientos de servicios en esta rama de la medicina, los cuales produjeron 40 956 puestos de trabajo, y ha crecido a un ritmo del 1,4% anual en el periodo comprendido entre el año 2008 y el 2014.

En este sector, ningún participante tiene una cuota de mercado dominante. Se caracteriza por la presencia de un gran número de pequeñas empresas, las cuales pueden entrar en funcionamiento con poca inversión en equipo médico.

La principal barrera de entrada que enfrenta este tipo de negocios en los Estados Unidos es el tiempo de preparación médica requerido para ejercer esta especialización.

Una de las oportunidades de crecimiento en este sector para los próximos años es el incremento en el mercado meta gracias a los subsidios estatales y las reformas al sistema de salud pública en los Estados Unidos, en programas como Medicare y Medicaid. Estos cambios han provocado que los posibles

consumidores de servicios de salud puedan destinar más recursos en áreas de la salud no vistas como de primera necesidad, entre ellas la podología.

Asimismo, el envejecimiento de la población y el incremento de las personas que padecen de diabetes han ocasionado un aumento en los usuarios de los servicios de podología, para complementar los tratamientos. Sin embargo, se tiende a utilizar los servicios del médico general en lugar de acudir a un podólogo, lo cual da como resultado una restricción en el crecimiento de las ganancias para el sector.

En cuanto a los productos para el cuidado del pie, estos se pueden dividir entre medicamentos para el cuidado del pie y dispositivos.

En el ámbito mundial, existen alrededor de 191 empresas dedicadas a estas actividades, la gran mayoría ubicadas en Estados Unidos y Europa.

Tabla 1. Empresas productoras de artículos para el cuidado del pie

<b>País/Región</b>	<b>Participantes</b>
Estados Unidos	110
Canadá	4
Japón	1
Francia	1
Alemania	6
Italia	2
España	2
Reino Unido	18
Resto de Europa	17
Asia-Pacífico (excluyendo Japón)	28
Medio Oriente	2

Fuente: Food Care Products, Global Strategic Business Report, 2012

Algunos de los principales participantes en este sector son Dr. Foot y SSL International PLC del Reino Unido, además de empresas estadounidenses como las globalmente reconocidas Merck & Co, Inc., Johnson & Johnson y Novartis, y compañías como Aetrex Worldwide, Inc., Pro Foot, Inc. o PediFix, Inc., más dedicadas al área del cuidado del pie.

Tabla 2. Lista de principales empresas en el sector de productos para el cuidado del pie

<b>Aetrex Worldwide, Inc.</b>	<b>Alva-Amco Pharmaceuticals Inc.</b>	<b>Chatted, Inc.</b>
Coty, Inc	Combed Incorporated	Dr Foot
Dreamyfeet Footcare Products	Foot Express	Homedics, Inc.
Implus Footage, LLC	Johnson & Johnson	Merck & Co, Inc.
Miracle of Aloe	Novartis Consumer Health	Paris Presents, Inc.
PediFix, Inc	ProFoot, Inc.	Revlon, Inc.
Spenco Medical Corporation	SSL International PLC	Tweezerman International, LLC
W E Basset Company, Inc.	Xenia Corporation	

Fuente: Food Care Products, A Global Strategic Business Report, 2012

Igualmente, el mercado de productos para el cuidado del pie ha evolucionado, en especial el área de dispositivos. En los últimos años se ha diversificado la clase de materiales para fabricarlos; por ejemplo, las plantillas para calzado, las cuales, además de confeccionarse en espuma, ahora también están disponibles en materiales modernos, como el gel polímero, dirigido principalmente al mercado femenino.

A la vez, se apuesta por combinar materiales, con el fin de crear productos con una mayor cantidad de beneficios para el consumidor, como las opciones ofrecidas por la empresa Sorbothane, que combina materiales como tejidos, gel polímero y hule para crear su oferta. Esto le permite brindar artículos focalizados

en ciertos sectores, como el área deportiva, o dispositivos para personas afectadas por enfermedades, como la diabetes.

Estas empresas decidieron elaborar productos para zonas específicas del pie, en lugar de crear soluciones de una sola pieza para cubrirlo en su totalidad. Esto ha ayudado a ampliar la oferta, al cubrir sectores difíciles de acceder con las plantillas de pie completo, como por ejemplo los usuarios de sandalias y otras clases de calzado que dejan expuesto el pie.

En el campo industrial, en el último año se han efectuado una considerable cantidad de fusiones y adquisiciones por parte de algunas de las empresas más representativas del sector. Entre estas están la fusión de Schering-Plough con Merck, las adquisiciones de DLI Holding por parte de Coty y la de Orthotic Centre por parte de Abano Healthcare.

Estos movimientos responden a la necesidad de los distintos actores de la industria de ampliar su oferta de productos y complementarlos con otras líneas, como medicamentos o productos para atender otras especialidades médicas.

Para la comercialización, la mayoría de los participantes de la industria han optado por emplear distribuidores y negocios minoristas, así como el apoyo de los profesionales en podología, para hacer llegar sus productos al consumidor. Aunque cada una de las empresas más importantes del sector cuenta con una página web, esta tiene una función meramente informativa y da referencia de sus distribuidores o establecimientos donde se pueden obtener sus productos.

Si bien no manejan la comercialización de sus productos directamente desde sus páginas webs, es común que estos productos estén disponibles por medio de minoristas electrónicos, como Amazon o Ebay.

Al mismo tiempo, varios de los fabricantes presentan información relacionada con distintas afecciones, para ayudar al consumidor a elegir la solución adecuada, según recomendaciones de especialistas en el área. Algunos productos cuentan con la certificación de la Asociación Estadounidense de

Podólogos, con el propósito de transmitirle confianza al cliente sobre los artículos que adquiere.

### 1.1.3. Industria en Costa Rica

Según datos de Conforpié, S. A., el mercado nacional de la podología está en pleno crecimiento, principalmente por el envejecimiento de la población, ya que el 90% de los adultos mayores de sesenta y cinco años sufren alguna dolencia en los pies.

Se estima que un 10% de la población nacional padece de dolores en la planta del pie o de juanetes. De acuerdo con la última proyección de la población realizada por el Instituto de Estadísticas y Censo (INEC) en junio del 2013, casi medio millón de personas en Costa Rica presentan este tipo de afecciones.

La tendencia de la población femenina en el uso de tacones a tempranas edades, la moda de salir a correr y el nuevo enfoque de un cuidado integral de la salud influyen directamente en la industria del cuidado del pie.

Con respecto al comercio internacional, los artículos ortopédicos son clasificados por el Ministerio de Hacienda de Costa Rica en la partida arancelaria 9021900090, la cual se cataloga como *Artículos y aparatos de ortopedia*.

En esta partida, los impuestos a la importación corresponden únicamente a un 1% incluido en la Ley 6946. Además, esa partida arancelaria está contemplada en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-RD), por lo cual, en el marco de este tratado, la partida queda libre de cualquier arancel a la importación.

En cuanto a la balanza comercial de los artículos de ortopedia para el pie, en los últimos cuatro años el volumen total de importaciones alcanzó diecisiete millones quinientos cincuenta mil doscientos cincuenta y ocho dólares, y el volumen de exportaciones asciende a un millón cuatrocientos sesenta y dos mil ciento sesenta dólares.

Estos datos dan como resultado una balanza comercial negativa de dieciséis millones de dólares.

Tabla 3. Importaciones y exportaciones. Artículos de ortopedia para el pie Costa Rica. Partida arancelaria 902100090

<b>Año</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Balance</b>
2011	\$ 3.336.356	\$ 162.161	\$ (3.174.195)
2012	\$ 4.138.501	\$ 553.182	\$ (3.585.320)
2013	\$ 4.797.810	\$ 355.627	\$ (4.442.183)
2014	\$ 5.277.591	\$ 391.190	\$ (416.618)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.550.258</b>	<b>\$ 1.462.160</b>	<b>\$ (16.088.098)</b>

Fuente: Procomer

Es evidente, también, que el volumen de las importaciones muestra una tendencia creciente a través de los años. Por el contrario, el comportamiento de las exportaciones es aleatorio.

Los principales importadores en los últimos cuatro años son las siguientes empresas:

- Comercializadora Ferali, S. A.
- Distribuidora Óptica, S. A.
- Hospimed Internacional, S. A.
- Importadora Gerki, S. A.
- Medipar Costa Rica, S. A.

En las exportaciones, Conforpié, S. A. ha sido el único exportador activo de productos ortopédicos para el pie en los últimos cuatro años.

El valor total de exportaciones realizadas en los últimos cuatro años es de un millón cuatrocientos sesenta y dos mil ciento sesenta dólares.

#### 1.1.4. Principales afecciones del pie

En la bibliografía acerca de la podología, se identifican múltiples afecciones del pie. A continuación, se explican las más comunes:

- **Callos:** son lesiones producidas por presión o rozamiento del calzado. Se establecen como un medio de defensa.
- **Uñas encarnadas:** constituyen una afección muy frecuentemente vista en el dedo gordo, que se presenta cuando el borde de la uña penetra con violencia en las partes blandas vecinas y causa una reacción inflamatoria muy dolorosa. Se debe sobre todo a malformaciones de la uña, al calzado, a un mal recorte de la uña o a traumatismos.
- **Pie de atleta:** es una infección por hongos que se manifiesta a través de enrojecimiento, descamación y sequedad en la piel. Algunas veces conlleva dolor y picazón. Comúnmente se produce entre los dedos de los pies, puede llegar a extenderse a las uñas de los pies y genera una infección crónica por hongos.
- **Pie plano:** esta afección consiste en la desestructuración de la bóveda plantar a raíz de factores hereditarios, neuromusculares, traumatismos, hábitos o calzado incorrecto. Es uno de los problemas más frecuentes del pie, y sus principales efectos son dolores frecuentes, cansancio y afectación de otros miembros, como rodillas y cadera.
- **Dedo martillo o en garra:** se produce por un endurecimiento de los tendones y ligamentos, que contrae la articulación y, por ende, los dedos tienden a doblarse hacia abajo, lo cual produce dolor. Puede ocurrir en cualquier dedo menos en el gordo.
- **Espolón calcáneo:** es una prominencia ósea que se produce en el talón, alrededor del punto de apoyo del hueso calcáneo. El espolón duele y priva del apoyo normal del talón.

- **Hongos en la uña (onicomicosis):** esta afección se caracteriza por manchas de color amarillo o gris verdoso. La cura consiste en aplicar algún medicamento que extirpe directamente al parásito.
- **Juanete (*Hallux valgus*):** es una deformación del pie debida a que el dedo gordo está desviado hacia afuera y modifica la dirección y función de los tendones. El dolor que ocasiona se debe principalmente a la compresión sobre el nervio.

## 1.2. Fundamentos teóricos.

### 1.2.1. Pensamiento sistémico

La clave para crear una organización sostenible es la capacidad de pensar estratégicamente. Sin importa el tamaño de la empresa, el pensamiento sistémico y las habilidades de planificación se han convertido en los más importantes generadores de éxito en las organizaciones.

Senge (1990) define el pensamiento sistémico como “la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa”

En términos empresariales, el pensamiento sistémico consiste en pensar como un todo, con el objetivo de crear y desarrollar organizaciones adaptables a los constantes cambios en la sociedad y en los mercados.

Como expresa un antiguo proverbio atribuido al Corán, “si no sabes a dónde vas, cualquier camino conduce allí”. Este pensamiento no solo se aplica a la vida cotidiana de un individuo, sino también a las empresas. Toda organización debe tener claros su propósito, valores, misión, visión y la estrategia para llevar a cabo todo lo anterior.

### 1.2.2. Estrategia

La finalidad del presente proyecto es crear una estrategia, entendida como el plan de acción que dirige las operaciones de la empresa y permite alcanzar los objetivos a largo plazo (David, 2013). La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización y mejorar su desempeño financiero y de mercado (Thompson, Strickland III y Gamble, 2007).

Establecer una estrategia no es solo elaborar un documento con las intenciones de la gerencia. Hoy es una herramienta de gestión básica que permite a las empresas diferenciarse de la competencia y emplear los recursos limitados de forma correcta para el cumplimiento de los objetivos definidos.

Sin una estrategia, las organizaciones están en una situación de riesgo constante, porque los cambios en el entorno son y seguirán siendo más rápidos que antes. Si las empresas no tienen un rumbo claro, no se adaptarán de modo flexible y, paulatinamente, irán dejando de existir.

La estrategia debe ser realizable, concreta, innovadora y medible. Debe ser sencilla de comunicar y entender, pero sobre todo flexible, pues, de lo contrario, tampoco se podrá ajustar a los cambios eventuales del mercado.

### 1.2.3. Planificación estratégica

Dentro de este esquema, la planificación estratégica es el proceso formal mediante el cual la organización define su posición deseada en el futuro y determina los medios y acciones necesarios para alcanzarla.

En otras palabras, es un mapa con la ruta para que las empresas cohesionen las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinden la dirección para el cumplimiento de los objetivos. Este mapa incluye los planes de acción para cada función crítica: talento humano, producción, mercadeo

y finanzas. Estas áreas se distribuyen en un sistema integrado, el cual posibilita a la empresa alcanzar sus metas de largo plazo de manera eficiente y sostenible.

La planificación estratégica sirve para evaluar continuamente el progreso. Brinda herramientas para determinar si el negocio está en el camino del éxito o si necesita intervenciones para poder cumplir los objetivos.

Todo el ciclo de un negocio puede verse beneficiado gracias con un plan estratégico bien elaborado. Este se debe elaborar a un mediano o largo plazo. Debe ser flexible, para su actualización cada año, y es preciso comunicarlo a toda la organización, enfatizando en que cada rol es de suma importancia para obtener los resultados proyectados por la empresa.

El planeamiento estratégico proporciona varias ventajas, como por ejemplo las siguientes:

- Brinda tranquilidad a los líderes, ya que de forma fácil y concisa pueden saber si los resultados obtenidos los acercan a las metas finales.
- Mejora la toma de decisiones ante cambios bruscos en el mercado.
- Favorece la comunicación en toda la empresa. Los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la compañía.

La definición de un plan estratégico consta de tres etapas: análisis estratégico, formulación de las estrategias y su implementación. Es importante definir las, con el fin de contar con un plan estratégico exitoso y realista.

#### 1.2.4. Análisis del entorno

El análisis del entorno indaga cuáles factores fuera de la organización podrían afectar su desempeño. Se determina cuáles tendencias y cambios en el entorno determinan oportunidades y amenazas que la organización debe aprovechar o enfrentar con el fin de cumplir sus objetivos estratégicos.

Involucra dos componentes: el entorno general, referente a las condiciones macro que se presentan en determinado momento en una sociedad e impactan el desempeño de las organizaciones; y el entorno competitivo, el cual es más particular para cada empresa e influye en ella de forma directa.

El análisis del entorno general sirve para predecir eventos y circunstancias, con el fin de que la empresa pueda prepararse mejor para enfrentarlos. Se basa en el análisis de los siguientes factores:

- *Factor político-legal*: involucra la parte de la legislación. Puede ser decisivo para la continuidad de la empresa, al afectar negativamente o incentivar la actividad. Algunos aspectos que abarca son los cambios políticos, aprobación de leyes, políticas de incentivo a los sectores, impuestos, legislación fiscal, laboral y ambiental.
- *Factor económico*: la estabilidad y la condición económica de una nación impactan directamente a los sectores productivos. Elementos como las tasas de interés, la inflación, la producción y el tipo de cambio son signos que las personas y empresas deben considerar en los procesos de planificación.
- *Factor tecnológico*: la tecnología potencia la innovación y, con ello, la introducción de cambios en la industria. Este factor debe estar en el radar de las organizaciones, para evitar que un salto tecnológico deje rezagada a la empresa y pierda competitividad. Internet y el comercio virtual son ejemplos de este factor.
- *Factor sociodemográfico*: se refiere a la composición y evolución de los grupos sociales y sus diferentes manifestaciones. El surgimiento de nuevos segmentos sociales puede representar una oportunidad para las empresas. Ejemplos de elementos por considerar son el envejecimiento de la población, los cambios en los patrones de consumo, y los nuevos estilos de vida.

El punto más importante en el análisis del entorno radica en la capacidad de la empresa para entender las fuerzas y relacionarlas con su futuro, así como identificar cuáles son relevantes para la empresa y de qué manera se pueden abordar.

#### 1.2.4.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La otra parte de este análisis es el análisis de la competitividad en la industria. Como lo plantea Porter (1980), en el análisis del entorno competitivo se deben considerar cinco fuerzas. Esta teoría recibe el nombre de *diamante de Porter* o *modelo de las cinco fuerzas*.

Cada fuerza está compuesta por diversos factores que determinan su importancia dentro de la industria y el grado en que la empresa puede alcanzar una rentabilidad potencial. Cuanto más intensa sea la dinámica de estas fuerzas, más se limita la capacidad de las empresas para obtener réditos.

Las cinco fuerzas se describen a continuación:

- *Rivalidad de los competidores*: se refiere a la capacidad de maniobrar estrategias que los vendedores de una industria estarán dispuestos a emprender con tal de ganar una mejor posición de mercado y obtener ganancias. La competencia directa desencadena una batalla constante, donde todos los participantes dan pasos ofensivos, defensivos y reactivos, con lo cual se genera una escalada de situaciones en el mercado.

Algunas manifestaciones de la rivalidad son las guerras de precios y publicidad, el *dumping*, los lanzamientos de productos, las promociones y las garantías.

El grado de presión que genera esta fuerza dependerá de algunas condiciones presentes en el mercado, como las siguientes:

- La cantidad de competidores. Cuantos más existan, más pequeña es la porción que cada uno obtenga, por lo cual se intensifica la competencia.
- Cuanto más lento crezca la demanda o si esta se reduce, la presión se intensifica y cada competidora deberá emplear medios para mantener su posición.
- Si hay poca diferencia entre los productos de los oferentes o si los bienes son estandarizados, aumenta la presión competitiva.
- La presión también es más fuerte según la facilidad que tengan los consumidores para pasarse de marca.

La rivalidad entre competidores condiciona el atractivo del mercado.

- *Amenaza de nuevos competidores*: alude a la facilidad o no con que nuevos competidores pueden dar el mismo servicio y captar una porción de la ganancia del sector. Es especialmente importante cuando el mercado está en auge y ofrece un atractivo para empresas afines a la industria y que, por lo general, tienen capacidad y recursos para competir. La amenaza de nuevos competidores dependerá, de igual forma, de factores en la industria, como los siguientes:
  - Si los potenciales rivales tienen suficientes recursos para ingresar.
  - Si la demanda de mercado está aumentando y los recién llegados van a poder obtener una buena porción.
  - Si la rivalidad existente de por sí ya es alta.
  - Si hay barreras de entrada, como por ejemplo la posibilidad de economías de escala, la condición de altos grados de lealtad, políticas de regulación restrictivas, existencia de alianzas de operaciones poderosas.

- *Poder de negociación de los clientes:* los compradores pueden llegar a convertirse en una amenaza para las industrias si tienen poder de decisión. En estos casos, pueden afectar los precios y, por consiguiente, los márgenes de ganancia de las empresas. La presión por negociación de los clientes se intensifica cuando:
  - Es una industria donde los productos son estándares y, por lo tanto, no hay un beneficio que los motive a quedarse con un determinado proveedor.
  - Los costos de cambiar de proveedor son bajos.
  - Los clientes compran en grandes volúmenes y, por ello, se vuelven valiosos en la estructura financiera de la empresa.
  - Hay pocos compradores o la demanda está disminuyendo.
  - Los compradores tienen la capacidad de crear su propia estructura de abastecimiento.
- *Poder de negociación de los proveedores:* al igual que en el caso anterior, los proveedores pueden presionar los márgenes y reducir la competitividad de la industria cuando son tan importantes en el producto final como para determinar condiciones de compra. Ejemplo de ellos son empresas como Intel y Microsoft, que requieren de los fabricantes de computadoras poner su logotipo en la máquina, lo cual incentiva la misma demanda del producto.

Cuando hay proveedores grandes, con capacidad de integrarse hacia adelante en la cadena de producción, que proveen mercancías muy sofisticadas, o bien, si existen pocos con la capacidad de ofrecer un servicio de calidad, la fuerza de negociación del proveedor se convierte en un criterio relevante que condiciona la industria.

- *Amenaza de productos sustitutos*: la presión de esta fuerza dependerá de la medida en que los compradores de un producto valoren otros como buenos sustitutos. Todas las industrias tienen productos sustitutos, por ejemplo, los medios digitales han sustituido a los medios impresos de noticias, y la tecnología USB ha sido desplazada por la *bluetooth*. La importancia de esta amenaza dependerá de qué tan buenos sustitutos del producto se encuentren en el mercado y de la facilidad y costo para los usuarios para pasarse a ellos.

El estudio de estos aspectos plantea la base para la formulación estratégica en la medida en que la empresa tenga claro en cuáles líneas debe dirigir sus planes y cuáles aspectos del medio debe vigilar y enfrentar.

#### 1.2.5. Análisis interno

El análisis interno consiste en evaluar las áreas funcionales de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas sus áreas. Las fortalezas y las debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, junto con una correcta definición de la misión de la empresa, constituyen la materia prima para crear los objetivos y la estrategia del negocio.

Para la empresa Conforpié, S. A., el estudio se enfocará en los conceptos básicos de filosofía empresarial, como misión, visión, valores y objetivos estratégicos, y en el análisis global de la cadena de valor. También, se estudiarán los temas de procesos, estructura, cultura organizacional, gestión del capital humano y las competencias empresariales.

##### 1.2.5.1. Filosofía empresarial

La misión es el conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Señala las prioridades y la dirección de las actividades

de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a quienes quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Define el propósito que diferencia a una organización de otras organizaciones similares. Es la declaración de la *razón de ser* de la organización (David, 2013).

La visión expone el estado futuro deseado. Expresa, a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar en el largo plazo (Hill & Jones, 2009). Declara en qué desea convertirse la empresa en el futuro. Debe ser breve y contar con los aportes de los altos cargos de la empresa. Si se define correctamente, sentará las bases para crear una misión detallada.

Los valores de la empresa son los pilares de cualquier organización. Como lo indican Hill y Jones (2009), establecen cómo deben conducirse los administradores y empleados, y si impulsan el comportamiento en la empresa, los valores son la base de la cultura empresarial.

Los valores son fundamentales en cualquier organización, ya que se convierten en los principales impulsores de cómo se hace el trabajo en la empresa. Los valores permiten fortalecer la cultura organizacional, además de ser cruciales para el éxito de en los procesos de mejora continua.

Con respecto a los objetivos estratégicos, resumen las metas establecidas por la empresa para poner en práctica su misión (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). En consecuencia, deben ser coherentes con la misión definida, así como con el análisis externo e interno, los cuales dan un panorama amplio en el cual se deben cumplir los objetivos definidos.

#### 1.2.5.2. Cadena de valor

Al estudiar el ambiente interno, el análisis de la cadena de valor, entendido como el proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización (David, 2013), permite considerar las actividades de la empresa como eslabones, los cuales van añadiendo o restando valor al producto conforme pasan por cada uno de ellos.

De acuerdo con Hill y Jones (2009), por medio de la cadena de valor, el análisis interno posibilita a la organización localizar las fuentes de ventaja competitiva que la impulsan a obtener ganancias.

Porter (1996) distingue dos tipos de actividades en la cadena de valor de cualquier empresa: las primarias y las secundarias.

Las actividades primarias son aquellas relacionadas directamente con la creación y entrega del producto o servicio. Se pueden subdividir en las siguientes áreas:

- *Logística interna*: involucra todas las actividades de recibo, almacenamiento y entrega de materia prima a las actividades productivas.
- *Operaciones*: son las actividades que transforman la materia prima en producto terminado.
- *Logística externa*: abarca todas aquellas actividades de recopilación, almacenamiento y entrega del producto terminado.
- *Mercadeo y ventas*: comprende todas las actividades que agregan valor al producto o servicio una vez superada la etapa de producción.
- *Actividades de servicio al cliente*: son las actividades que se ejecutan luego de realizar la venta al cliente.

Paralelamente a las actividades primarias se encuentran las actividades de apoyo, las cuales posibilitan efectuar las actividades primarias. Se subdividen en las siguientes funciones:

- *Abastecimiento*: permiten el flujo de materia prima a lo largo de la cadena productiva.
- *Recursos humanos*: estas actividades aseguran que la compañía cuente con el talento humano idóneo para ejecutar las tareas de creación de valor.

- *Desarrollo tecnológico*: consiste en actividades dirigidas a mejorar el producto y el proceso productivo.
- *Infraestructura*: la infraestructura de la organización incluye varias actividades, entre ellas la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de la calidad.

Este análisis ayudará a la empresa Conforpié, S. A. a conocer su posición con respecto a la competencia, por cuanto las cadenas de valor de empresas en una misma industria son muy similares. La empresa debe tener la capacidad de identificar alguna actividad que realice particularmente bien, para desarrollarla y convertirla en una ventaja competitiva.

#### 1.2.5.3. Procesos

El *Diccionario* de la Real Academia Española (RAE) define el proceso como la acción de ir hacia adelante, el transcurso del tiempo, y el conjunto de etapas sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

En el contexto empresarial, el proceso se puede conceptuar como una serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización. Esta serie de actividades debe ser definible, repetible y medible, de forma que permita, de manera controlada y predecible, transformar elementos de entrada en elementos de salida (Galiano y Yáñez, 2007).

Los procesos deben documentarse, para poder identificar los insumos y los recursos, tanto materiales como humanos, requeridos para generar el producto esperado.

En todas las organizaciones se encuentran los siguientes tipos de procesos:

- *Procesos estratégicos*

Son todos aquellos procesos encargados de analizar las condiciones fundamentales de la empresa y los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. Un ejemplo de este tipo de proceso es la planificación financiera.

- *Procesos claves*

Son procesos claves aquellos que tienen contacto directo con los clientes de la organización. Un ejemplo de proceso clave es realizar las ventas a los clientes.

- *Procesos de apoyo*

Son todos los procesos que proveen a la empresa de los recursos necesarios, ya sean humanos, técnicos o materiales, a partir de los cuales es posible generar el valor agregado que buscan los clientes.

El análisis de los procesos dentro de la empresa Conforpié es un insumo importante para plantear de forma correcta el plan estratégico, por cuanto se deben identificar las actividades que agregan valor, con el fin de hacerlas más eficientes, así como eliminar aquellas que no agregan valor en la cadena productiva. Con esto, se optimizará el uso de los recursos de la empresa, lo cual se podrá convertir en una ventaja competitiva relevante.

#### 1.2.5.4. Estructura

La estructura organizacional es uno de los pilares del proceso de análisis e implementación de la estrategia de la empresa. Se encarga de asignar a los colaboradores las diferentes tareas de creación de valor. Además, señala cómo se deben vincular estas tareas para incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud hacia los clientes.

El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles de la empresa, con el propósito de que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la estrategia de negocio planteada (Hill & Jones, 2009).

Mediante la planificación y el diseño de la estructura, se puede identificar el talento que la empresa necesita, y si se tiene el suficiente recurso humano para alcanzar los objetivos establecidos en cada área.

Entre las mejoras que surgen de una estructura organizacional bien planteada y actualizada regularmente, están:

- *El uso eficiente de los recursos:* conforme la empresa crece, la estructura debe evolucionar en los niveles correctos.
- *El flujo de información:* las líneas de comunicación deben estar integradas a la estructura, para asegurar que los empleados y departamentos coordinen sus esfuerzos en la toma de decisiones.
- *Orientación del personal:* una estructura bien diseñada permite al personal tener claros su rol y responsabilidades.
- *Administración de proyectos:* los gerentes de proyecto pueden identificar mejor los recursos humanos disponibles para ellos, el alcance de la responsabilidad de cada departamento y las capacidades de cada miembro del equipo.
- *Reporte de resultados:* con un organigrama claro, los miembros de la organización pueden rendir cuentas.

#### 1.2.5.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional es otro pilar que, junto con la estructura organizacional, posibilita ejecutar con éxito la estrategia de la empresa.

Hill y Jones (2009) definen la cultura organizacional como el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran una organización y que controla la forma de interactuar unos con otros y con los terceros fuera de la organización.

El conocimiento de la cultura organizacional es una herramienta valiosa para la gerencia. Contribuye a ganar ventajas sobre los competidores, lo cual genera un buen desempeño y, por ende, mejores rendimientos para la empresa.

Por medio de ella, se puede facilitar la implementación de la estrategia.

#### 1.2.5.6. Gestión del capital humano

La gestión del capital humano se ha convertido en un pilar estratégico en el manejo de las empresas en el día de hoy. Jaramillo (2005) lo define como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Hoy, esa gestión no solo implica dotar de conocimientos a los colaboradores para tornarlos miembros más eficientes, sino también un enriquecimiento integral de la persona, al otorgarle una formación para que adquiera nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y le permitan ser más eficiente en su labor (Chiavenato, 2002).

Dentro de los procesos de planificación estratégica, la alineación de la gestión del capital humano con la estrategia corporativa y sus objetivos es primordial para el éxito de la estrategia. Como indica Chiavenato (2002), a cada estrategia corporativa le debe corresponder una planificación de la gestión del recurso humano perfectamente integrada e involucrada.

Esta gestión se compone de seis procesos, que abarcan desde buscar potenciales miembros para la organización hasta finalizar la relación laboral entre las partes. Incluso, en algunas empresas el proceso de gestión del recurso humano no culmina al concluir la relación contractual. Estos procesos son:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización.

2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
3. Compensación de personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal
5. Mantenimiento de personas: procesos dirigidos a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. Monitoreo de personas: procesos orientados a acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados.

#### 1.2.5.7. Competencias empresariales

El tema de competencias empresariales ha sido tratado por diversos autores, quienes lo han definido desde distintos vértices.

Las definiciones derivadas de la vertiente funcional-conductista están muy asociadas con las conductas, la enseñanza modular y el aprendizaje para ser experto (Lans & Mulder, 2009); buscan simplificar la descripción del trabajo, y, por consiguiente, el entrenamiento para su desempeño. Se ha criticado este tipo de acercamiento al tema por no indicar que el trabajador será capaz de realizar el trabajo de forma eficiente en la práctica y por ignorar la autonomía e identidad del trabajador, al infravalorar el rol del conocimiento tácito.

La visión de competencias orientada al trabajador considera estas en términos de atributos del individuo necesarios para completar determinado grupo de tareas (Lans & Mulder, 2009). En este ámbito, la definición de Spencer y Spencer, citada por Alles, pone especial énfasis en la relación entre esa característica y el desempeño efectivo en un puesto de trabajo. Esta misma relación se evidencia al revisar la definición del concepto aportada por varios autores.

La misma Alles (2013) define competencia como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La autora clasifica las competencias en dos tipos: cardinales, o competencias aplicables a todos los integrantes de la organización y que permiten alcanzar la visión organizacional; y específicas, o competencias aplicables a colectivos o niveles específicos.

En el proyecto Avanz@, las competencias empresariales se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes movilizados por la persona para lograr resultados positivos frente a las demandas actuales del entorno (Bujunda, Ruiz y Guevara, 2013).

Estas habilidades requieren de un proceso de entrenamiento y adquisición de conocimientos que, al aplicarlos de manera continua, van mejorando y permiten fortalecer esas competencias. Esto requiere, sobre todo, de una actitud positiva hacia el cambio.

Se ha encontrado que las competencias empresariales permiten predecir mucho del éxito empresarial, en especial en ambientes hostiles y dinámicos, en comparación con aquellos que cuentan con menores niveles de competencias. En este sentido, mediante las competencias empresariales, se puede minimizar el impacto negativo de entornos turbulentos.

Específicamente en la relación entre las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento de las pymes y las competencias que se tienen dentro de ellas, el proyecto Avanz@ ha detectado una correlación estadística significativa entre estos dos factores (Bujunda, Ruiz y Guevara, 2013).

Además, la educación de las competencias empresariales ejerce un impacto importante, pues, contrario a lo que se cree, no son innatas, sino que se pueden aprender, independientemente del entorno.

### 1.2.6. FODA

El análisis FODA es un mecanismo de fácil aplicación y proporciona un excelente punto de partida para todo tipo de investigación. Conocer las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y posibles amenazas externas de una empresa, es vital para crear una estrategia.

Un buen análisis FODA puede convertirse en el camino estructural de la estrategia, pero debe cumplir tres pasos: identificar, concluir de forma clara y efectiva, y traducir a acciones estratégicas.

Las dos partes más importantes del análisis FODA son llegar a conclusiones a partir de lo descrito en el FODA sobre la situación actual y convertirlas en acciones estratégicas. Así, se podrá ajustar la estrategia de mejor forma a las fortalezas de recursos y a las oportunidades del mercado, para corregir las debilidades y protegerse de las amenazas externas.

### 1.2.7. Análisis de brechas

El análisis de brechas, también conocido como análisis de necesidades, se propone determinar dónde puede estar ocurriendo el déficit en las operaciones cuando se trata de lograr objetivos predeterminados. Esto obliga a los líderes de la compañía a reflexionar sobre quiénes son y preguntarse quiénes quieren ser en el futuro.

Como primer paso, es preciso enumerar los factores característicos de la situación presente, luego los factores necesarios para alcanzar los objetivos futuros y, por último, las brechas existentes y que se deben cubrir. Para ello, se requiere el desarrollo y ajuste de estrategias específicas, con el fin de cerrar cada brecha identificada, además de contar con planes de acciones flexibles y adaptables a los cambios y tendencias de los entornos empresariales.

### 1.2.8. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia implica definir los medios a través de los cuales una empresa alcanzará los objetivos planteados al declarar su misión y visión.

Este proceso involucra tres elementos o fases. La primera de ellas, ya descrita, es crear la visión estratégica. En segundo lugar, se formulan los objetivos estratégicos.

#### 1.2.8.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos reúnen “las metas que la organización empleará para poner en práctica la declaración de la misión” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, p. 28). Deben estar en plena coherencia con la misión definida, así como con el análisis externo e interno.

Deben tener cuatro características bien identificables: medibles, alcanzables, específicos y con una fecha límite para su consecución. De esta manera, enfocarán los esfuerzos de la organización hacia metas claras, desafiando al personal y, al mismo tiempo, estableciendo un patrón para medir el desempeño.

El tercer elemento del proceso es el diseño de la estrategia. De acuerdo con Thompson (2007), se trata de resolver cómo la empresa logrará crecer, cómo logrará satisfacer a los clientes y cómo alcanzará los objetivos estratégicos y financieros. En esta parte, la empresa escoge entre una variedad de opciones estratégicas.

Se reconocen diferentes niveles y clasificaciones de estrategia según el tipo de organización y sus condiciones administrativas.

En general, se identifican claramente tres niveles de estrategia: la estrategia de empresarial, la estrategia de negocios y la estrategia operativa.

#### 1.2.8.2. Estrategia empresarial

Por estrategia empresarial se entiende cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples (Thompson *et al.*, 2007). Este es el caso de corporaciones con varias líneas de negocio, en las cuales se define una estrategia que produzca beneficios en términos generales, a partir de las sinergias de los diferentes negocios combinados.

Se trata de decidir en qué negocios entrar, de cuáles salir, qué opciones de diversificación e integración se deben seguir. Responde a las necesidades de los principales accionistas, de generar valor a la organización como un todo. Por lo general, está en manos del director general y un grupo de altos ejecutivos.

#### 1.2.8.3. Estrategia de negocio

La estrategia de negocio, también conocida como estrategia competitiva, se refiere las decisiones y planes de acción para competir en un negocio con un mercado específico. En este nivel, se toman decisiones dirigidas a fortalecer la ventaja competitiva, como cuáles segmentos atender, qué productos lanzar, cómo fortalecer y mantener las competencias claves. Ese tipo de decisiones están en manos del gerente de línea.

Por otro lado, la estrategia operativa es el nivel inferior de la jerarquía de estrategia y que se ocupa de las acciones en el nivel de ejecución. Se relaciona por ejemplo con las labores de distribución, producción, compras. Procura alinear los recursos, los procesos y las personas, en aras de alcanzar la máxima eficiencia. Desde otro punto de vista, la estrategia operativa posibilita hacer efectivas las estrategias de negocios y empresarial.

#### 1.2.8.4. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos se pueden definir como representaciones visuales de la estrategia que permiten representar de forma gráfica las relaciones entre los objetivos estratégicos, los procesos y los activos necesarios para alcanzarlos.

Esta representación pretende identificar las relaciones de causa y efecto que tienen los objetivos y los indicadores seleccionados, con el propósito de explicar la estrategia de forma más clara para los involucrados.

Sus primeros exponentes, Robert Kaplan y David Norton, señalan que la creación de los mapas estratégicos surge de manera natural al implementar proyectos basados en el cuadro de mando integral (también conocido como *Balanced Scorecard*), en un intento de que las empresas puedan comunicar a sus colaboradores el plan estratégico de modo que se puedan ver involucrados en su desarrollo y sea de fácil comprensión al visualizarlo.

Como lo expresan (Kaplan & Norton, 2004), “el principal beneficio de los mapas estratégicos es que permiten indicar cuáles son los procesos internos que están teniendo un mayor impacto en la generación de valor, teniendo en cuenta que el éxito de la estrategia depende de la efectividad de su implementación”

Anagnostopoulos y Elmasides (2010) consideran el mapa estratégico una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La arquitectura de causa-efecto obliga a la organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

Con esta herramienta, se pueden comprobar los componentes e interacciones de una estrategia, con la posibilidad de identificar la falta de relevancia de indicadores que no tienen ninguna relación con los objetivos estratégicos de la organización.

La elaboración del mapa estratégico se basa en varios principios (Kaplan & Norton, 2004):

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios.

- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
- La alineación de la estrategia determina el valor de los activos intangibles.

De forma similar a los cuadros de mando integral, el mapa estratégico se puede estructurar según el enfoque de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capital humano. Sin embargo, este formato no es del todo obligatorio y puede adaptarse a las necesidades de la organización y a las particularidades de sus objetivos estratégicos.

Esto se ve reflejado mayoritariamente en los mapas estratégicos de organismos gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, donde el objetivo final no es generar una ganancia a los inversionistas, sino proporcionar bienestar a la comunidad que se representa o alcanzar los fines para los cuales se creó la organización.

En la *perspectiva financiera*, se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, como rentabilidad sobre la inversión, valor de los accionistas, aumento de ingresos, entre otros, lo cual demostrará si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

En la *perspectiva del cliente*, se define la propuesta de valor para los clientes objetivos y se proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Esta alineación entre las acciones y capacidades con la propuesta de valor es fundamental.

Las dos perspectivas anteriores describen los resultados deseados de la estrategia, con muchos indicadores de resultados.

En la *perspectiva de procesos internos*, se determinan los puntos críticos que podrían tener mayor impacto sobre la estrategia, como aumento en la inversión en investigación y desarrollo, reestructuración de procesos internos, alianzas estratégicas con otros fabricantes.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Sus objetivos abarcan el capital humano, el capital de información y el capital organizacional.

#### 1.2.9. Ventaja competitiva

Un aspecto central en el proceso de la planificación estratégica es definir la ventaja competitiva. Esta consiste en los “recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de sus industrias” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, p. 9); también, se define como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (David, 2013g).

Como lo indican estudios citados por diversos autores, las empresas que se identifican con una o varias formas de ventaja competitiva superan a las que no lo hacen. Incluso, aquellas compañías que realizan una combinación de varias fuentes de ventaja competitiva han tenido mejor desempeño comparadas con las que contaron solo con una ventaja competitiva, las que no mostraron ninguna ventaja competitiva identificable o las clasificadas como *a medio camino* (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Michael Porter describe tres estrategias genéricas para alcanzar las cinco fuerzas y obtener una ventaja competitiva, con el fin de que la organización supere a sus rivales en el sector (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011):

- Liderazgo en costo total: se basa en crear una posición de costo bajo, por lo cual la empresa debe administrar las relaciones en toda la cadena de valor y abatir costos en ella.
- Diferenciación: la compañía crea producto y servicio únicos y valiosos, con énfasis en atributos distintos al precio y por lo cuales los clientes están dispuestos a pagar más en comparación con otras opciones.

- Enfoque: se presta atención a líneas estrechas de producto, segmentos de compradores o mercados objetivos, donde las ventajas deben obtenerse mediante la diferenciación o el liderazgo en costo.

#### 1.2.10. Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es fundamental para el éxito del plan estratégico. El éxito en esta tercera fase permite a las organizaciones desarrollar con eficiencia sus ventajas competitivas, con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado en constante cambio.

El concepto básico para esta fase es el control, entendido como el proceso de comprobación, inspección, fiscalización e intervención de las actividades planeadas con anterioridad.

En las empresas se pueden utilizar dos sistemas de control para que la planificación estratégica tenga éxito: el método tradicional y el control contemporáneo. El primero es secuencial y sus etapas son: formulación de la estrategia y establecimiento de las metas, implementación de las estrategias y medición del desempeño contra la meta establecida (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

El método contemporáneo añade a las tres etapas del procedimiento tradicional el control informativo y el control del comportamiento. El primer control analiza el entorno interno y externo, para moldear las metas y estrategias en el transcurso del tiempo. El control del comportamiento radica en el uso de la cultura organizacional, los premios y límites, para influir en la conducta de los empleados (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

#### 1.2.10.1. Definición de objetivos concretos e indicadores

Como la implementación de la estrategia involucra todas las funciones de la organización, definir los objetivos y las es la base para fijar el camino de la organización.

Kaplan y Norton (2002) plantean que las metas deben ser ambiciosas pero realistas. Así los empleados podrán aceptarlas y hacerlas suyas. Estas metas se crean a partir de los objetivos estratégicos fijados en la formulación de la estrategia; deben ser cuantificables y comunicadas a todas las personas que intervienen en la empresa.

Estos objetivos o metas son la base para los mecanismos de evaluación de todas las áreas. El conocimiento de esta información se vuelve primordial al ejecutar la estrategia.

Los indicadores son medidas verificables de resultados, que se diseñan para contar con un estándar contra el cual evaluar o demostrar si se progresa o no en las metas u objetivos establecidos.

#### 1.2.10.2. Ejecución de la estrategia

La ejecución de la estrategia implica reorganización en la mayoría de los casos. Este cambio debe manejarse de forma que estimule y recompense a todos los involucrados, con el fin de cumplir los objetivos y las metas definidos.

Se deben revisar los planes de acción, los cuales deben ser claros y precisos, con el propósito de disminuir la aversión al cambio y lograr el apoyo a los nuevos lineamientos.

Las políticas empresariales, divisionales y departamentales se tienen que revisar y actualizar, por cuanto dan claridad y muestran el camino correcto para el cumplimiento de los objetivos. Los recursos se deben asignar de acuerdo con las prioridades definidas en la formulación de la estrategia.

Para que la ejecución de la estrategia tenga éxito, es necesario proporcionar un clima gerencial adecuado y de entrenamiento continuo, con la finalidad de crear competencia dentro de la organización. No se puede obviar la cultura organizacional, basada en un sistema de valores y creencias que promuevan el cumplimiento de los objetivos de forma ética y ejemplar para la sociedad.

Al definir estos valores, es muy importante participar a todos los miembros de la organización. Asimismo, se deben comunicar continuamente, para que se vuelvan parte del comportamiento de todos.

#### 1.2.10.3. Medición y evaluación de la estrategia

La medición es una herramienta que usan los directivos para asegurarse el cumplimiento de los objetivos estratégicos utilizando sus mejores recursos.

Los tres criterios básicos para evaluar las estrategias son: la eficiencia, que se refiere al uso correcto de los recursos fijados desde la formulación de la estrategia; la efectividad, la cual mide la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos; y la eficacia, que valora el impacto de los objetivos cumplidos, los cuales deben sobrepasar lo esperado, con el fin de obtener una ventaja competitiva perdurable.

Dentro del contexto del control, la medición tiene los siguientes fines:

*Informar:* transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

*Coordinar:* orientar todas las actividades eficazmente hacia la consecución de los objetivos.

*Evaluar:* valorar la obtención de las metas u objetivos, lo cual evidenciará la satisfacción del logro.

*Motivar*: impulsar y ayudar a todo responsable, pues es vital para la consecución de los objetivos.

#### 1.2.10.4. Liderazgo gerencial y manejo del cambio

El liderazgo desde el punto de vista gerencial es el arte de dirigir a un equipo de personas, atraer seguidores, influir positivamente en las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarlos a trabajar por un objetivo común.

El liderazgo se relaciona con el cambio. Los líderes definen la dirección del equipo de trabajo al fijar una visión de futuro. Seguidamente, el líder debe comunicar a su equipo esta visión, guiarlo e inspirarlo para superar los eventuales obstáculos en la consecución de los objetivos planteados.

No hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo. El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

El liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder incluyen carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento o inteligencia, disciplina y, sobre todo, la capacidad de influir en los subordinados. Un líder también debe ser visionario y tener la capacidad de comunicación, para conseguir guiar al equipo.

Un eje fundamental del liderazgo gerencial es la correcta administración del proceso del cambio en el equipo de trabajo. Todos los cambios, así sea uno pequeño en uno o dos procesos, o un gran cambio en todo el sistema organizativo, tienden a generar resistencia o incomodidad en las personas del equipo de trabajo. Es función del líder establecer una cultura de cambio que contribuya a superar con éxito esta resistencia, a efectos de alcanzar los objetivos planteados en la estrategia.

Para contrarrestar la resistencia al cambio, el líder puede seguir el modelo de cambio sugerido por Kotter (1995).

El modelo de Kotter consta de ocho pasos para lograr el cambio:

1. Crear sentido de urgencia

Consiste en crear urgencia alrededor de la necesidad del cambio. Se debe comunicar claramente lo que está sucediendo y lo que se desea cambiar, así como las consecuencias de realizar o no el cambio. Según Kotter, para que el cambio sea exitoso se debe contar al menos con el apoyo del 75% del personal.

2. Formar una coalición

Se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes dentro del equipo de trabajo. Esta coalición de trabajar permanentemente en la construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

3. Crear una visión para el cambio

Crear la visión consiste en vincular todas las ideas y soluciones en una sola visión general que la gente pueda entender y recordar con facilidad. Si las personas tienen claridad de lo que se está tratando de lograr, será más sencillo que encuentren sentido a las directrices dadas.

4. Comunicar la visión

La visión se debe comunicar constantemente dentro de la organización, de forma que se mantenga fresca en la mente de todos. La visión predicada debe ser aplicada por el líder en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación del rendimiento.

5. Eliminar los obstáculos

En este paso, ya existe una visión del cambio en todos los niveles de la organización. Al poner en marcha la estructura del cambio, se debe trabajar continuamente en identificar y eliminar los eventuales obstáculos o barreras, para conseguir la correcta ejecución del cambio.

Para esto, es preciso identificar líderes nuevos, cuya función principal sea promover el proceso de cambio. También es fundamental identificar aquellas personas de la organización resistentes al cambio, y trabajar con ellas para que logren tener claridad de las razones del cambio y sus beneficios.

#### 6. Asegurar triunfos a corto plazo

El éxito es el más grande motivador en todo equipo de trabajo. Por ello, además de tener un objetivo a largo plazo, se deben crear metas a corto plazo, con pequeños logros posibles y con poco margen para el fracaso. Esto permitirá tener resultados palpables para el equipo en un período breve de tiempo, lo cual genera un sentido de victoria y motivación en una fase temprana del proceso de cambio.

#### 7. Construir sobre el cambio

Kotter explica que muchos procesos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real debe darse de forma profunda y completa en la organización, y cada victoria a corto plazo debe considerarse una oportunidad para construir sobre lo que salió bien e identificar qué se puede mejorar. El proceso de cambio debe seguirse impulsando de manera constante, manteniendo ideas frescas y sumando más líderes de cambio.

#### 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Para que cualquier cambio quede arraigado, este debe formar parte del núcleo de la organización. Se deben realizar esfuerzos continuos, con el fin

de garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización y cuente con un lugar sólido en la cultura organizacional.

Estos ocho pasos de Kotter son una fuerte herramienta que el líder puede seguir para establecer una cultura de cambio efectiva en la organización.

## **Capítulo II: Descripción de la empresa Conforpié, S. A. y sus estrategias**

### **2.1. Antecedentes de la empresa**

#### **2.1.1. Descripción**

La empresa Conforpié, S. A. está ubicada en Guachipelín de Escazú. Se enfoca en el cuidado y corrección médica del pie, con cuatro líneas de productos: línea confort, línea médico-correctiva, complementaria del pie y cero callos. Tiene cuarenta y un años de funcionar y de comercializar su marca en el territorio nacional.

Conforpié se ha mantenido a la venta en supermercados, farmacias y algunas ortopédicas de la Gran Área Metropolitana, sin crecer durante todo este tiempo. Es una pequeña empresa, con una clara tendencia decreciente en sus ventas, como consecuencia de un débil impulso en su estrategia de ventas, mercadeo y relaciones públicas. Sin embargo, es la única empresa fabricante, con un mercado cautivo en Costa Rica, y compite con productos importados. Su materia prima proviene principalmente de Europa, de países como España y Alemania.

Esta empresa nació en Chile en 1902, como propiedad de la familia Theoduloz. En 1974, el señor Marcelo Theoduloz la trasladó a Costa Rica.

Don Marcelo situó su pequeña empresa en Pavas, lugar donde residía. En un inicio proveía únicamente las necesidades básicas, las cuales abarcaban el servicio de ortopedia. Luego se expandió comercialmente en supermercados y farmacias.

En 1988 se concretan negociaciones con PediFix, empresa ubicada en la costa este de Estados Unidos, para exportar a ese. Para abastecer esta nueva demanda, Conforpié debió aumentar su proceso productivo y, por ende, su equipo y fábrica, así como buscar más proveedores para mantener la cantidad y calidad de sus materias primas. A partir de este momento, ambas empresas comenzaron un trabajo conjunto en pro de la producción y distribución de sus productos.

En el año 2003, el señor Theoduloz comparte la propiedad de la empresa con varios socios, quienes posteriormente la compraron y en la actualidad dirigen la compañía.

Figura 1. Ubicación de Conforpié



Fuente: [www.conforpie.com](http://www.conforpie.com)

## 2.2. Descripción del entorno

### 2.2.1. Entorno general

#### 2.2.1.1. Político-legal

- Pymes

Según la definición utilizada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, se entiende por pyme aquella empresa que cuente con cien empleados o menos. Además, distingue cuatro tipos de empresas:

Tabla 4. Aproximación a la definición de pyme

Tamaño de empresa	Condición
Micro	$p \leq 15$
Pequeña	$15 > p \leq 30$
Mediana	$30 > p \leq 100$
Grande	$p > 100$
p= ponderador del tamaño de pyme	

Fuente: Quesada y otros. *Estado de situación de las PYMES en Costa Rica. Primer informe de indicadores PYME* (2013)

Aplicando esta definición, el 95% de las empresas en el país pueden clasificarse como pymes, de las cuales el 74% son microempresas, el 12% pequeñas empresas y el 14% medianas empresas.

En estos momentos, este sector está regido por la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, n.º 8262, y por la Ley n.º 9274 de Reforma integral de la Ley n.º 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y reforma de otras leyes, aprobada en octubre de 2014.

El objetivo de la primera es crear un marco normativo para promover un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo. Se procura el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de que su dinamismo contribuya al proceso

de desarrollo económico y social del país (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2002).

Con ese propósito, se fomenta el desarrollo integral de las pymes, así como la implementación de distintas herramientas facilitadas por el Estado, de las cuales los dos principales son el Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fodemipyme) y el Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa.

En el caso de Fodemipyme, los fondos se deben utilizar para dar avales o garantías a empresas cuando estas no puedan ser sujetos de financiamiento debido a insuficiencia de garantía, así como para conceder créditos dirigidos a financiar proyectos o programas que requieran capital de trabajo, capacitación o desarrollo de distintas capacidades de la empresa.

Por su parte, Propyme se convierte en la base de apoyo para pequeñas y medianas empresas y emprendedores, que busquen mejorar su competitividad mediante el desarrollo tecnológico y la innovación. Para esto, el programa otorga apoyo financiero no reembolsable hasta un máximo de 80% del costo, a aquellos proyectos, programas o planes que cumplan los criterios de los entes técnicos competentes.

Aparte de la legislación mencionada, y con el afán de complementar la red institucional que da apoyo a este tipo de empresas, se creó el Sistema de Banca para el Desarrollo, pensado como *“un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país”* (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2014).

A diferencia de los programas amparados en la Ley n.º 8634, que obtienen sus recursos del presupuesto nacional, los fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo provienen de las utilidades de los bancos estatales, entre otras fuentes, por lo cual pueden otorgar créditos en condiciones más favorables y que serían difíciles de conseguir en la banca comercial.

Además del aporte financiero, la ley involucra instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje, que darán servicios de capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial para beneficiarios del programa.

A pesar de la existencia de la legislación, el impacto de ambos esfuerzos no ha producido efectos significativos en el ambiente que enfrentan las pymes. Como se indica en el Vigésimo Informe de Estado de la Nación (2014), las políticas enfocadas en este sector se

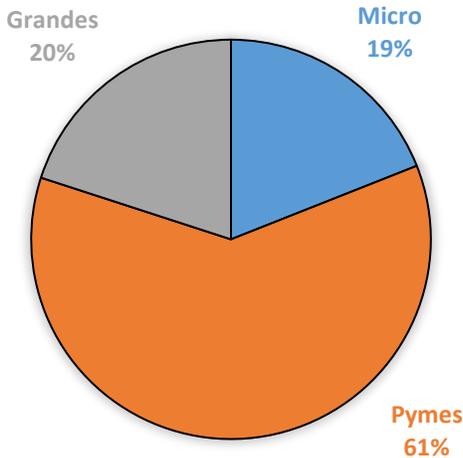
han caracterizado por la falta de continuidad y dinamismo, por lo cual pocas de estas empresas pueden ingresar al mercado internacional, y compitan con gran dificultad en el nacional.

En el caso de Propyme, debido al desconocimiento de su existencia por parte de los administradores y gerentes de pequeñas y medianas empresas, a pesar de las pruebas sobre las mejoras en la capacidad exportadora y salarios pagados, los efectos totales del programa son bajos (Monge González & Rodríguez Álvarez, 2013).

Acercas del Sistema de Banca para el Desarrollo, la principal crítica recae en la incapacidad de dirigir los recursos a las pymes, principalmente por problemas en el diseño y la puesta en práctica de la normativa. Para subsanar esto, se presentó la reforma a la ley, la cual se aprobó y publicó en noviembre de 2014, con el fin de lograr la ejecución de la ley y la promoción de los beneficios entre los posibles interesados.

Esto reviste gran importancia si se tiene en cuenta la participación relativa de las pymes en el parque exportador del país, pues agrupan el 61% de las empresas exportadoras nacionales, según el último censo exportador de 2012.

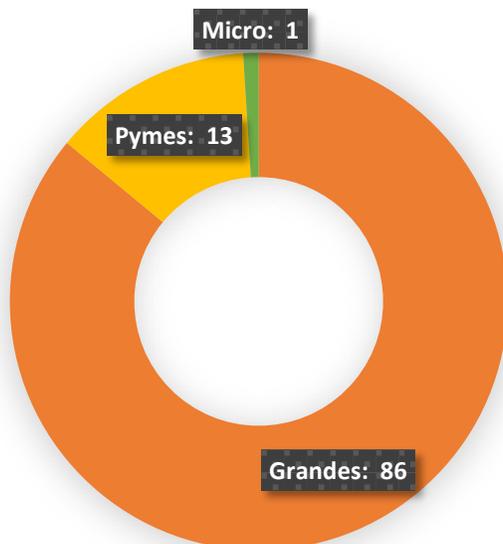
Gráfico 1. Participación relativa de las empresas exportadoras según tamaño, para el año 2012



Fuente: Procomer (2012)

Sin embargo, esta participación relativa no se ve reflejada en el valor exportado, donde las pymes solamente consiguen exportar el 13% del total exportado por el país.

Gráfico 2. Participación relativa de acuerdo con el valor de las exportaciones según tamaño de empresa, para el año 2012



Fuente: Procomer (2012)

Esta tendencia se acentúa en los mercados norteamericanos, donde las exportaciones de las pymes solo representan el 10% del monto exportado.

En los últimos años, las pymes en el país han enfrentado diversos retos, y varios de ellos se mantienen en el año 2015. Uno es la falta de personal especializado o con el conocimiento para analizar el entorno de la empresa, lo cual reduce la capacidad de acción de estas empresas con cambios en factores como el tipo de cambio o déficit fiscal.

Además, la cantidad excesiva y la lentitud de los trámites, el costo de los trámites de formalización y las oportunidades de crédito no adaptadas a las condiciones del sector seguirán siendo puntos importantes que deben afrontar los empresarios.

- Régimen de perfeccionamiento activo

El régimen de perfeccionamiento activo permite a las empresas introducir al territorio nacional mercancías suspendidas temporalmente de impuestos. Estas mercancías se deben someter a procesos de transformación, reparación, reconstrucción, montaje, ensamblaje o incorporación en conjuntos, maquinaria y equipo de transporte en general,

para que el bien resultante sea exportado (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).

Existen dos modalidades dentro de este régimen. El primero de ellos, conocido como *100% reexportación*, se utiliza en empresas que reexportan la totalidad de su producción, por lo cual no pueden vender sus productos en el país.

En la segunda modalidad, conocida como *reexportación*, el beneficiado puede vender una parte de su producción en el mercado nacional. Sin embargo, debe pagar los impuestos sobre la producción vendida en Costa Rica.

Las mercancías que pueden traerse suspendidas temporalmente de impuestos incluyen:

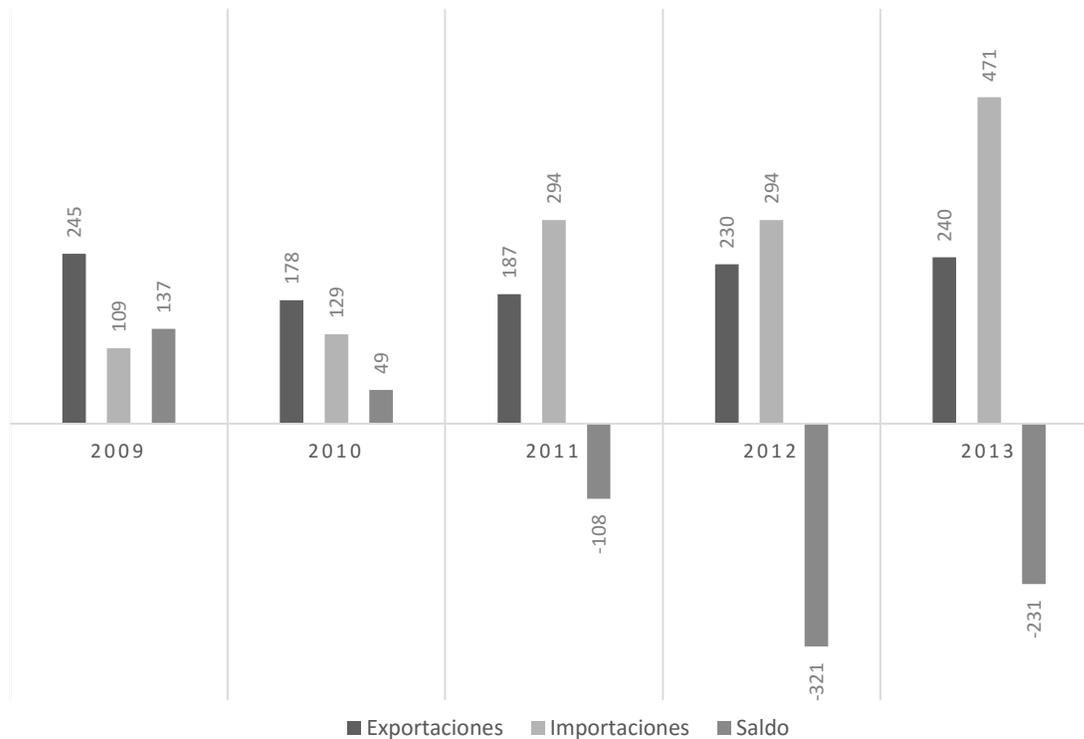
- Materias primas, formas primarias, incluso mezcladas
- Productos semielaborados, las mercancías destinadas a actividades administrativas (escritorios, computadoras y suministros de oficinas), propias del área de operación o producción de la empresa
- Maquinaria, equipo, piezas, partes, accesorios y repuestos que intervengan directamente en el proceso productivo, materias asociadas, maquinaria mecánica, eléctrica, de medida, de control, de verificación o de investigación utilizadas en la operación de la empresa
- Muestras, moldes, patrones y artículos similares indispensables para el sistema de producción y para la instrucción del personal

Estos insumos y materiales se deben reexportar o importar definitivamente en el plazo de doce meses. En caso contrario, el beneficiario debe realizar el pago de los impuestos y demás recargos causados por la importación.

De acuerdo con información de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), en estos momentos ochenta y cinco empresas se encuentran registradas dentro del régimen, pero solo cuarenta y nueve efectuaron exportaciones (Arguedas y otros, 2014).

En los últimos tres años, la balanza comercial del régimen de perfeccionamiento activo ha presentado un saldo negativo, pues las importaciones dentro del régimen han llegado prácticamente a duplicar el monto exportado dentro del régimen.

Gráfico 3. Balanza comercial del régimen de perfeccionamiento activo, del año 2009 al 2013, en millones de dólares estadounidenses



Fuente: Procomer (2013)

Este patrón ha sido fuertemente influenciado por la caída del sector textil, que desde el 2008 ha presentado un importante comportamiento a la baja y que representa el 40% de ese régimen.

La industria manufacturera constituye el 56% de las exportaciones dentro del régimen, con un valor exportado de 134,9 millones de dólares para el año 2013.

Los productos relacionados con prótesis de uso médico, entre los cuales se encuentran incluidos los confeccionados por Conforpié, tienen una participación relevante dentro del régimen de perfeccionamiento activo, con exportaciones de 1,7 millones de dólares para el año 2013. Ocupan la posición 17 entre los principales productos exportados (Arguedas y otros, 2014).

- Situación fiscal

El debate acerca de las condiciones macroeconómicas de Costa Rica en los últimos años ha enfatizado la necesidad de una reforma fiscal. El déficit entre los ingresos y los gastos públicos ha alcanzado el 6%, y hay preocupación porque, si sigue aumentando, sería el causante de un agravamiento de las condiciones económicas y sociales.

En esa línea, el Gobierno de la República está presionado para tomar medidas orientadas a reducir esta brecha financiera. Desde el ámbito político, en la actual Administración Solís Rivera existe un conceso político, incluso con el poder legislativo, para emprender las medidas que encaminen a mejorar esas condiciones.

Se prevé, entonces, que para los próximos meses o años se introduzcan cambios al régimen tributario. Principalmente, estos procurarán mejorar la recaudación de impuestos, lo cual de una u otra manera impactará a los productores y consumidores nacionales.

Entre los proyectos más mencionados y que pueden impactar de forma directa a Conforpié, está la introducción del impuesto al valor agregado (IVA), el cual sustituiría al impuesto general de ventas (IGV) actual, así como modificaciones a la Ley sobre el Impuesto de Renta y la supresión de exoneraciones fiscales.

La introducción de un IVA afectará directamente las finanzas de las empresas. Aunque en su mayoría este impuesto se carga al consumidor final, implica mayores costos al gravar los servicios en general. Además, representa una modificación al tratamiento del impuesto, sin tomar en cuenta que suba a un 15% como inicialmente lo planteó el Gobierno.

Por otro lado, se podrían aprobar algunas medidas para mejorar la recaudación por impuesto de renta, entre ellas las siguientes:

- Establecer nueva normativa, para cerrar portillos legales que utilizan las empresas con el fin de evadir impuestos
- Utilizar la información generada por la implementación del IVA para trazar los niveles de renta presuntivos de los contribuyentes.
- Maximizar los controles fiscales a través de tecnologías como la factura electrónica y la presentación de declaraciones en línea.

Otra de las cuestiones que podrían abordarse en los próximos meses en materia tributaria es la revisión de las exoneraciones, las cuales representan un 5,6% del producto interno bruto (PIB). Eventualmente, las directrices que se tomen podrían afectar al régimen de

perfeccionamiento activo, en el cual opera Conforpié y la exime de pagar impuestos de nacionalización.

#### 2.2.1.2. Económico

- Política cambiaria y tipos de cambio

Como política cambiaria se entiende el conjunto de acciones que toma el Banco Central en procura de que el tipo de cambio se ubique en un valor congruente con los fundamentales de ese precio y las condiciones macroeconómicas del país (Banco Central de Costa Rica, 2014).

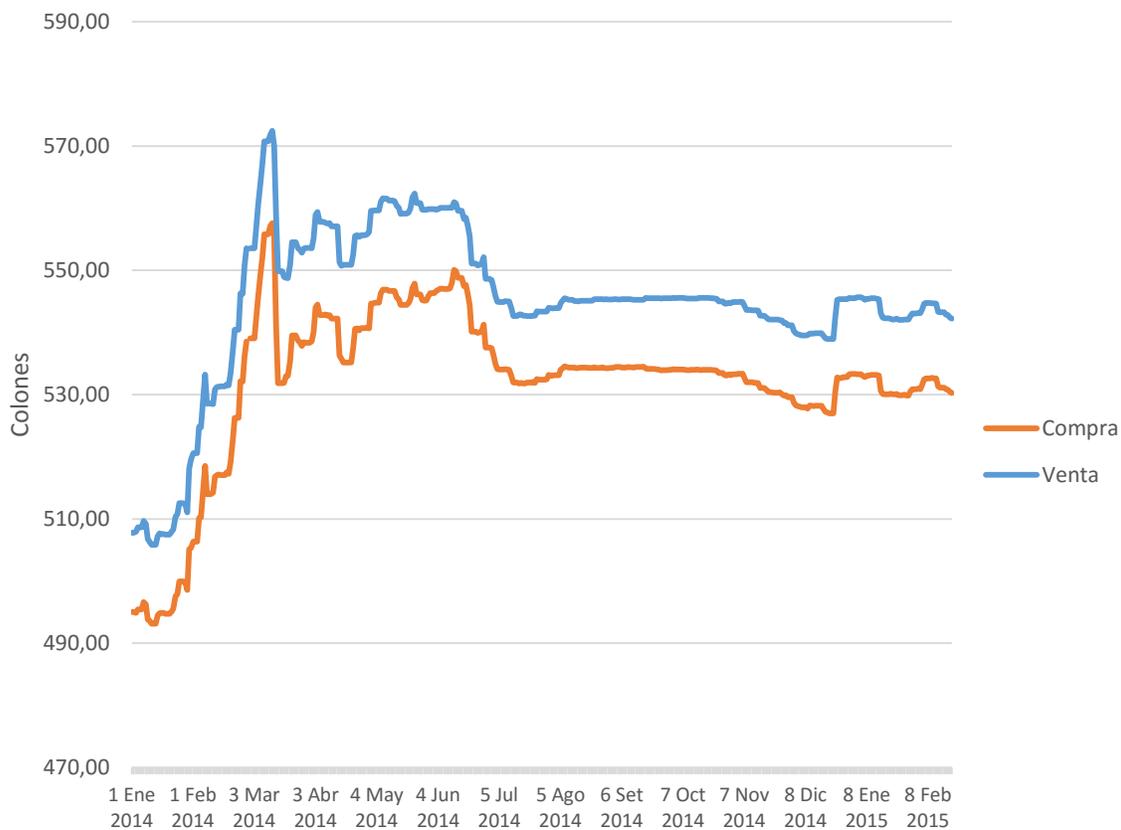
Ante la necesidad de una mayor flexibilidad cambiaria, el país cambió su sistema de determinación de tipo de cambio en el 2006, pasando de un esquema de micro devaluaciones a un esquema de bandas cambiarias. En esta misma línea, y como parte de la transición a un esquema de metas de inflación, el 30 de enero de 2015 el Banco Central anunció un nuevo cambio en la política cambiaria de país, que pasaba del sistema de bandas cambiarias a un sistema de flotación administrada.

Este sistema promueve un tipo de cambio que refleje las fuerzas de la oferta y la demanda del mercado, pero el Banco Central solo se reserva la posibilidad de realizar operaciones de intervención en el mercado de divisas para moderar fluctuaciones importantes en el tipo de cambio (Banco Central de Costa Rica, 2015).

Durante el 2014, el tipo de cambio tuvo una marcada tendencia al alza en el primer trimestre del año. Presentó su punto más alto el 13 de marzo, cuando alcanzó precios de ₡570 para la venta y ₡558 para la compra.

Sin embargo, a partir de esa fecha, las cotizaciones de la moneda bajaron de manera notable, y se han cotizado en promedios mensuales de ₡533,02 a ₡545,73 en la venta, y entre ₡543,90 y ₡560,35 para la compra, con variaciones en promedio de ₡5,75 y ₡7,01 para la compra y la venta, respectivamente.

Gráfico 4. Precio del dólar con respecto al colón para el periodo del 1 de enero de 2014 al 20 de febrero de 2015.



Fuente: Banco Central de Costa Rica (2015)

La situación del mercado cambiario durante el primer semestre de 2014 produjo un ambiente de incertidumbre, si se toma en cuenta que desde el 2006, año en que se introdujo el sistema de bandas cambiarias, los precios del dólar estuvieron cercanos a la banda inferior, con muy poca variabilidad.

Esto cambió a una situación de relativa estabilidad para el segundo semestre del año 2014, por cuanto el tipo de cambio no tuvo variaciones significativas, debido a un aumento en la oferta de dólares en el mercado, gracias a la colonización de los bonos del Ministerio de Hacienda y a la participación del Banco Central en el MONEX.

Para el 2015, algunos actores han pronosticado que los niveles de negociación del dólar se mantendrían en los rangos observados en los últimos tres trimestres. Se espera una devaluación del 1,5% para el primer trimestre, un 2,3% para el segundo trimestre y un 3,3% en la última parte del 2015. Esto equivaldría a un tipo de cambio de 555 colones, considerando 538 colones como precio cierre del 2014 (BN Valores, 2014).

Si bien el anterior pronóstico se efectuó antes de implementar el nuevo régimen cambiario, mantiene su validez, pues, según los analistas, el cambio no tendrá un efecto importante, porque ya existía un sistema de flotación administrada *de facto*, aunque no se le haya dado ese nombre oficialmente.

Considerando que los principales proveedores de la empresa se encuentran domiciliados dentro de la Unión Europea, también deben contemplarse las variaciones en el tipo de cambio del euro con respecto al dólar.

Gráfico 5. Precio del euro en dólares estadounidenses del 2 de julio de 2014 al 20 de febrero de 2015



Fuente: Banco Central de Costa Rica (2015)

De acuerdo con algunos analistas, la depreciación del euro frente al dólar se puede explicar como resultado de las políticas implementadas tanto por el Banco Central Europeo, que ha activado medidas de inyección de liquidez para facilitar el crédito a los bancos, como por la Reserva Federal de los Estados Unidos para reducir la liquidez, lo cual activó la posibilidad de aumentar las tasas de interés. Este debilitamiento es un aliciente para las empresas exportadoras de la zona euro, pero no tendrá un efecto duradero si no hay una mejora estructural en las economías europeas.

En esta línea, el banco de inversión Goldman Sachs realizó un ajuste de su previsión sobre el comportamiento entre el dólar y el euro, y pronostica que estas monedas se estarán cotizando a 1,08 dólares por euro a finales del 2015 y podrían estar en paridad para finales del 2016, cambiando la previsión que hicieron en agosto de 2014, cuando proyectaban este escenario de paridad para finales del 2017.

Esta situación podría presentarse gracias a las políticas que han estado implementando el Banco Central Europeo y la Reserva Federal de los Estados Unidos. Entre estas decisiones están los programas de estímulos que se impulsan en la eurozona, en contraposición al cierre del programa de compra de bonos realizado por las autoridades estadounidenses y el posible incremento de las tasas de interés en este país.

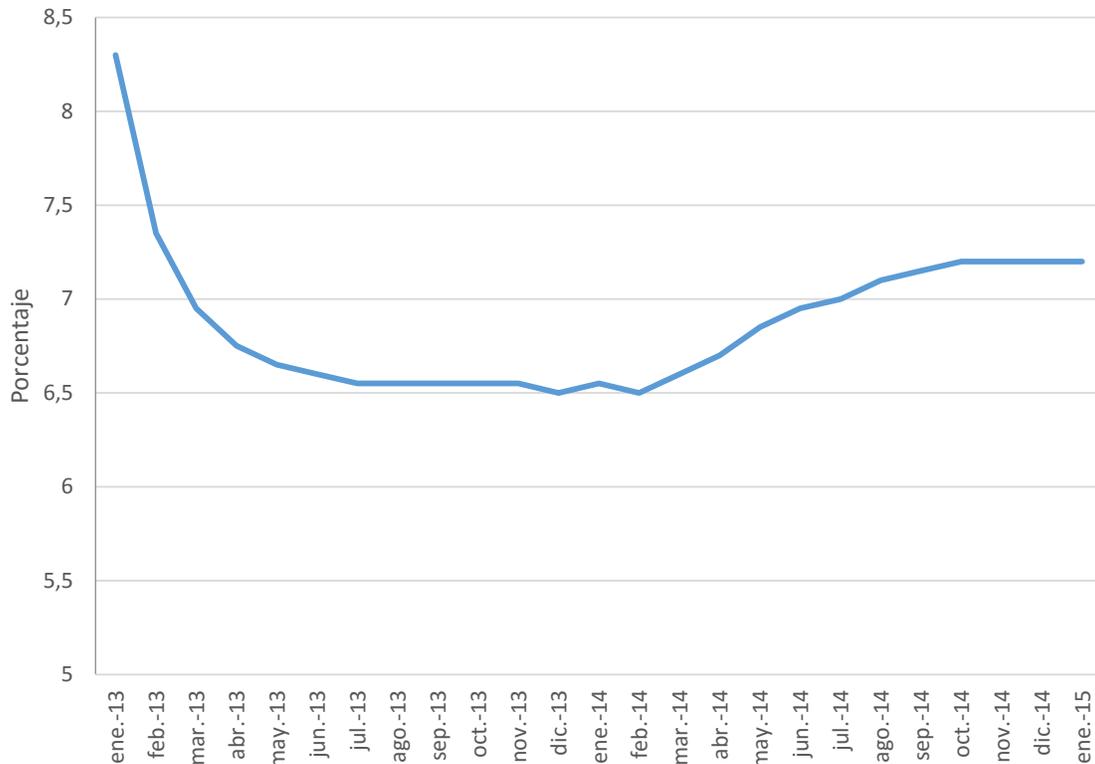
Incluso, este comportamiento podría verse acelerado si las políticas anti austeridad ganan más protagonismo en Europa, alimentadas por el ejemplo que instauraría el nuevo gobierno del partido de izquierda Syriza en Grecia.

- Inflación y tasas de interés

La situación macroeconómica actual de Costa Rica está muy influenciada por su entorno internacional. En los últimos años, las economías de la región han tenido un crecimiento muy leve. El principal socio comercial de Costa Rica, Estados Unidos, ha tenido dificultad para crecer (cerca de un 3% del PIB en 2014) y sus tasas de interés han sido históricamente bajas (2%), con repercusiones en los mercados internacionales.

Al encontrar tasas de interés tan bajas en el exterior, en Costa Rica los rendimientos apenas si otorgan un premio superior al inversionista. La tasa básica pasiva se ha ubicado los últimos dos años entre el 6 y el 8%. En opinión de los expertos, al menos durante el 2015 no habrá presiones significativas para que esta crezca, mientras Estados Unidos no cambie su política de tasas bajas.

Gráfico 6. Cierre mensual de la tasa básica pasiva para el periodo de enero de 2013 a enero de 2015



Fuente: Banco Central de Costa Rica (2015)

La inflación económica es otra de las variables que afectan el entorno económico de Conforpié. Costa Rica ha adoptado desde hace años una política de controlar la inflación. El BCCR establece sus metas económicas con objetivos de inflación inferiores al 5%. Esto se ha logrado en los últimos años, excepto en el 2014, cuando la inflación anual cerró en 5,1%. Para el año 2015 se estableció una meta de 4%, la cual es muy factible que se cumpla, dada la baja internacional del petróleo, con estimaciones de mantenerse durante el primer semestre de 2015.

En consecuencia, según el entorno económico, en 2015 e incluso 2016 prevalecerán condiciones económicas que facilitarán la inversión con baja inflación de precios y tasas de interés menores con respecto a las de otras épocas, lo cual promueve el crédito y el consumo.

- Intercambio comercial con Estados Unidos

Estados Unidos es el único destino de las exportaciones realizadas por Conforpié, S. A. Por esto, resulta importante tomar en cuenta la evolución del intercambio comercial con este país.

De acuerdo con información suministrada por Procomer, las exportaciones hacia Estados Unidos presentan una tendencia de crecimiento durante los últimos cinco años, con un total de 4660,10 millones de dólares al cierre del año 2014. Con esta tendencia, se puede prever un crecimiento cercano al 5% para el año 2015.

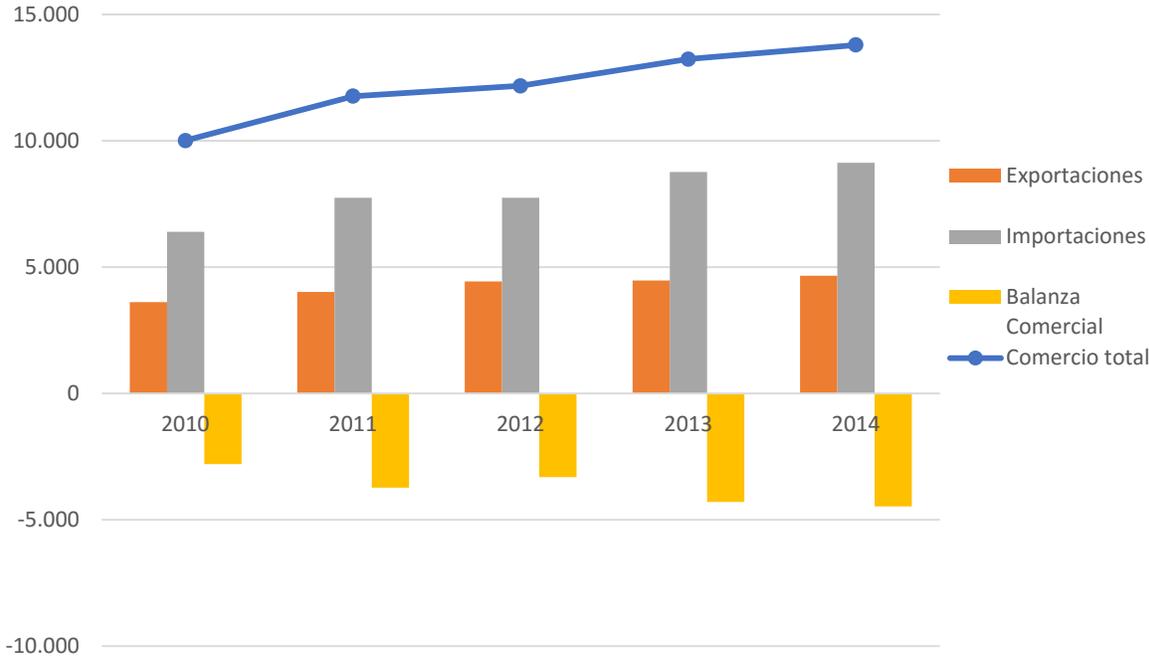
Tabla 5. Intercambio comercial entre Costa Rica y Estados Unido, entre el 2010 y el 2014

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Exportaciones</b>	3.607,00	4.019,80	4.427,30	4.470,90	4.660,10
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	11%	10%	1%	4%
<b>Importaciones</b>	6.398,00	7.745,30	7.745,30	8.763,50	9.134,35
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	21%	0%	13%	4%
<b>Balanza comercial</b>	-2.791,00	-3.725,50	-3.318,00	-4.292,60	-4.474,25
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	33%	-11%	29%	4%
<b>Comercio total</b>	10.005,00	11.765,10	12.172,60	13.234,40	13.794,45
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	18%	3%	9%	4%
<b>Datos en millones de US\$</b>					

Fuente: Procomer (2014)

Las importaciones al cierre del año 2014 representaron un total de 9134,35 millones de dólares. Esto da como resultado una balanza comercial negativa de 4474,25 millones de dólares para el año 2014. La balanza comercial negativa con Estados Unidos es histórica y con tendencia al alza.

Gráfico 7. Intercambio comercial entre Costa Rica y Estados Unidos, en millones de dólares, para el período 2010-2014



Fuente: Procomer (2014)

- Intercambio comercial con la Unión Europea

Europa también es de gran relevancia para la empresa Conforpié S. A., debido a que sus proveedores claves se ubican en esta región económica.

Según datos de Procomer, Costa Rica presenta una balanza comercial positiva con la Unión Europea. En el año 2014 cerró con un saldo positivo de 676,39 millones de dólares.

Tabla 6. Intercambio comercial entre Costa Rica y la Unión Europea del 2010 al 2014

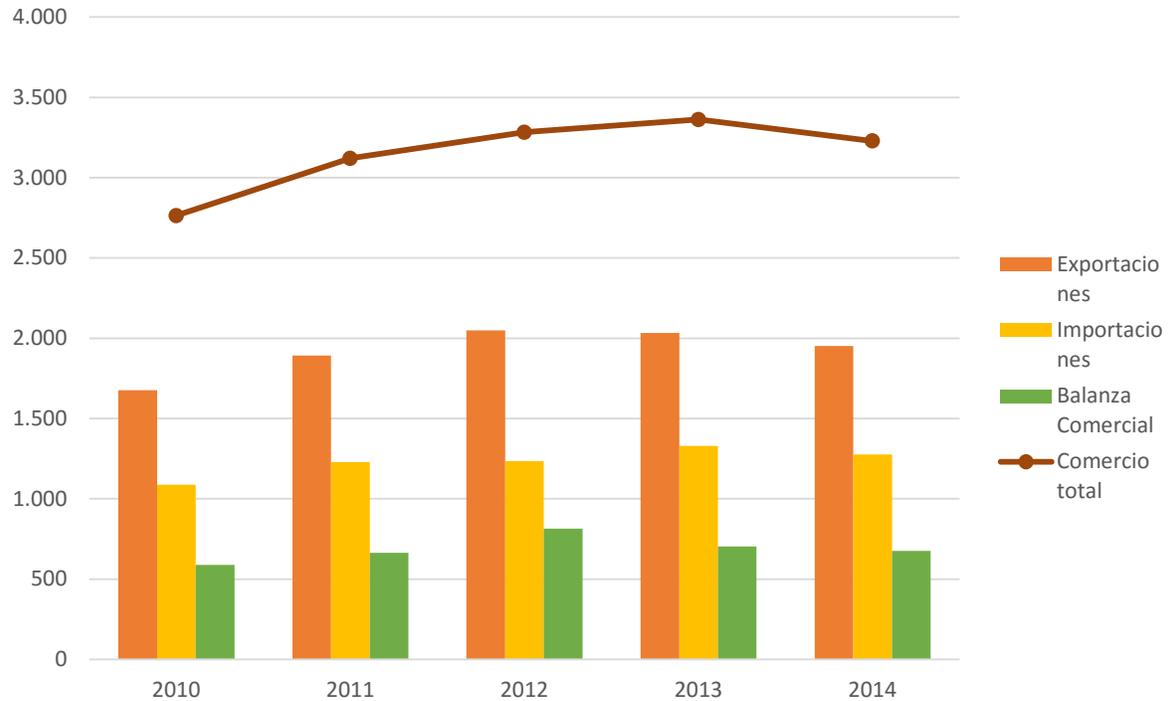
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Exportaciones</b>	1.675,95	1.892,33	2.048,51	2.033,28	1.952,10
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	13%	8%	-1%	-4%
<b>Importaciones</b>	1.087,14	1.228,17	1.233,71	1.328,77	1.275,71
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	13%	0%	8%	-4%
<b>Balanza comercial</b>	588,81	664,16	814,80	704,52	676,39
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	13%	23%	-14%	-4%
<b>Comercio total</b>	2.763,09	3.120,50	3.282,22	3.362,05	3.227,81
<i>Tasa de crecimiento</i>	NA	13%	5%	2%	-4%
<b>Datos en millones de US\$</b>					

Fuente: Procomer (2014)

El monto de importaciones se ha mantenido estable durante los últimos cinco años, con una ligera tendencia a la baja. Esto puede ser una consecuencia de la pérdida de competitividad de algunos países europeos en años recientes, así como del aumento de importaciones de materia prima desde Asia.

El comercio total con la Unión Europea cerró el 2014 con un total de 3227,18 millones de dólares, lo cual representa un 4% menos que el año 2013.

Gráfico 8. Intercambio comercial entre Costa Rica y la Unión Europea, en millones de dólares, para el período 2010-2014



Fuente: Procomer (2014)

Resulta evidente un estancamiento en las relaciones comerciales entre Costa Rica y la Unión Europea, como producto de las recientes crisis económicas sufridas en esta región.

### 2.2.2. Demográfico

La empresa Conforpié ha limitado su alcance geográfico para sus productos en la zona urbana del país, debido sobre todo a limitaciones en sus capacidades de distribución. Esto no quiere decir que la empresa no desee alcanzar a la totalidad de la población nacional, pero en esta zona es donde se destina la mayor parte de los recursos disponibles para comercializar los productos.

En el ámbito nacional, según la última Encuesta Nacional de Hogares del año 2014, la población total es de 4 772 098 personas, de las cuales 3 469 802 viven en las zonas urbanas, lo cual corresponde al 72,71% de la población del país.

En la empresa en estudio, se han identificado dos grupos poblacionales importantes para sus productos. El primero de ellos está conformado por mujeres en edades entre los 25 y 59 años pertenecientes a la población económicamente activa, con especial énfasis en aquellas en grupos etarios que ejercen trabajos en los que se acostumbra utilizar tacones en el espacio laboral.

Este grupo es un importante consumidor de productos para el cuidado el pie, por la utilización de tacones tanto en sus actividades laborales como en su vida diaria, así como por la altura de los tacones, la cual a través de los años se ha ido incrementando.

En esta investigación, se definirá a esta población como las mujeres residentes en zonas urbanas, con edades entre los veinticinco y los cincuenta y nueve años, lo cual suma un total de 794 836 mujeres que ingresarían dentro del grupo de interés para la empresa, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares 2014.

Tabla 7. Población de mujeres en zonas urbanas según edad, para el año 2014

<b>Grupo de edad</b>	<b>Cantidad de personas</b>
<b>De 25 a 34 años</b>	288 176
<b>De 35 a 44 años</b>	242 538
<b>De 45 a 59 años</b>	352 354
<b>Total</b>	<b>794 836</b>

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares 2014

Utilizando las proyecciones del Centro Centroamericano de la Población (CCP) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se tiene estimado que la población de interés estaría creciendo a una tasa interanual entre el 2,67% y el 0,65%. Se tendría una población de mujeres 906 988 entre los veinticinco y los cincuenta y nueve años<sup>1</sup> al llegar el año 2020.

---

<sup>1</sup> Debido a que las estimaciones realizadas por el Centro Centroamericano de la Población y el Instituto Nacional de Estadística y Censo no contemplan una separación entre la población urbana y rural, para los efectos de este trabajo se utilizó como referencia el porcentaje de la población urbana para el año 2014, según la Encuesta Nacional de Hogares 2014.

Tabla 8. Población estimada de mujeres en zonas urbanas según edad, del año 2015 al 2020

<b>Año</b>	<b>Número de mujeres</b>
<b>2015</b>	844 263
<b>2016</b>	857 870
<b>2017</b>	870 928
<b>2018</b>	883 856
<b>2019</b>	895 719
<b>2020</b>	906 988

Fuente: Elaboración propia.

El otro grupo poblacional de interés para Conforpié es aquel conformado por personas mayores de sesenta años. Este grupo, que se encuentra al final de su vida laboral o ya la ha culminado, presenta características particulares para los intereses de la empresa, pues estas personas son más propensas a sufrir afecciones en los pies; además, requieren de una mayor atención y cuidado en la salud de los pies como consecuencia de afectaciones provocadas por otras enfermedades, como la diabetes y la hipertensión.

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares 2014, la población de personas mayores de sesenta años en la zona urbana asciende a 487 615, de las cuales el 41,4% son hombres, equivalente a 201 687 individuos, y 285 928 son mujeres, lo cual representa el 58,6% de la población en ese rango de edad.

Con base en las estimaciones del CCP y el INEC, este grupo poblacional tendrá un crecimiento interanual cercano al 5% entre los años 2015 y 2016. A pesar de que los datos de las estimaciones se encuentran cercanos a los datos de la última medición realizada por el INEC, la tasa de crecimiento de esta población es importante, pues conlleva una mayor cantidad de personas que necesitarán atención y tratamiento médico para diversas afecciones, entre ellas la atención podológica, con el fin de mantener su calidad de vida.

Tabla 9. Estimación de la población de personas mayores de sesenta años en zonas urbanas, del año 2015 al 2020

<b>Año</b>	<b>Número de personas</b>
<b>2015</b>	390 045
<b>2016</b>	409 276
<b>2017</b>	429 121
<b>2018</b>	449 501
<b>2019</b>	470 913
<b>2020</b>	493 734

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Descripción del ambiente interno

### 2.3.1. Filosofía empresarial

Conforpié, S. A. inició un proceso de planeamiento estratégico a principios del 2013 con la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). En ese momento, por las circunstancias de la empresa no se lograron completar todos los módulos del programa. La misión y la visión estuvieron incluidas en la revisión y fueron actualizadas por la Gerencia General y los asesores de la Cámara.

La misión actual de Conforpié, S. A. es la siguiente:

*“Atender las necesidades existentes de prevención y alivio de los pies con productos innovadores, teniendo como resultado la salud y comodidad de nuestros clientes”.*

La visión establecida en el 2013 es la siguiente:

*“Ser la marca líder en Centroamérica de soluciones para el bienestar y comodidad de los pies”.*

Tanto la misión como la visión están disponibles en la página web de la empresa, en las instalaciones de la fábrica y en las oficinas administrativas. No se observó otro método de comunicación de la filosofía empresarial definida en el 2013.

Los valores de la organización, parte fundamental de la orientación estratégica, no se definieron en el proceso de planeamiento estratégico con la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). Varios módulos del programa quedaron pendientes de realizarse. La Gerencia reconoce su importancia y está anuente a concluir esta parte del proceso.

### 2.3.2. Estrategias actuales

Conforpié S. A. es una organización establecida en el mercado costarricense desde hace cuarenta y un años. A lo largo de ese trayecto, la empresa ha atravesado diferentes etapas, en medio de las cuales ha ejecutado diferentes estrategias para consolidarse.

Se pueden reconocer cinco componentes principales en la estrategia general seguida por la compañía:

#### a. Liderazgo en costos

La empresa ha gestionado un sistema de costos bajos que le permite manejar precios muy competitivos y accesibles para el consumidor, lo cual ha sido una ventaja que los competidores aún no han logrado igualar.

b. Mercado nacional

La empresa se ha concentrado en desarrollar sus ventas localmente, solo en la Gran Área Metropolitana. No ha realizado esfuerzos importantes para acceder a la zona rural.

c. Internacionalización

Desde hace mucho tiempo, la empresa concretó una relación comercial con un cliente único en los Estados Unidos, el cual se ha convertido en el principal generador de ventas de la empresa.

d. Innovación

En los últimos tres años, la empresa ha efectuado una considerable inversión en el desarrollo de una nueva línea de productos en gel polímero, los cuales servirán para ampliar su portafolio e incrementar el volumen del negocio.

e. Promoción del bienestar

La búsqueda del bienestar de las personas que padecen afecciones en los pies, por medio de la educación y prevención, ha sido una prioridad para la organización, como lo establece su misión.

Para desarrollar estos componentes de su estrategia, Conforpié ha aplicado un conjunto de acciones sobre las cuales fundamenta su competitividad:

- a. Ha consolidado un portafolio de productos a través de las líneas actuales: confort, médica, complementaria y cero callos. Actualmente trabaja en la introducción de la nueva línea de gel polímero.
- b. La innovación, investigación y desarrollo de productos ha sido una iniciativa que la ha impulsado a ofrecer diferentes y mejorados diseños conforme han pasado los años.

- c. Al manejar una estructura de costos baja, ha podido ofrecer los productos con los precios más competitivos.
- d. Dar prioridad al negocio de maquila de productos con la empresa estadounidense PediFix le ha permitido obtener el mayor porcentaje de su crecimiento.
- e. Ha priorizado el uso de los recursos propios para financiar nuevos proyectos, evitando los apalancamientos con entidades financieras.

### 2.3.3. Cadena de valor

Como se explica en el capítulo I, la cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí. Con el análisis de la cadena de valor, se puede determinar las fuentes de ventaja competitiva de la organización (Porter, 1996).

A continuación, se enumeran las distintas actividades primarias y de apoyo identificadas en la estructura actual de Conforpié S. A., las cuales son la base para determinar sus fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Tabla 10. Cadena de valor Conforpié

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b> La empresa centra su operación en un edificio ubicado en Guachipelín de Escazú. El edificio es propiedad de la compañía. Las instalaciones a nivel administrativo satisfacen las necesidades actuales. A nivel de producción y bodega el espacio es limitado y actualmente se encuentra al 100% de su capacidad. Se cuenta con un montacargas en la bodega y un vehículo para entrega a las cadenas de supermercados. Sistema de cómputo obsoleto y solo con fines contables. A nivel de recursos gerencial se cuenta con la Gerencia General y Gerencia de Ventas. Se carece de profesionales en el área de producción. Tampoco se cuenta con una fuerza de ventas. Los servicios financieros y legales son subcontratados.				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b> No se cuenta con un departamento de recursos humanos. La administración de recursos humanos se lleva por medio de la Gerencia General y la asistente administrativa. La política de recursos humanos está limitada a la contratación de personal. No existen políticas de incentivos o reconocimientos a los colaboradores. Tampoco existen planes de capacitación o desarrollo profesional.				
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b> Se cuenta con herramientas eléctricas básicas para el proceso productivo: troqueladoras, cocedoras, secadoras y una empacadora. Se trabaja en la puesta en producción de una máquina de inyección de gel. Las mejoras en tecnología y productos dependen en su totalidad de la Gerencia General. No existen políticas específicas sobre este tema. El Gerente General lleva adelante las mejoras en tecnología de acuerdo a las necesidades y oportunidades que se presenten.				
	<b>ABASTECIMIENTO</b> La empresa cuenta con proveedores estratégicos en España y Alemania. La relación con los proveedores es de largo plazo y no se administra por medio de contratos o procesos formales. Se mantiene una relación de confianza basada en los años de trabajo conjunto. No se utiliza ningún sistema de administración de inventarios o planeación de compras.				
	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> • Las materias primas claves son importadas en contenedores completos desde España y Alemania. • El material es almacenado en lugares aleatorios. • La revisión de materia prima abarca únicamente el conteo físico del material. No se realiza inspección de calidad. • El control de inventario es realizado por el jefe de producción de forma manual. No se lleva ningún control en forma digital. • El jefe de producción es el encargado de entregar el material que sale de la bodega hacia al área de producción.	<b>OPERACIONES</b> • Producción de artículos ortopédicos. • Principales procesos: - Corte y troquelado. - Ensamble. - Costura. - Inspección. - Empaque. • La producción se realiza de forma manual con soporte de algunas herramientas eléctricas básicas. • No se utilizan sistemas informáticos para la planificación de la producción. • No existen parámetros ni procesos establecidos de revisión de calidad durante el proceso de producción.	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b> • El producto terminado es trasladado de forma manual al almacén de producto terminado. • Existe un responsable del almacén de producto terminado quien es el encargado de entregar el producto a los distribuidores. • Con un vehículo propio se depacha producto hacia los CEDI de los supermercados. • Los distribuidores retiran el producto terminado directamente del almacén. • El inventario de producto terminado es totalmente manual. • El procesamiento de pedidos se realiza de forma manual.	<b>MERCADEO Y VENTAS</b> • Actualmente la empresa no realiza ninguna inversión en el área de mercadeo. • Se cuenta con una página web la cual facilita las compras electrónicas al consumidor final. • El área de ventas nacionales se remite a la colocación de producto en supermercados y distribuidores. • No existen estrategias de precios. • A nivel internacional se cuenta con un único cliente el cual representa el 80% de las ventas de la compañía.
<b>MARGEN</b>					

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3.1. Actividades de apoyo

En infraestructura, Conforpié S. A. concentra sus operaciones en un edificio ubicado en Guachipelín de Escazú. El edificio es propio, por lo cual no implica un gasto mensual por alquiler. La empresa ha ajustado su operación a las características de este inmueble, el cual se encuentra en un 100% de su capacidad. Para su operación diaria, también cuenta con un vehículo y un montacargas, ambos de su propiedad y en buen estado.

El sistema de cómputo es básico y no incluye versiones actualizadas. Este sistema es de uso solamente contable.

En el campo administrativo, hay un gerente general y un gerente de ventas. No se identifican profesionales en el área de producción. Las necesidades en las áreas financiera y legal se satisfacen por medio de subcontrataciones.

En cuanto al área de recursos humanos, actualmente la empresa no cuenta con un departamento formal, por lo que las actividades básicas, como la selección y reclutamiento de personal, las realiza la Gerencia General.

Desde el punto de vista del desarrollo tecnológico, en el área de producción la empresa tiene como principal activo una máquina de inyección de gel polímero, la cual es de reciente adquisición y se encuentra en proceso de instalación. Para el resto de actividades productivas, dispone de herramientas menores, manuales y eléctricas, fundamentales en el proceso de producción. No hay sistemas de información modernos. Las mejoras en tecnología recaen en la Gerencia General, la cual se encarga de evaluar las necesidades y tomar la decisión final.

Con respecto al abastecimiento, Conforpié cuenta con proveedores estratégicos en España y Alemania. De ellos obtiene la mayoría de la materia prima para su línea de producción. La relación con los proveedores no está regida por contratos formales, sino por sus muchos años de trabajo conjunto. No tiene proveedores alternativos ni un sistema de administración de inventarios o de planificación de compras.

### 2.3.3.2. Actividades primarias

En cuanto a la logística interna, la materia prima crítica es importada en contenedores completos desde España y Alemania. Los contenedores entran en promedio cada tres

meses. Una vez terminada la descarga, el material se almacena en la bodega principal, en el espacio que se encuentre disponible en ese momento.

El encargado de producción efectúa un conteo físico del material recibido. No se realiza inspección de calidad. El control de inventario en la bodega se lleva por medio de reportes manuales elaborados por el encargado de producción.

En el área de operaciones, los principales procesos identificados durante la producción son:

- i. Corte
- ii. Troquelado
- iii. Ensamble
- iv. Costura
- v. Inspección
- vi. Empaque

Estos procesos se ejecutan de forma manual, con la asistencia de herramientas eléctricas básicas. No se utilizan sistemas informáticos para planificar la producción.

En la logística externa, la empresa tiene un almacén de producto terminado donde se almacena el material que sale de producción y se encuentra listo para el mercado. En este almacén hay un encargado, responsable del almacenamiento y control de inventario, así como del recibo y entrega de producto.

Los distribuidores retiran el producto directamente en el almacén de producto terminado. En el caso de las cadenas de supermercados, la empresa realiza entregas semanales a los distintos centros de distribución, con un vehículo propio.

En el apartado de mercadeo y ventas, la empresa actualmente no realiza inversiones significativas. Se cuenta con una página web, la cual facilita compras electrónicas al consumidor final, además de funcionar como ente divulgador de los productos de la empresa.

Para las ventas nacionales, la empresa centra sus esfuerzos en colocar productos por medio de distribuidores y cadenas de supermercados en la Gran Área Metropolitana. No se tiene presencia en la zona rural. Internacionalmente, la empresa cuenta con un único cliente, que representa el 80% de sus ventas.

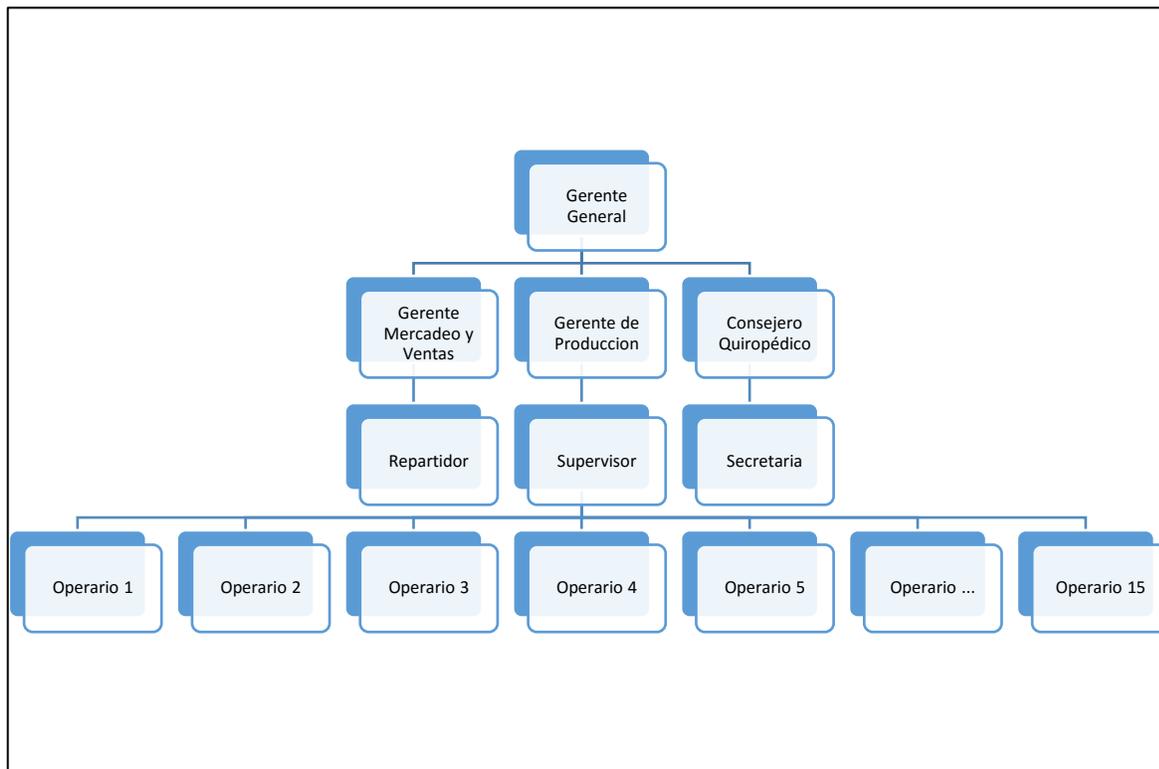
En el área de servicio posventa, se cuenta únicamente con las garantías que la empresa ofrece en caso de presentarse productos defectuosos.

### 2.3.4. Estructura organizacional

En esta sección, se describe la estructura organizacional actual de la empresa, así como las principales funciones de cada área: Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas y, por último, el área de Producción.

Conforpié, S. A. tiene veintidós empleados activos, quienes se rigen por el siguiente organigrama centralizado:

Figura 2. Estructura organizacional de Conforpié.



Fuente: Elaboración propia

La estructura cuenta con tres áreas funcionales básicas: Mercadeo, Ventas y Producción. El organigrama muestra una cuarta área conformada por el consejero

quiropédico, rol ejercido por el fundador, don Marcelo Theoduloz, quien junto con el gerente general se encarga del desarrollo de productos nuevos.

En la actualidad, el gerente general realiza varias funciones dentro de las distintas áreas, como por ejemplo la gestión del recurso humano, supervisión de la producción, manejo de los proveedores, las funciones financieras y, como se mencionó antes, el desarrollo de nuevos productos.

Las funciones de mercadeo y ventas están lideradas por la misma persona. Este gerente realiza las siguientes actividades de mercadeo:

- El desarrollo de la marca Conforpié
- Mantenimiento de la página web
- Diseño y desarrollo de nuevos puntos de venta, por ejemplo, comercio electrónico
- Investigación de mercados para la toma de decisiones o descubrimiento de nuevas oportunidades
- Lanzamiento y desarrollo de los nuevos productos de gel

Además, es el encargado de toda la relación con los clientes. La fuerza laboral está conformada por él. Entre sus principales funciones están: negociación con los clientes, supervisión en los puntos de venta, cobro y manejo de reclamos.

En el área de producción hay quince operarios y una supervisora. El repartidor solo se encarga de llevar el producto a los centros de distribución de Wal-Mart, y los otros distribuidores recogen el producto en la empresa.

#### 2.3.5. Cultura organizacional.

La organización no ha definido formalmente sus valores, creencias o actitudes. No obstante, el gerente general describe a la organización de forma positiva: caracterizada por un ambiente familiar, donde valores como la

responsabilidad, honestidad, compromiso y respeto son reconocidos y practicados por todos los colaboradores.

Las normas se han desarrollado por costumbre. La mayoría son de carácter moral y de convivencia entre los funcionarios. El aprendizaje o adopción se transmite por observación y, en ocasiones, de manera oral cuando la indicación es muy específica.

Dentro de la empresa se observa una comunicación formal en los niveles gerenciales, como por ejemplo reuniones, correos con directrices y revisiones de resultados. En los niveles operativos, la comunicación es más informal y directa, relacionada con las tareas y los objetivos de la producción. Según lo observado, los supervisores o los gerentes son accesibles al hablar con ellos.

Las instrucciones o prioridades de cada área se trabajan directamente con la Gerencia General y luego se comunican al resto de la organización. Cualquier cambio o nueva instrucción se puede transmitir de modo directo, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico.

El gerente general menciona que el ambiente es muy tranquilo, con muy pocos malentendidos. El trabajo en equipo es eficiente. Las actitudes y creencias que rigen la empresa muestran un alto involucramiento del personal. La comunicación es oportuna y acertada.

El trabajo en equipo es otra característica que se observa en los grupos de trabajo. Los colaboradores tienen mucha confianza entre sí y realizan sus labores atentamente, haciendo énfasis en la calidad del producto.

#### 2.3.6. Gestión del capital humano

Las funciones de recursos humanos las llevan a cabo el gerente general y la supervisora de los operarios. El reclutamiento se efectúa principalmente por recomendación de los trabajadores o los familiares del gerente, para los puestos administrativos.

Normalmente, el gerente general realiza las entrevistas, con preguntas básicas para conocer a la persona, experiencia laboral y habilidades adicionales. Los perfiles de los puestos aún no están definidos, pero la condición social de la persona es tomada en cuenta por principio de la Gerencia. La decisión final de contratar por lo general se toma considerando la recomendación de los colaboradores o el desempeño en la entrevista.

Los procesos de entrenamiento no están documentados y no se sigue un proceso de inducción formal. Estos temas los maneja la persona que la supervisora o el gerente asignen. Utilizan el sistema de mentor para enseñar las tareas que tengan a cargo y así no perder todo un día o varios de producción de un operario.

Las capacitaciones para los distintos procesos, temas extra laborales o de crecimiento personal no son comunes en la organización. Cuando la supervisora o el gerente ven en alguien cualidades, como buena actitud, proactividad y atención a detalles, lo entrenan para darle mantenimiento a las máquinas, proceso sumamente delicado para la empresa. Un colaborador puede ejercer más de un puesto horizontal dentro del proceso productivo.

Dentro del concepto de desarrollo de talento, la empresa no ha podido implementar un programa de carrera para los roles de la estructura organizacional, debido a que su volumen productivo no cambia con regularidad y también por la baja escolaridad de la mayoría del personal operativo.

La Administración trata de motivar al personal otorgando permisos por situaciones familiares, dando horarios flexibles para el estudio de la primaria o secundaria, muchas veces sin descontar las horas no trabajadas.

El sistema de remuneración está basado en el pago del salario mínimo por cada puesto. Tratan de programar la producción para no pagar horas extras, con el fin de no aumentar los gastos de mano de obra. Si es necesario, el horario puede ser flexible.

### 2.3.7. Competencias empresariales y de capital humano

El desarrollo de competencias dentro de Conforpié no ha sido un proceso formal o estructurado. La empresa no ha iniciado un proceso de documentación de los procesos y, por ende, el concepto de competencias no es de normal uso en la organización.

En su lugar, la interacción de los diferentes actores dentro de la organización ha permitido el desarrollo informal de competencias, las cuales se han ido adaptando a las necesidades de la empresa y a los objetivos organizacionales.

La presencia de ciertos comportamientos observables permite identificar competencias que, a criterio de la Gerencia, caracterizan al personal, como por ejemplo la actitud positiva, colaboración, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso y un importante nivel de empoderamiento en lo referente a la producción y la calidad.

Con el fin de estandarizar la descripción de las competencias dentro de la empresa, se decidió utilizar un modelo propio basado tanto en el modelo de competencias empresariales del programa *Avanz@* de la Fundación Omar Dengo como en la clasificación de competencias de Martha Alles.

En este modelo, se hace una diferenciación entre dos tipos de competencias.

El primer grupo se denominará *competencias empresariales*. Se refiere a aquellas competencias que ejercen un impacto palpable en el desempeño de la organización y están más relacionadas con la propuesta estratégica de la organización.

En el segundo grupo se encuentran las *competencias del capital humano*, de índole personal y que ayudan al desarrollo de las competencias empresariales.

Para cada grupo, se eligieron las competencias consideradas como fundamentales para el desempeño exitoso de la empresa.

## 1. Competencias empresariales

- Gestión orientada a resultados

La empresa tiene alguna idea de sus objetivos en estos momentos. Sin embargo, la ausencia de sistemas de monitoreo dificulta el seguimiento de la consecución de metas. La incorporación de tecnologías digitales es prácticamente nula, por lo cual los colaboradores en el área de producción no cuentan, por el momento, con herramientas informáticas para apoyar la gestión y la comunicación.

- Innovación

La innovación, en términos de la aplicación del conocimiento tecnológico, se ha desarrollado a partir del análisis de las necesidades de los clientes finales. También, se observa un comportamiento de reacción a los movimientos de los principales competidores.

Por otra parte, la *producción y uso del conocimiento tácito* (aquel que se produce de las habilidades prácticas, la experiencia y las interacciones de los individuos de una organización) ha ayudado a identificar puntos de mejora en los productos o en los procesos de producción.

- Calidad y mejora continua

Los colaboradores en cualquier nivel de la organización están dispuestos a ofrecer ideas para mejorar la gestión, en especial en lo relativo al proceso productivo. Brindan aportes para solucionar problemáticas específicas en la operación y ejecutan sus tareas de forma eficiente. Incluso, algunos de los colaboradores son tomados como ejemplos para el grupo de trabajo.

- Empoderamiento

Se pueden identificar algunos comportamientos que evidencian algún nivel de desarrollo de esta competencia en Conforpié, pero no se encuentra plenamente establecida.

- Adaptabilidad a cambios del entorno

En las observaciones exploratorias, no se encontraron variantes en la rutina de trabajo que fueran producto de respuestas a cambios en el entorno.

## 2. Competencias del capital humano

- Aprendizaje permanente

En la empresa no se desarrollan capacitaciones formales en forma frecuente. La principal fuente de aprendizaje permanente viene del *aprendizaje de la experiencia propia*, donde la opinión de los colaboradores de mayor antigüedad tiene mayor relevancia.

La empresa no acostumbra la interacción con actores externos para el intercambio de conocimiento. Solo en ocasiones esporádicas se ha buscado la colaboración externa.

- Compromiso con la calidad del trabajo

El área gerencial ha tomado el papel de referente para toda la organización con respecto a la calidad del trabajo, así como en la velocidad en la toma de decisiones encaminadas a alcanzar los objetivos trazados.

Por su parte, en los escalafones menos especializados de la empresa, la competencia se ve reflejada principalmente en la aplicación de las políticas y directivas planteadas por los superiores en la organización, a lo cual se suma un compromiso de mantenerse actualizado y aportar soluciones para mantener los estándares de calidad esperados.

- Liderazgo

La organización ha identificado a ciertos colaboradores que presentan esta competencia, por lo cual se ha apoyado en ellos con el fin de transmitir al resto de colaboradores la idea empresarial que tienen los mandos altos y mantener un clima organizacional armónico.

- Trabajo en equipo

Se observa un espíritu de colaboración entre los miembros de las distintas áreas. Se reconocen los éxitos y aportes de los otros, sin importar que procedan de un grupo inmediato de trabajo. Algunos colaboradores son ejemplos para sus compañeros, en cuanto a buen trato y colaboración con todas las personas, y ayudan a mantener un buen clima laboral. A pesar de esto, aún existe una tendencia de colaborar con otros sectores de la organización solamente cuando procede de una orden.

En el capítulo III, con este mismo modelo y aplicando diferentes instrumentos de investigación, se efectuarán una evaluación y un análisis de las competencias anteriormente descritas, como base para elaborar la propuesta en el capítulo IV.

## **Capítulo III: Análisis de la situación actual de la empresa Conforpié, S. A.**

### **3.1. Justificación de la investigación**

Se llevará a cabo una investigación del entorno y un análisis de la situación interna de la empresa, con el fin de determinar su posición actual y los elementos principales de su estrategia.

A través de este estudio, se pretende obtener información que sirva de base para elaborar la propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A.

#### **3.1.1. Objetivos de la investigación**

##### **3.1.1.1. Objetivo general**

Analizar la situación de la empresa mediante la investigación de su entorno, cultura, procesos y estrategias.

##### **3.1.1.2. Objetivo específicos**

- Definir las condiciones de la industria de productos para el cuidado del pie, desde la perspectiva de los diferentes actores del mercado.
- Analizar la posición de los productos Conforpié ante la competencia.
- Estudiar las condiciones internas de la empresa desde los puntos de vista estratégico, de procesos y de cultura organizacional.

### 3.1.2. Diseño de la investigación

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados, se utilizará una investigación cualitativa-explicativa, la cual, debido a sus características, permitirá documentar una gran cantidad de información relevante para el análisis de la industria, procesos internos, estrategias actuales, estructura y cultura organizacional.

El estudio se efectuó en las instalaciones de Conforpié, principales distribuidores y puntos de venta en la Gran Área Metropolitana.

#### 3.1.2.1. Técnicas de investigación

Para obtener los datos primarios e información suficiente para el análisis, se utilizaron varias técnicas de investigación, como la entrevista de profundidad, la observación y la encuesta.

##### a. Entrevistas de profundidad

Se ejecutaron entrevistas de profundidad utilizando una guía de preguntas de los temas generales. Durante las entrevistas, se realizaron ajustes o ampliaciones a las preguntas básicas planteadas, a partir de la información recibida por parte del entrevistado. Esta técnica permitió recabar información adicional relevante para el estudio.

Los temas estudiados con esta técnica incluyen la industria, la cadena de valor, la estrategia, la cultura y la estructura organizacional.

Las entrevistas de profundidad se ejecutaron en cinco etapas:

- *Cadena de valor:* la finalidad de esta entrevista fue obtener información relevante sobre las distintas actividades que forman la cadena de valor de Conforpié. Se aplicó a la Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Gerencia de Investigación y Desarrollo y Jefatura de Producción.
- *Profesionales en podología:* con la finalidad de recopilar información respecto al impacto de los productos Conforpié en la población, se aplicó esta técnica a tres profesionales en podología dentro de la gran área metropolitana.  
Los temas abarcados incluyen las principales afecciones del pie, efectividad de tratamientos no invasivos, marcas presentes en el mercado, percepción de productos Conforpié y tendencias del mercado.
- *Administradores de puntos de venta:* la entrevista se aplicó a personal de tres puntos de venta, para identificar las principales condiciones del mercado y el posicionamiento de Conforpié.

Se entrevistó a las siguientes personas:

- Gerente general de La Casa del Pie
  - Encargado de compras e importaciones de Farmacia de Locatel Sabana
  - Administrador de categoría de Auto Mercado Moravia
- *Equipo gerencial de Conforpié:* el objetivo de esta entrevista es obtener información relevante sobre la estrategia y los procesos de Conforpié, así como identificar su situación actual en las diferentes áreas funcionales. La entrevista se aplicó a las siguientes gerencias:
    - Gerencia General
    - Gerencia de Mercadeo y Ventas
    - Gerencia de Investigación y Desarrollo

- *Personal operativo de Conforpié:* se aplicó a once colaboradores del área operativa, con el fin de conocer y analizar la opinión de los trabajadores acerca de la estrategia, cultura organizacional, liderazgo y trabajo en equipo.

b. Observación

Para recopilar datos reales de la situación de Conforpié en los distintos puntos de venta, además de aspectos importantes de la cultura organizacional, se aplicó la técnica de la observación, en dos etapas:

- *Observación en puntos de venta:* el objetivo de esta guía de observación es identificar y corroborar el posicionamiento de Conforpié y los competidores en los diferentes puntos de venta. La guía se aplicó en los siguientes puntos de venta:
  - Farmacia Locatel Sabana
  - Supermercado Wal-Mart Tibás
  - Supermercado Wal-Mart Escazú
  - Supermercado Cristal
  - Auto Mercado Plaza del Sol
  - Farmacia Fischel San José central
  - Supermercado Más x menos Novacentro
  - Zapatería Payless Escazú
- *Observación al personal operativo Conforpié, S. A.:* esta técnica tiene como objetivo el análisis interno de la organización, orientado a los siguientes aspectos:
  - Despliegue y conocimiento de la filosofía estratégica
  - Observación de comportamientos del personal
  - Liderazgo formal e informal
  - Trabajo en equipo

c. Encuestas al personal de Conforpié

Esta técnica se aplicó al personal de Conforpié para complementar la información sobre cultura organizacional, estructura y gestión del talento humano de la empresa. La técnica se aplicó en dos etapas:

- *Encuesta sobre competencias empresariales*

Esta encuesta tiene como fin conocer el nivel de desarrollo de las competencias empresariales dentro de la organización. Se aplicó a todos los miembros de la organización, desde los puestos operativos hasta los miembros del equipo gerencial.

- *Encuesta sobre valores y gestión del talento humano*

El objetivo de esta técnica es identificar los valores presentes dentro de la organización, con el propósito de analizarlos al definir la filosofía y cultura organizacional.

Desde la perspectiva del talento humano, se pretende recopilar datos del personal respecto a las principales variables, como motivación, satisfacción, capacitación y beneficios.

El instrumento se aplicó exclusivamente al personal operativo de la empresa, ya que en el nivel gerencial estos temas se abarcaron en las entrevistas de profundidad.

## 3.2. Resultados y análisis de la investigación

### 3.2.1. Análisis externo: La industria de productos para el cuidado del pie.

#### 3.2.1.1. El mercado de productos para el cuidado del pie

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es la herramienta que se utiliza para estudiar el entorno competitivo de Conforpié. Los principales insumos para este análisis se obtienen de la observación en los puntos de venta y las entrevistas de profundidad a podólogos y administradores.

##### a. Competencia directa

En la observación, se identificaron las principales marcas de productos en competencia del mercado nacional. En el siguiente cuadro, se describen algunos aspectos de cada una.

Tabla 11. Marcas de productos de cuidado del pie

Nombre	Generalidades	Importación a Costa Rica	Productos	Fuente
	Costa Rica	N/A	Todos productos enfocados en el cuidado de los pies distribuidos en 4 líneas: confort, médica, cero callos y complementaria del pie. Maneja una amplia línea de productos tanto de dispositivos como de medicamentos.	<a href="http://www.conforpie.com/">http://www.conforpie.com/</a>
	Casa matriz en Brooklyn NY. Producto Chino	Sinax Centroamerica S.A.	Maneja una amplia gama de soluciones para el cuidado del pie, principalmente plantillas, productos para callos, taloneras y parches.	<a href="http://profoot.co/">http://profoot.co/</a>
	Fundada en 1859 en Chicago USA, es un referente del mercado mundial con presencia en más de 70 países. Se considera uno de los líderes del mercado mundial. Pertenece al grupo Bayer	Directamente por el punto de venta	Manejan una oferta cercana a los 70 productos en total	<a href="http://www.drschollsespanol.com">http://www.drschollsespanol.com</a>
	Es una marca creada en 2007 por el grupo WE Basset Company (productos de belleza y cuidado personal) de Connecticut USA	Walmart Centroamérica	Manejan una oferta cercana a los 70 productos en total	<a href="http://ped-x.com/">http://ped-x.com/</a>
	Pedifix es una de las empresas mejor posicionadas en el mercado norteamericano, tiene más de 120 años de existir. Se ubica en Brewster, NY	Directamente por el punto de venta	Maneja línea preventiva, dermatológica y diabética	<a href="https://www.pedifix.com">https://www.pedifix.com</a>
	Marca brasileña fundada en 1995. Líder en la producción con tecnología de gel polimero	N/D	Aplican la tecnología de gel en toda una línea de productos ortopédicos y podológicos.	<a href="http://www.orthopauher.com">http://www.orthopauher.com</a>
	Durham, Carolina del Norte	Importadora Gerki S.A.	Es una oferta de accesorios para zapatos desde las plantillas, taloneras y medias	<a href="http://www.airplusfootcare.com">http://www.airplusfootcare.com</a>
	Charlotte, Carolina del Norte	Centro de Negocios Trilogía	Ofrece un pequeño número de productos, básicamente accesorios para zapatos como plantillas y taloneras.	N/D

Fuente: Elaboración propia

El análisis planteado involucra cuatro aspectos que se consideran relevantes para la toma de decisión del consumidor:

Figura 3. Variables de análisis de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Por cobertura se entiende el grado de presencia de cada marca en los puntos de venta incluidos en el estudio. La variedad de la marca se midió por la cantidad de productos que se ofrecen en el mercado. Se estableció una escala de precios para tres diferentes productos, y se concluyó con una evaluación de algunos aspectos relevantes sobre imagen y visibilidad de los productos.

En la siguiente figura se resumen los resultados de la cobertura de marcas en cada punto de venta.

Tabla 12. Cobertura de marcas por comercio

MARCA/ PUNTO	LOCATEL SABANA	WALMART TIBAS	WALMART ESCAZU	CRISTAL	AUTO MERCADO P.DEL SOL	FARMACIA FISCHEL	MAS X MENOS GUADAL.	PAYLESS ESCAZU	TOTAL
Profoot	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
Conforpié	✓	✓		✓	✓		✓		5
Dr Scholls	✓	✓	✓				✓		4
Pedx	✓			✓	✓				3
Air Plus		✓	✓		✓				3
Ortho Pauher				✓		✓			2
Pedifix	✓								1
Payless								✓	1

Fuente: Elaboración propia

Las marcas con mayor cobertura, según la muestra de locales estudiada, son Profoot, Conforpié y Dr. Scholls. Otras marcas, como Pedifix y Payless, tienen una presencia limitada.

Con respecto a la ubicación de los productos en las góndolas, se observa que el espacio para estos artículos es reducido en comparación con otras categorías, como los cosméticos o los productos de higiene personal. En lugares como Auto Mercado y Wal-Mart, el espacio oscila entre uno y dos metros cuadrados.

Profoot tiene muy buena exposición en los puntos de venta. Está presente en seis comercios, con un promedio de trece caras por punto, lo cual equivale al 42% del espacio disponible para la categoría. Además, cuenta con las mejores ubicaciones en planogramas e, incluso, cabeceras de góndola exclusivas.

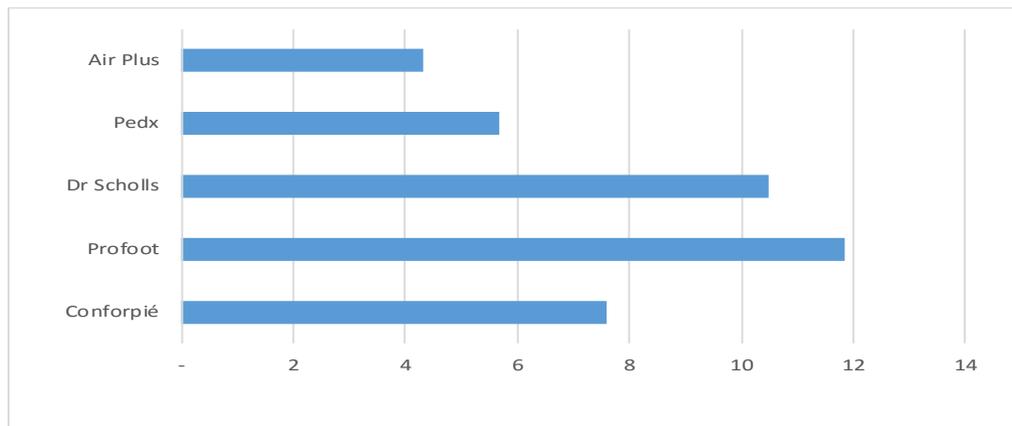
Dr. Scholls es la segunda marca en exposición, con un 39% de espacio en góndola de los cuatro puntos donde fue ubicada.

Conforpié tiene una posición importante en lugares como Locatel, Cristal y Auto Mercado. En promedio, cuenta con un 30% del espacio disponible para la categoría.

La marca Pedifix posee una presencia destacada en Locatel, donde está recibiendo un impulso especial del comercio y se le ha asignado una cabecera completa, con treinta y cinco productos diferentes. Payless, por su parte, es la marca exclusiva en su tienda de zapatería.

En el análisis de la variedad de artículos, se observó la cantidad de productos promedio por marca en punto de venta. En el siguiente gráfico, se enumeran las marcas con la mayor cantidad de productos en tienda.

Gráfico 9. Cantidad de productos por marca en puntos de venta



Fuente: Elaboración propia, según guía de observación aplicada, agosto 2015

Las marcas Profoot y Dr. Scholls repiten en este criterio como las dos más destacadas, lo cual las consolida como las marcas con mejor presencia.

Conforpié ocupa el tercer lugar en cuanto a surtido de productos, con un aproximado de ocho artículos por comercio. Los casos en que se encontraron más opciones fueron Supermercado Cristal con trece productos y Locatel con once.

En la farmacia Fischel, solo se encontraron los productos de las marcas Profoot y Ortho Pauher. La Casa del Pie no expone ninguna marca, pero el gerente indicó que sí manejan y recomiendan los productos Conforpié.

Los supermercados son los principales canales para que los productos de Conforpié lleguen al consumidor final. Auto Mercado, Wal-Mart y Cristal han sido hasta ahora los principales compradores.

Actualmente, se evidencia muy poca presencia de Conforpié en establecimientos de la cadena Wal-Mart y sus formatos, lo cual refleja el debilitamiento de la relación comercial. Hasta el año 2014, esta cadena era el principal cliente de Conforpié, con más del 50% de las ventas. Durante el 2015, estas decayeron a niveles mínimos. La gerencia de Conforpié desconoce los motivos por los cuales se suspendieron las compras.

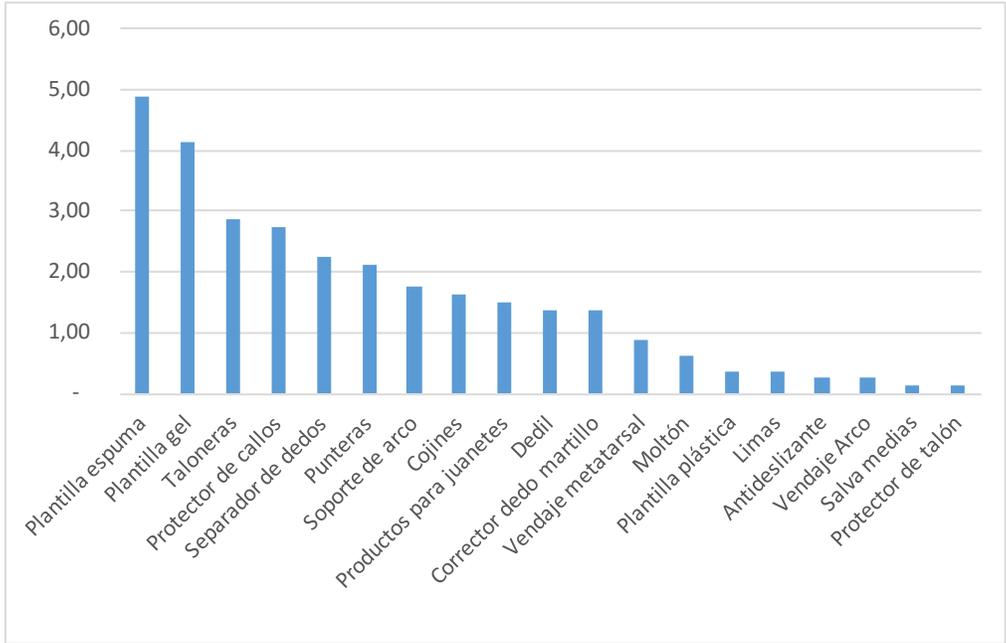
Esta situación revela un aspecto de fondo en el mantenimiento de las relaciones de los clientes claves de Conforpié. El caso de Wal-Mart debe alertar a la empresa sobre cuáles medidas tomar para dar seguimiento a los clientes claves.

La relación con Auto Mercado se percibe como estable. Si bien Conforpié es una de las marcas importantes, ha disminuido sus ventas en los últimos años.

De acuerdo con lo anterior, es indispensable reflexionar acerca de la estrategia comercial de la empresa, específicamente sobre el mantenimiento de las relaciones con los clientes. Se debe fortalecer esta gestión, asegurarse de establecer los canales de comunicación apropiados y diseñar propuestas que transmitan a los clientes el interés en desarrollar la relación.

Otro aspecto evaluado en la guía de observación en punto de venta se refiere a cuáles productos son los más comercializados. El siguiente gráfico muestra toda la variedad de artículos encontrados.

Gráfico 10. Cantidad promedio de presentaciones por producto en punto de venta



Fuente: Elaboración propia, según guía de observación aplicada, agosto 2015

Las plantillas de espuma y gel, los protectores contra callos y las taloneras son los productos más expuestos en las góndolas de los comercios. En plantillas de espuma, en promedio se encontraron casi cinco tipos por comercio. Este es un indicador de cuáles son los principales productos que se venden en el mercado.

Un 44% de las plantillas de espuma eran de la marca Conforpié y un 33% de Profoot; las plantillas de gel son principalmente de la marca Dr. Scholls. En taloneras, la mayor cantidad son estilos de Profoot, y en protectores contra callos se destacan también Profoot y Dr. Scholls.

Se efectuó un análisis de precios de los tres productos con mayor presencia.

A continuación, en cada tabla se diferencian los productos según el material, para disponer de mejores términos de comparación y análisis.

Tabla 13. Comparación del precio de productos para el cuidado del pie

PLANTILLAS									
	Cristal	Locatel	WM Tibás	AM	Payless	WM Escazú	Fischel	MXM	Promedio
Conforpié- espuma	₡ 1,280			₡ 1,385					₡ 1,333
Dr Scholls-espuma						₡ 1,500			₡ 1,500
Profoot- espuma	₡ 1,867		₡ 1,715			₡ 1,715	₡ 2,227	₡ 1,715	₡ 1,848
Paylees- espuma					₡ 2,200				₡ 2,200
Conforpié- anatómica		₡ 3,030							₡ 3,030
Pedx-anatómica		₡ 3,147							₡ 3,147
Profoot- anatómica	₡ 5,355		₡ 4,960					₡ 4,925	₡ 5,080
Paylees					₡ 3,800				₡ 3,800
Pedx-gel	₡ 4,514								₡ 4,514
Air Plus-gel			₡ 6,890	₡ 6,030		₡ 7,410			₡ 6,777
Profoot- gel							₡ 9,032		₡ 9,032
Dr Scholls-gel			₡ 9,500			₡ 9,500		₡ 9,500	₡ 9,500
Ortho Pauher							₡ 22,000		₡ 22,000
TALONERAS									
	Cristal	Locatel	WM Tibás	AM	Payless	WM Escazú	Fischel	MXM	Promedio
Payless- espuma					₡ 1,195				₡ 1,195
Conforpié	₡ 1,375								₡ 1,375
Pedifix		₡ 2,090							₡ 2,090
Pedx-gel	₡ 2,788								₡ 2,788
Payless- gel					₡ 3,800				₡ 3,800
Dr Scholls- gel			₡ 5,000			₡ 5,000		₡ 5,000	₡ 5,000
Profoot-gel						₡ 5,318			₡ 5,318
Air Plus						₡ 5,710			₡ 5,710
PROTECTOR DE CALLOS									
	Cristal	Locatel	WM Tibás	AM	Payless	WM Escazú	Fischel	MXM	Promedio
Conforpié	₡ 754	₡ 1,100		₡ 785					₡ 880
Pedx-gel		₡ 1,333							₡ 1,333
Pedifix		₡ 1,510							₡ 1,510
Dr Scholls			₡ 1,700			₡ 1,700		₡ 1,700	₡ 1,700
Profoot	₡ 2,565	₡ 1,824				₡ 2,370			₡ 2,253
Ortho Pauher							₡ 2,833		₡ 2,833

Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de casos, Conforpié se presenta como la opción más económica del mercado, mientras Profoot y Dr. Scholls se hallan en el extremo superior de precios. Marcas como Pedx y Air plus se ubican en el rango medio de precios.

Las diferencias de precios llegan a ser considerables. En plantillas, el rango abarca desde los ¢1300 hasta los ¢22 000; dentro del grupo de plantillas de gel, desde ¢3800 hasta ¢22 000. Las diferencias de precios en taloneras superan el 300%, desde las de espuma a ¢1195 hasta las de gel Air Plus a ¢5710.

A partir de la presentación y la imagen de las diferentes marcas, se realiza el siguiente análisis.

La imagen dice mucho de la personalidad de la marca. Es un hecho que los consumidores la perciben, la asocian de cierta forma y, al final, toman decisiones con base en ella. En la siguiente ilustración, se aprecia el uso de colores de cada una de las marcas:

Figura 4. Empaques de marcas



Profoot, Dr. Scholl's y Air Plus ocupan una posición destacada en este análisis, por el uso de colores más llamativos. Conforpié y Pedifix emplean colores tenues, que pueden no despertar el mismo interés.

El empaque es otro aspecto de la imagen que resulta fundamental para el cliente. En el mercado, es muy común el uso del cartón, el plástico y el empaque tipo blíster. La bolsa plástica se utiliza mucho para productos pequeños, como los dediles y los parches.

Otras marcas recurren a moldes de plástico para sus productos, lo cual realza las características del producto y lo hace agradable al cliente.

Conforpié principalmente trabaja con una lámina de cartón impresa, recubierta con plástico termo formado (*shrink packaging*). Se detectaron ciertas deficiencias con este empaque, ya que, por la posición del producto, no se puede apreciar información, como las instrucciones de uso, o la fotografía del producto.

El uso de espacios es otro aspecto visual. Dr. Scholls y Profoot cuentan con una ventaja al trabajar las cabeceras de góndola. En Más x Menos, Dr. Scholls tiene un espacio aparte de las otras marcas, donde se promociona una de sus líneas de productos.

#### b. Clientes

Dentro del mercado de productos para el cuidado del pie, se destacan dos segmentos de clientes principales: segmento femenino y personas adultas mayores.

De acuerdo con las entrevistas a los administradores de Locatel, Auto Mercado y Cristal, las mujeres son las principales consumidoras de estos productos. Una de las razones de esta situación es el tipo de calzado que utilizan. El uso de tacones provoca padecimientos en los pies; las taloneras, cojines y punteras son muy solicitadas por el segmento femenino, en busca de aliviar sus afecciones.

Es importante que el diseño y funcionalidad de los productos capte la atención de este grupo de clientes. Dr. Scholls es un referente en este sentido, con la línea *Dreamwalk*, muy bien orientada a la mujer, y sobresale por algunos detalles, como los colores y el empaque.

Para Conforpié, es importante lograr una mayor identificación con el segmento femenino y poder incorporar en su estrategia de mercadeo un enfoque diferenciador para este mercado.

El otro segmento de importancia en el mercado son las personas adultas mayores. Por lo general, estas personas sufren mayores padecimientos físicos, lo cual los hace demandantes de soluciones de salud. Por lo general, estos clientes

no escogen por los colores del empaque, sino que evalúan cuáles productos son apropiados para llenar su necesidad. Tienen la paciencia para informarse de las características del producto antes de comprarlo.

En opinión de los expertos, Conforpié es una marca que, por su trayectoria, está bien posicionada ante este segmento. Aun así, debe evaluarse en qué medida estos productos brindan condiciones apropiadas al adulto mayor, como instrucciones de uso claras y legibles, además de la facilidad de manipulación.

Otro tipo de clientes vienen referidos por recomendación médica. Según indicaron los médicos podólogos entrevistados, el papel de los productos correctivos es importante para algunos pacientes, por lo cual ellos los recomiendan antes de una intervención quirúrgica.

Indirectamente, estos profesionales se convierten en promotores de los productos que recomiendan y, por ende, se vuelven un segmento atractivo para los intereses de Conforpié. La empresa puede considerar una estrategia dirigida a este canal, con el fin de incentivar la recomendación de la marca, como lo hacen las compañías farmacéuticas con los visitantes médicos.

#### c. Proveedores

Los dos proveedores principales se encuentran ubicados en Alemania y España, y la actividad comercial con ellos se ha mantenido por más de diez años. Como resultado, se ha establecido una relación de confianza entre las empresas, lo cual facilita a Conforpié lograr negociaciones para mantener costos de materia prima estables a lo largo del tiempo y una calidad de materia prima uniforme.

Se considera relevante contar con alternativas en caso del incumplimiento de alguno de los suplidores principales, así como para la revisión de costos del mercado. De otra forma, es muy difícil determinar si actualmente se está pagando un sobreprecio por la materia prima.

#### d. Productos sustitutos

Conforpié actualmente no ha lanzado su línea de productos de gel polímero, por lo cual los productos de la competencia confeccionados con este material son los más fuertes sustitutos de los productos de espuma Conforpié.

Los productos de gel polímero tienen un precio significativamente más alto que los productos de espuma, pero su vida útil es mucho mayor. Por ello, muchos consumidores están trasladando sus compras a los artículos de gel.

Si bien todos los actores de la industria aseveran que los productos de espuma siempre tendrán presencia en el mercado, la tendencia apunta a un crecimiento de los productos de gel y relega a un segundo plano la espuma. Esto nos confirma la importancia de acelerar el lanzamiento de productos de gel Conforpié.

Otro sustituto de los productos Conforpié es la intervención quirúrgica. En la mayoría de los casos, la cirugía involucra un costo económico significativo, además de requerir un periodo de recuperación. Por este motivo, incluso los médicos primero recomiendan el uso de productos correctores o protectores, antes que proceder con una cirugía. La cirugía no representa, entonces, una amenaza tan significativa para los productos Conforpié.

#### e. Nuevos competidores

El mercado de productos para el pie en Costa Rica enfrenta muy pocas barreras de entrada. Esto ha permitido en los últimos años el ingreso de una cantidad importante de nuevos competidores para Conforpié. En el futuro, muy probablemente la cantidad de competidores seguirá aumentando.

La principal ventaja de Conforpié en la actualidad son sus costos. No existen competidores con precios al público tan accesibles como los de Conforpié. Sin embargo, poco a poco se han ido acercando a este nivel de precios, por lo cual es importante que Conforpié continúe trabajando para ser más eficiente y reducir más sus costos.

El lanzamiento de productos de gel polímero es de relevancia en este aparatado, pues, según la entrevista realizada a la Gerencia, los productos de gel de Conforpié tendrán costos muy competitivos comparados con la competencia actual. Esto posibilitará a la empresa ampliar su mercado y nivel de ventas.

Se considera que el panorama competitivo actual de Conforpié muestra un alto nivel de complejidad. La presencia de fuertes competidores, la amenaza de nuevos participantes y la evolución tecnológica en materiales y empaques son factores que obligan a Conforpié a implementar nuevas estrategias para mejorar su competitividad.

### 3.2.2. Análisis de la situación interna

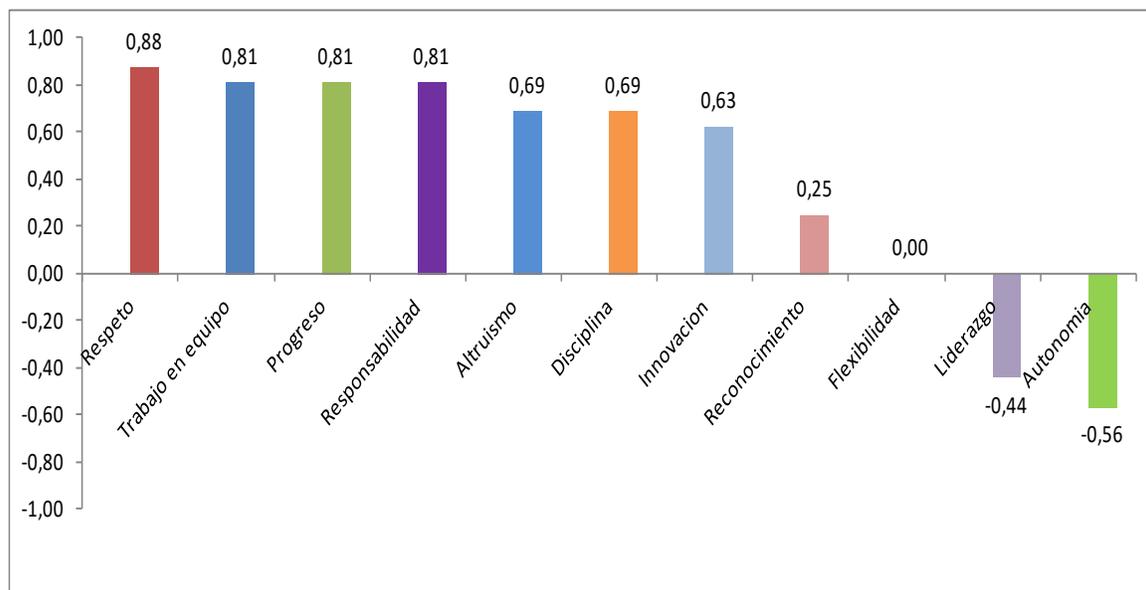
#### 3.2.2.1. Filosofía empresarial

El establecimiento de la filosofía empresarial es uno de los pilares fundamentales de la planificación estratégica, el punto de referencia para que todos los miembros de la organización trabajen con los mismos objetivos.

La misión y la visión se deben revisar con el paso del tiempo. Su actualización debe contemplar las condiciones del entorno y el desarrollo de la empresa. Tomando en cuenta que se está revisando el planeamiento estratégico de Conforpié, es un buen momento para replantear la filosofía empresarial creada en el 2013, con la ayuda de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). Este punto se analizará en el capítulo IV.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los gerentes, en el año 2013 no se pudo completar el análisis y determinar los valores que caracterizan a la organización. Con el fin de recopilar datos acerca de los valores que distinguen a la empresa, se aplicó un cuestionario de valores a los colaboradores del área operativa, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 11. Grado de importancia de los valores en Conforpié



Fuente: Elaboración propia, según cuestionario de valores, agosto 2015

En el gráfico 11, el valor 1 corresponde a los valores más importantes y -1 al menos importante. La mayoría del personal coincidió en que el respeto es el valor con mayor grado de importancia y con el cual se sienten más identificados dentro de Conforpié. Otros valores importantes reconocidos por los trabajadores fueron el progreso dentro de la empresa, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Los valores menos reconocidos en el cuestionario fueron la autonomía y el liderazgo, los cuales se trabajarán en los próximos meses junto con los valores mencionados en las entrevistas a la Gerencia: honestidad, integridad y compromiso.

En las áreas de trabajo, se observó que no había cuadros o afiches sobre la misión y la visión. La mayoría de los colaboradores manifestaron poco conocimiento del tema, además de otros aspectos relacionados con la empresa, como por ejemplo los objetivos, los planes y la existencia de la página web. Como se desprende de los comentarios de los trabajadores, ellos consideran de suma importancia conocer esta información para el trabajo diario de cada uno.

Cabe destacar que una buena ejecución de estos aspectos significaría que toda la organización trabaje siguiendo los mismos objetivos. De esta manera, se aumentaría el sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia la empresa, lo cual es fundamental para una cultura organizacional de alto nivel y de eficiencia.

#### 3.2.2.2. Estrategias

Del análisis de las estrategias actuales de Conforpié, se obtienen las siguientes conclusiones:

##### a. Liderazgo en costos

Los productos Conforpié actualmente cuentan con los precios más competitivos en los diferentes puntos de venta. No se encontraron productos de la competencia con precios inferiores. Esta sigue siendo la principal ventaja competitiva de Conforpié.

De las entrevistas a los administradores de los distintos puntos de venta se concluye que la ventaja en costos de Conforpié se ha reducido en los últimos años. Han ingresado al mercado marcas líderes, como Profoot y Dr. Scholls, las cuales ofrecen productos de calidad igual o superior a Conforpié por un precio ligeramente mayor.

Es de prever que, en un futuro cercano, los costos de las marcas importadas lleguen a ser similares o menores, a menos que la empresa tome acciones al respecto.

Es importante que la empresa administre bien esta fortaleza, mediante una revisión periódica de los diferentes costos de producción.

##### b. Mercado nacional

Conforpié es un participante activo y conocido en el mercado nacional, primordialmente por su presencia a lo largo de cuarenta años.

En los últimos años han ingresado al mercado una cantidad importante de marcas importadas, las cuales han restado espacio a Conforpié en los puntos de venta. Hoy el consumidor dispone de unas diez marcas distintas, con una variedad de calidades y precios. Conforpié se ha posicionado dentro de los consumidores como la marca económica de calidad moderada.

Conforpié se ha enfocado en la distribución en la Gran Área Metropolitana, mientras la competencia está presente en el resto del país. Esto abre la posibilidad de ampliar la distribución a la totalidad del país, como una oportunidad de crecimiento en el mercado y las ventas en el ámbito nacional.

#### c. Internacionalización

El nivel de internacionalización de los productos Conforpié se limita a la maquila y exportación de productos a la empresa Pedifix, localizada en Nueva York, Estados Unidos.

Si bien la internacionalización es una estrategia clara de Conforpié, no hay esfuerzos concretos para diversificar sus exportaciones. De las entrevistas realizadas a la Gerencia se desprende que no es una prioridad inmediata.

Las ventas hacia el cliente Pedifix se han mantenido estables, pero con tendencia a la baja en los últimos años. En este sentido, se requiere revisar nuevas posibilidades de negocio con esta cuenta clave, con el fin de crecer en el nivel de ventas.

En la actualidad, los productos maquilados por Conforpié para el cliente internacional se han convertido en competencia directa en el mercado local.

#### d. Innovación

La innovación es fundamental en la estrategia de Conforpié, y lo ha sido a través de su historia. El desarrollo de soluciones para las afecciones de las

personas es la razón de ser de la empresa; sin embargo, en los últimos años el mercado ha evolucionado al uso de nuevos materiales, como el gel polímero, y ha relegado la acostumbrada espuma.

A pesar de que a la empresa este tema le parece trascendental, se observaron dificultades para ejecutarlo. Por ejemplo, aunque se realizó una inversión importante para desarrollar la tecnología de gel, se ha tardado años en generar un producto en este material.

e. Promoción del bienestar

Los productos Conforpié han sido pensados y diseñados para mejorar la calidad de vida de las personas. En todas sus etapas, la empresa ha procurado siempre generar valor y, como fin último, aliviar las diferentes dolencias de la población.

En la actualidad, una gran cantidad de personas viven día a día con una afección en el pie y desconocen la existencia de una solución rápida y económica. La educación en este sentido vendría a impactar positivamente el bienestar y la calidad de vida de las personas, y brindaría a Conforpié una enorme posibilidad de desarrollo.

Al analizar las estrategias de Conforpié, se observa que la percepción acerca de este concepto mezcla varios niveles de objetivos, estrategias y planes. También, se detectó que la estrategia carece de índices para medir su cumplimiento, y no hay evidencia de que el personal esté consciente e identificado con ella.

### 3.2.2.3. Cadena de valor

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

##### a. Logística interna

Durante el recibo de materia prima, es necesario detener la producción, ya que los colaboradores deben asistir al gerente general durante la descarga. Esto provoca tiempos muertos en producción y, por ende, una pérdida de eficiencia durante el tiempo productivo.

Se dispone de un montacargas, el cual es fundamental para el recibo, acomodo y entrega de materia prima. Solo la Gerencia General está autorizada para operar el equipo, lo cual limita su aporte a la operación.

Es relevante que la Gerencia General delegue las tareas operativas a su cargo, con el fin de disponer de este tiempo para atender aspectos estratégicos. Esto, a la vez, permitirá reducir la dependencia y agilizar los procesos operativos.

En el momento de almacenar, al no haber un orden definido de aposentos en la bodega, la materia prima se ubica de forma aleatoria. Esto representa una limitación en el control de inventarios y orden general de la bodega. La bodega físicamente cuenta con la seguridad y estructura básica para el resguardo de la materia prima, pero existen amplias posibilidades de mejoras en la distribución, para así reducir los tiempos requeridos para los movimientos del material.

El control de inventario se realiza de forma manual, lo cual implica una inversión significativa de tiempo por parte del jefe de producción y limita la exactitud de los datos. Implementar un sistema computarizado de control de inventario reduciría el tiempo requerido para esta tarea y mantendría actualizado el inventario en todo momento.

El jefe de producción cumple también el rol de encargado de bodega general, y debe autorizar las salidas de materiales de inventario hacia producción.

En ausencia del jefe de producción, se abre la posibilidad de salidas que no queden registradas ni rebajadas del inventario. Con el nombramiento de un encargado de bodega general, se podría mejorar el control y el mantenimiento de la bodega e inventario, así como proporcionar tiempo adicional a la jefatura de producción para enfocarse en tareas con mayor impacto en la producción.

#### b. Operaciones

La mayoría de los procesos de producción se realizan de forma manual y se ejecutan con herramientas cuyo estado no es el óptimo. Por ello, existe posibilidad de mejorar los resultados de producción mediante los mantenimientos preventivos o correctivos correspondientes.

Si se conserva en buen estado las herramientas, se minimizan los cortes en producción por el desperfecto de alguno de los equipos, y también tiene un impacto positivo en la motivación de los colaboradores.

Actualmente, la producción se planifica con base en la experiencia del jefe de producción, quien no tiene a su disposición los indicadores requeridos. Implementando un sistema para planificar la producción, se podrían planear y administrar de forma más eficiente los recursos y, a la vez, tomar mejores decisiones. De esta manera, se podría conseguir una reducción de costos.

El control de calidad se realiza de manera empírica e informal. No se aplica un proceso específico ni se cuenta con parámetros definidos para la aprobación o rechazo de los productos. Dado lo anterior, existe la posibilidad de definir parámetros de calidad que permitan a la empresa cumplir estándares de calidad internacionales.

### c. Logística externa

Hay diversas oportunidades para mejorar el almacén de producto terminado, el cual carece del espacio suficiente para el nivel de producción actual. Debido a esta situación, el encargado debe mantener en el área de producción el producto terminado.

Los movimientos de producto terminado se efectúan manualmente. La adquisición de una carretilla reduciría el tiempo y facilitaría la ejecución de estas tareas. Además, tendría un impacto positivo en la motivación del encargado del almacén, lo que resultaría en una mejora de su desempeño actual.

Por otra parte, el vehículo utilizado para las entregas de material a los puntos de distribución se encuentra en buenas condiciones y es suficiente para el volumen de entregas actual.

### d. Mercadeo y ventas

De las entrevistas realizadas se concluye que existen oportunidades de mejora en mercadeo y ventas, entre ellas las siguientes:

1. Comunicación: se detectó la necesidad de los clientes de un mayor contacto y comunicación con Conforpié. Los principales clientes nacionales expresaron la importancia de recibir propuestas relacionadas con precios y promociones, así como otros esfuerzos de mercadeo, los cuales constituyen un aliciente para los usuarios finales.
2. Presentación: otra conclusión importante es la oportunidad de actualizar la presentación del producto. Los principales competidores de Conforpié usan empaques altamente llamativos y diseños modernos, lo cual atrae al consumidor y ha restado presencia del producto Conforpié en los estantes.

3. Productos en gel: cada día se suman al mercado nuevos competidores con productos en gel, y la tendencia de las generaciones más jóvenes es la búsqueda de estos productos, por lo cual su lanzamiento es trascendental para la empresa.

e. Servicio

Actualmente, la garantía de los productos es el principal punto de servicio de Conforpié. Existe la posibilidad de tener un mayor impacto en esta área, por medio de la realización de campañas para educar sobre el cuidado del pie.

Las nuevas generaciones muestran una gran afición a deportes que involucran un gran desgaste en los pies, como las carreras y las caminatas. Esto significará un crecimiento en las afecciones en el pie en un futuro cercano. Conforpié debe procurar educar a esos potenciales clientes, para familiarizarlos con estos padecimientos y sus soluciones, lo cual les permitirá tener una mejor calidad de vida en el futuro.

## ACTIVIDADES DE APOYO

a. Infraestructura

A continuación, se describen los puntos de más relevancia:

1. Capacidad: el edificio se encuentra a un cien por ciento de su capacidad, lo cual limita el crecimiento de la operación. Por lo tanto, los planes de crecimiento deben contemplar modificaciones importantes en la infraestructura del edificio.
2. Mobiliario y aire acondicionado: en las áreas administrativas y de producción, el mobiliario ya cumplió su vida útil; además, no se cuenta con aire acondicionado. Se puede mejorar la motivación y producción de los

colaboradores adquiriendo mobiliario ergonómico e instalando sistemas de aire acondicionado.

3. Sistemas de cómputo: el sistema de cómputo existente tiene solo fines contables. Utilizar sistemas integrados, que posibiliten un mayor aprovechamiento de la tecnología, sería de gran beneficio en la empresa.
4. Mantenimiento: tanto en el área de producción como en el área de bodega hay filtraciones en los techos, lo cual ocasiona el paso de agua durante las lluvias. Esta es una oportunidad de mejora, para evitar el deterioro de materia prima almacenada y mejorar el ambiente de trabajo en el área de producción.
5. Personal para la administración general: administrativamente, existe la oportunidad de buscar el aporte de profesionales especializados en áreas como la administración de empresas y producción. En la actualidad, los puestos gerenciales de estas áreas han sido asumidos por profesionales en otras disciplinas, quienes han ejecutado labores y decisiones basadas en la experiencia y su conocimiento del negocio. Esto ha beneficiado el desarrollo de nuevos productos e ideas, pero se han descuidado otras áreas, como la del capital humano y la comercial.

#### b. Recursos humanos

El área de recursos humanos se puede ver beneficiada con la asignación formal de las funciones básicas a alguno de los colaboradores administrativos. Actualmente, las funciones de recursos humanos son asumidas por la Gerencia General, la cual no cuenta con el tiempo requerido para ejecutarlas de forma efectiva.

Los colaboradores han expresado la necesidad de mejoras en el área de recursos humanos y han enfatizado en los siguientes puntos:

- Necesidad de un mediador para la resolución de conflictos entre colaborador y empresa
- Planes de desarrollo y capacitación
- Actividades fuera del rol diario para la integración de los colaboradores como equipo de trabajo
- Incentivos o reconocimientos que promuevan la motivación del personal

Dado lo anterior, se considera el área de recursos humanos como un eslabón que se debe fortalecer dentro de la cadena de valor y con una fuerte influencia en el desempeño general de la empresa.

#### c. Desarrollo tecnológico

La adquisición de la inyectora de gel polímero ha sido un paso importante en esta área. No obstante, el proceso de puesta en marcha ha tardado más de lo planeado y esto ha impedido ejercer un impacto significativo en la empresa hasta el momento. Es importante poner en producción esta máquina en el menor tiempo posible, pues significaría la apertura de un nuevo mercado para la empresa.

En la planta de producción, el uso de herramientas manuales y eléctricas básicas y con modificaciones caseras abre la posibilidad de incluir equipos más modernos, que faciliten las tareas a los operarios, además de reducir los tiempos de producción, reprocesos y desperdicio de materiales.

#### d. Abastecimiento

Actualmente, Conforpié basa su abastecimiento en dos proveedores estratégicos. Estos proveedores han demostrado ser confiables, y por la relación de muchos años con la empresa, son accesibles en temas de precio y calidad.

El material recibido de estos proveedores no presenta reclamos de calidad significativos. En caso de existir, estos asumen su responsabilidad y reponen el material en la próxima entrega.

Resulta conveniente la búsqueda de proveedores alternativos que puedan abastecer a la empresa en caso de ser necesario. Asimismo, se debe realizar un correcto control de precios, para asegurar tener siempre costos competitivos. De igual forma, es necesario establecer un sistema de planificación de compras, con el fin de ejecutar los pedidos de manera oportuna y por las cantidades óptimas.

Al analizar las actividades de la cadena de valor de Conforpié, se identifica un mayor nivel de desarrollo y profundidad en las actividades primarias. Las actividades de apoyo han quedado un tanto relegadas y, por consiguiente, en estas se perciben más oportunidades de efectuar mejoras significativas tendientes a disminuir las brechas estratégicas.

En las actividades primarias, el área de operaciones es la de mayor desarrollo y representa para la empresa una ventaja competitiva, difícil de igualar por parte de la competencia. Sin embargo, en ellas también se encuentran vacíos, en áreas como logística externa, mercado y ventas y servicio. La empresa dedica esfuerzos y recursos mínimos a estas áreas, por lo cual representan oportunidades para mejorar la posición estratégica.

La Gerencia General participa en la mayoría de las actividades, tanto primarias como de apoyo. Por ello, su liderazgo y compromiso son claves durante todo el proceso del nuevo plan estratégico, en especial al implementar y administrar el cambio.

Tabla 14. Análisis de la cadena de valor de Conforpié S. A

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen oportunidades para mejorar las condiciones actuales del edificio donde se centra la operación de tal forma que los colaboradores cuenten con un ambiente de trabajo adecuado.</li> <li>• La actualización de los sistemas informáticos permitiría aumentar la productividad de los colaboradores.</li> <li>• Es posible actualizar el mobiliario de oficina y producción para evitar molestias físicas durante las labores diarias.</li> <li>• El aporte de profesionales en áreas específicas como la administración general y la planificación de la producción permitiría hacer más eficiente la operación de la empresa.</li> </ul>				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación de un profesional encargado de esta área es de gran relevancia para el desarrollo para el capital humano.</li> <li>• Actualmente los colaboradores y gerencia están disconformes con la administración de recursos humanos de la empresa.</li> <li>• Los principales puntos a mejorar en esta área de acuerdo al personal serían: Resolución de conflictos empresa-empleado, reglas generales de la empresa, planes de desarrollo y capacitación, incentivos o reconocimientos, evaluaciones de desempeño.</li> </ul>				
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere terminar la puesta en marcha de la máquina inyectora de gel polímero.</li> <li>• Muy importante el desarrollo y lanzamiento de la nueva línea de productos gel.</li> <li>• Hay oportunidades para mejorar la productividad mejorando las condiciones de las herramientas y equipos utilizados en producción. Esto permitiría reducir el tiempo de producción, los reprocesos y el desperdicio de materia prima</li> </ul>				
	<b>ABASTECIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los dos proveedores claves actuales brindan una relativa seguridad a la empresa en cuanto a calidad, costos y entregas.</li> <li>• No existen proveedores alternativos por lo que existe una posibilidad de desabasto importante por lo que se recomienda establecer proveedores alternativos a los cuales también se pueda recurrir en caso de una eventualidad.</li> </ul>				
	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la oportunidad de establecer un proceso de recibo de materia prima para evitar ineficiencias y retrasos en la producción.</li> <li>• Al mejorar el nivel de organización de la bodega de almacenamiento de materia prima se evitarán diferencias de inventario y además se facilitarán las tareas de mover materiales de bodega a producción.</li> <li>• La asignación de un encargado de bodega permitirá un mejor mantenimiento de la bodega y los inventarios.</li> </ul>	<b>OPERACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un aumento en el nivel de automatización permitiría reducir los tiempos de producción y la cantidad de reprocesos y desperdicios de materia prima.</li> <li>• Es importante establecer un proceso de calidad formal que permita a los colaboradores ejecutar inspecciones de calidad objetivas y que aseguren una calidad uniforme en todos los productos.</li> </ul>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones del almacén de producto terminado pueden ser mejoradas de manera significativa y especialmente a nivel de espacio y organización.</li> <li>• El proceso de entradas y salidas de productos del almacén puede ser ejecutado de forma más eficiente y en menor tiempo con la adquisición de una carretilla.</li> <li>• El vehículo para entregas a clientes es el adecuado para el volumen de ventas actual.</li> </ul>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente hay muchas oportunidades a nivel de mercadeo y ventas que se pueden aprovechar realizando una inversión razonable que permitiría mejorar las ventas y el posicionamiento.</li> <li>• Se pueden actualizar los productos tanto a nivel de empaque como a nivel de funcionamiento.</li> <li>• Es de suma importancia lanzar la línea gel lo antes posible.</li> </ul>
<b>MARGEN</b>					

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.2.4. Estructura

Conforpié, por ser una pyme, se caracteriza por tener una estructura organizacional pequeña, que le permite tomar decisiones con rapidez. Sin embargo, de las entrevistas a las gerencias se desprenden oportunidades de mejora, para aprovechar los recursos de forma más eficiente.

En la actualidad, la Gerencia General realiza las funciones financieras, de manejo de capital humano, de proveeduría, de temas legales y administrativos. Esta concentración de responsabilidades limita el tiempo dedicado a labores de planificación, apoyo y seguimiento a las otras áreas de la empresa.

Además de la Gerencia General, la empresa cuenta con tres áreas funcionales: Mercado y Ventas, Producción, e Investigación y Desarrollo.

Anteriormente, la empresa contaba con gerencias independientes para ventas y mercadeo. Al renunciar el gerente de mercadeo, las funciones de esa área fueron absorbidas por la Gerencia de Ventas.

Esto ha provocado el aplazamiento de varios proyectos que estaban definidos, como la expansión rural, el impulso de la página web y el plan de internacionalización de los productos de Conforpié.

El área de producción consta de quince trabajadores dedicados a funciones operativas, que pueden desempeñar distintas tareas según se requiera en un momento determinado, lo cual permite enfrentar imprevistos. En esta área, también se encuentra el encargado de distribución, quien además ejecuta actividades de producción cuando no tiene entregas que realizar.

A pesar del peso del área de Producción, esta no tiene representación en el equipo gerencial. En su lugar, se cuenta con una jefatura de producción, que responde directamente a la Gerencia General.

Las funciones de la jefatura de producción abarcan el control de inventario de materia prima y producto terminado, la programación diaria de producción, la inspección de la calidad de los productos, y roles operativos en caso de requerirse.

En estos momentos, la Gerencia de Investigación y Desarrollo está conformada solo por el gerente del área, cuya principal tarea es el desarrollo e implementación de la nueva línea de productos de gel. A la fecha, el proyecto no está avanzando como se esperaba, debido a problemas para lograr la fórmula de gel polímero adecuada.

En este escenario, que se confirma en las entrevistas y cuestionarios aplicados, se identifican puntos de mejora en la asignación y distribución de tareas entre las áreas que conforman la empresa, con el fin de evitar la concentración de obligaciones, principalmente en la Gerencia General.

#### 3.2.2.5. Cultura organizacional

A través de los años, Conforpié ha desarrollado una cultura organizacional fuertemente orientada a la responsabilidad y sentido de pertenencia de las personas, lo cual se evidencia en la antigüedad de varios empleados y en los bajos índices de rotación de personal.

De acuerdo con la información recopilada, el personal en Conforpié se caracteriza por tener un alto conocimiento de las diferentes tareas de producción. En el área de trabajo, se acostumbra permanecer en silencio, cada quien ejecutando su tarea específica. La mayoría de los colaboradores poseen una

escolaridad básica, pero esto no constituye ningún impedimento para las labores que se realizan en la empresa.

La rutina diaria se inicia con la asignación del trabajo por parte de la supervisora y con la separación del grupo dependiendo de los productos que se vayan a producir. Regularmente, los hombres manejan las máquinas pesadas, como las troqueladoras, un grupo de mujeres las máquinas de coser y el grupo restante de mujeres cosen a mano o pegan las partes de los productos.

Se detectaron varios eventos que influyen en el desarrollo de la cultura y explican la desmotivación actual de los colaboradores en la organización.

El ambiente tenso predominó en las observaciones realizadas. La interacción entre los grupos de trabajo es poca, aunque estén separados a menos de un metro. La supervisora comentó que no se admiten las conversaciones entre compañeros, con el fin de mantener la concentración en las tareas que están realizando y no retrasar la producción.

Esta situación fue corroborada en las entrevistas, en las cuales caracterizaron el ambiente como tranquilo, pero, a la vez, tenso y conflictivo, así como en las observaciones durante la hora de almuerzo, donde se separan en grupos por afinidad. Varias personas refirieron conflictos entre algunas compañeras, y esto ha dañado las interrelaciones dentro de la organización y fuera de ella.

Estos conflictos son normales en todas las organizaciones, pero la Administración debe estar atenta para solucionar cualquier tipo de diferencia, para evitar que interfiera en las labores diarias de la compañía.

Debido a la ausencia de un reglamento oficial, el personal no tiene certeza de sus obligaciones y esto genera que los colaboradores tomen cualquier

indicación como una imposición. Mencionaron que deben cumplir los siguientes aspectos:

- No hablar mientras están trabajando, como se mencionó anteriormente.
- Llegar a tiempo a la hora de entrada.
- Guardar el celular en el casillero mientras se trabaja.

Según el cuestionario de gestión del talento humano, el personal la motivación de los trabajadores representa una oportunidad. El equipo se siente excluido, por no tener reuniones para revisar resultados o algún despliegue de información por parte de la Administración. La relación con el equipo gerencial es poca, pero los canales de comunicación siempre están abiertos.

Los comportamientos y las conductas de la organización coinciden con los valores mejor calificados en el cuestionario de valores. El personal se caracteriza por el respeto, la realización personal, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Catalogaron como importante seguir mejorando estos principios y no dejar a un lado los valores que no fueron tan bien calificados, como el liderazgo y la autonomía, pues estos aspectos favorecen la cultura organizacional. Empoderando al personal clave, se pueden conseguir grandes resultados en innovación, mejora de procesos, productividad y motivación.

Otros aspectos considerados en el análisis de la situación interna fueron el liderazgo y el trabajo en equipo.

Se observó que la supervisora del personal operativo está presente en la planta en la mayoría del tiempo. Esto indica que los trabajadores tienden a necesitar un líder para realizar sus labores, lo cual evidencia falta de liderazgo entre los colaboradores.

La interacción entre la supervisora y los empleados es variable: algunos días es cordial y otros se torna un poco complicada, según las respuestas de los

entrevistados. Existe un liderazgo informal, pero un tanto negativo; los subgrupos tienden a indisponer el ambiente cuando hay algún tipo de conflicto.

Los líderes formales tienen abiertos los canales de comunicación y, en ocasiones, los trabajadores se comunican directamente con el gerente general para solicitar permisos o para hablar de algún problema personal o laboral. Esta situación no es la recomendable, por cuanto la supervisora no siempre está enterada de las negociaciones que realiza la Gerencia General.

Los conflictos se solucionan llamando a las partes del problema en forma individual y luego en grupo. Por lo general, no se da seguimiento a los problemas, y esto puede ocasionar que no se solucionen por completo. Estos casos causan desmotivación, dañan el ambiente en cualquier organización y disminuyen el nivel productivo de la empresa.

Los equipos de trabajo los conforma la supervisora, pero informalmente se coordinan los colaboradores que tienen mejor relación entre ellos. La interacción en la planta se hace a través de gestos visuales. Se fomenta el trabajo en equipo para que mejore la producción, pero no siempre resulta, por los conflictos ya mencionados.

En las entrevistas, los trabajadores comentaron que, cuando un objetivo es claro, como la entrega de una orden importante para el cliente de Estados Unidos, el equipo de trabajo funciona de manera eficiente. Esto indica que, con una meta clara, el personal se auto motiva.

En este sentido, Conforpié debe otorgar más importancia a la cultura organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. Con un mejoramiento continuo de estos aspectos, se puede crear una ventaja competitiva, al obtener excelentes resultados en la forma de efectuar las actividades diarias, el manejo de los colaboradores y clientes, la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas ideas.

### 3.2.2.6. Gestión de recurso humano

En estos momentos, Conforpié carece de un departamento dedicado a la gestión del recurso humano, y estas tareas recaen en la Gerencia General. La gerencia expone la falta de recursos financieros y la reducida población con que cuenta la empresa como las razones para haber tomado esa decisión.

Al no haber personal especializado en esta área, el manejo por parte de la Gerencia General se concentra en la parte administrativa, como por ejemplo la gestión de permisos e incapacidades.

Como la administración del recurso humano es informal, no hay una documentación relacionada con el área. Uno de estos documentos faltantes es el manual de puestos. A pesar de conocerse las tareas y funciones de cada puesto, no se ha elaborado un documento donde se describan los puestos de la empresa.

La tarea de atracción de talento se realiza con base en recomendaciones de los colaboradores, y las contrataciones las decide el gerente general.

En cuanto a la remuneración, la empresa mantiene una política de salarios cercanos al mínimo, en congruencia con su política de costos bajos. La empresa no tiene un programa de remuneración basada en el desempeño y cumplimiento de metas, lo cual contribuye a mantener a los miembros de la empresa en una zona de confort y no se incentiva el alto desempeño.

En el área de capacitación, esta se basa principalmente en la instrucción en los procesos productivos. Falta la parte de formación de habilidades suaves o de aspectos que permitan al colaborador crecer dentro de la organización. La empresa mitiga este faltante dando la oportunidad para que los colaboradores puedan instruirse y formarse fuera de la empresa, por medio del sistema de educación nacional.

En pocas ocasiones se ha buscado el apoyo de instituciones para incrementar el conocimiento dentro de la empresa. Las últimas consultas se efectuaron al Instituto Nacional de Aprendizaje, con respecto al manejo del material de gel y el uso de la máquina de inyección, y a la Cámara de Industria, sobre los procesos de formación.

#### 3.2.2.7. Competencias empresariales

Como es común en las pequeñas y medianas empresas, el concepto de competencias empresariales y del capital humano no es un tema de dominio en Conforpié, lo cual conlleva la ausencia de un plan para impulsarlas.

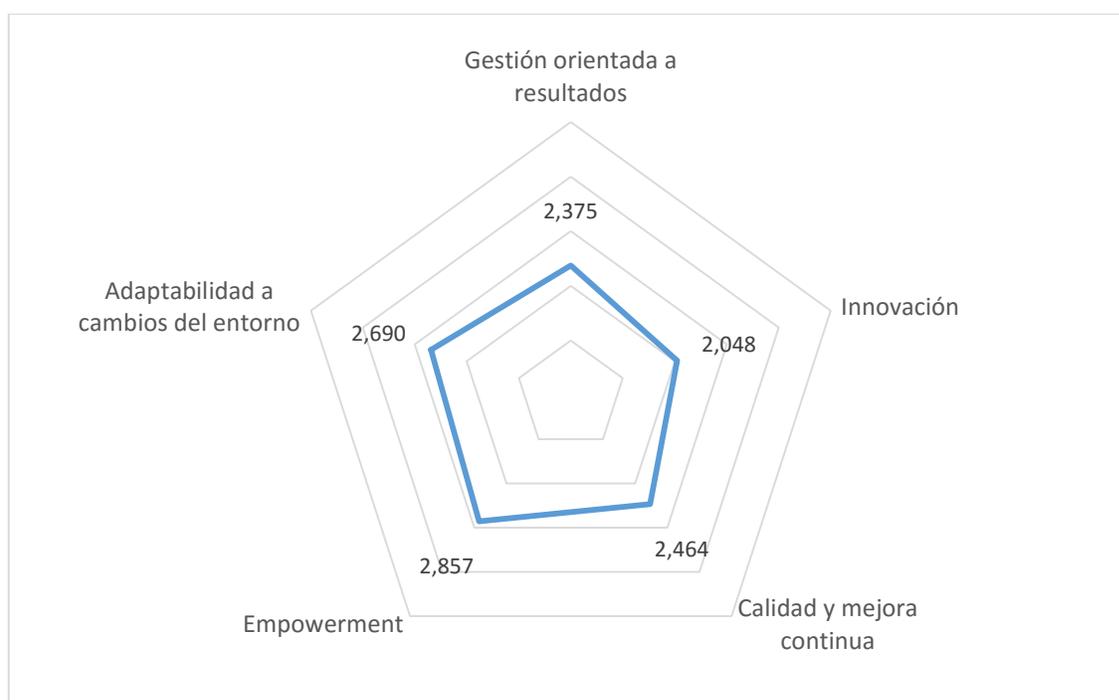
A pesar de esta circunstancia, una serie de competencias se han ido desarrollando dentro de la organización, como producto de la interacción diaria de los distintos miembros y su entorno. Este desarrollo natural deja las bases necesarias para implementar un plan de gestión por competencias, así como su fortalecimiento.

El presente análisis se basa en la frecuencia en que se presentan comportamientos que reflejan la existencia de una competencia específica. De acuerdo con los resultados del cuestionario de competencias, se otorga un puntaje para generar un diagnóstico según las siguientes categorías:

- 0 puntos: no hay presencia de la competencia.
- Mayor de 0 puntos y hasta 1,4 puntos: competencia no desarrollada.
- Mayor de 1,4 puntos y hasta 2,4 puntos: competencia levemente desarrollada.
- Mayor de 2,4 puntos y hasta 3,4 puntos: competencia medianamente desarrollada.
- Mayor de 3,4 puntos y hasta a 4,4 puntos: competencia con alto desarrollo.
- Mayor de 4,4 puntos y hasta 5 puntos: competencia plenamente desarrollada.

En el ámbito de las competencias empresariales, se identifica un desarrollo medio en las competencias de *calidad y mejora continua*, *empoderamiento* y *adaptabilidad a cambios del entorno*, mientras las competencias de *gestión orientada a resultados* e *innovación* muestran un nivel de desarrollo bajo.

Gráfico 12. Evaluación de las competencias empresariales en Conforpié S. A.



Fuente: Elaboración propia, según resultados del *Cuestionario para la identificación de competencias en la empresa Conforpié S.A.*

El desarrollo medio de la competencia de *empoderamiento* se debe a la poca oportunidad de toma de decisiones que tienen los colaboradores en sus tareas diarias, principalmente en los puestos operativos del área de producción. Esto disminuye el impacto dentro de la empresa de otros comportamientos, como el entendimiento de sus funciones, o realizar un esfuerzo adicional al mínimo exigido en sus funciones.

Para la competencia de *calidad y mejora continua*, su clasificación de desarrollo medio es producto de un importante enfoque en promover la calidad en

todos sus procesos y la búsqueda de formas dirigidas a mejorar y maximizar el uso de los recursos disponibles, aunque se ve afectado por la baja recepción de ideas que busquen solucionar problemas y su respectiva aplicación.

Para la competencia *adaptabilidad a cambios del entorno*, Conforpié no ha mostrado una adecuada atención al entorno que enfrenta, pero sí es consciente de sus fortalezas, y puede adaptarse a cambios en el entorno sin que estos tengan un impacto en sus operaciones diarias.

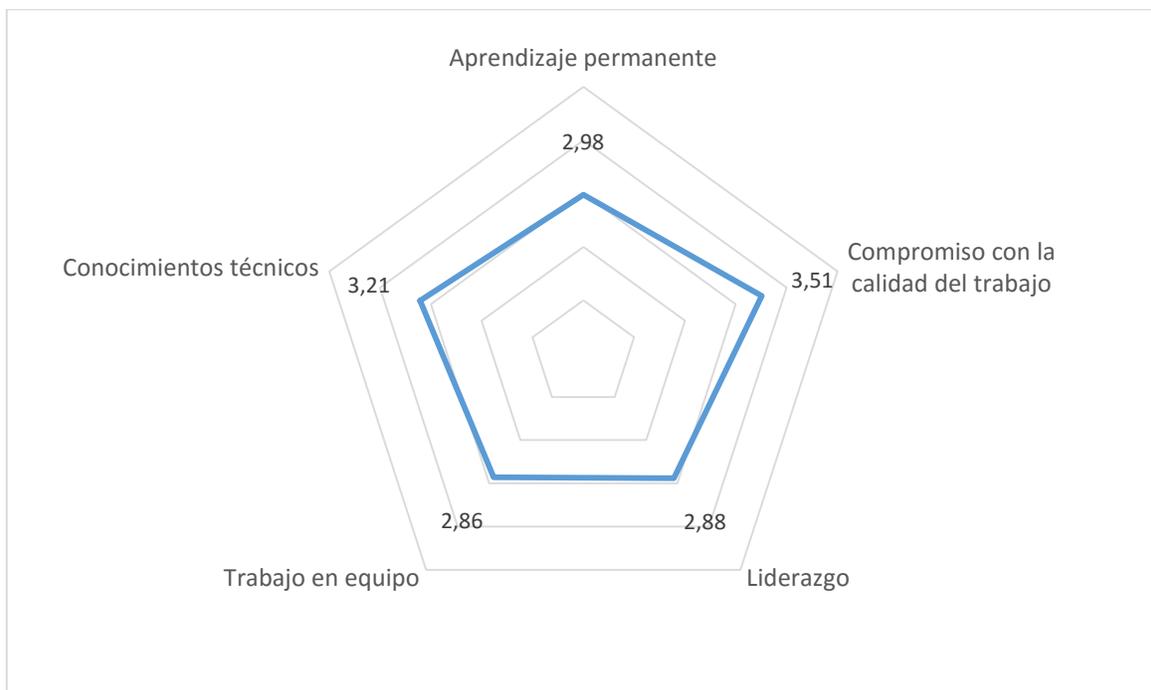
Si bien la industria de dispositivos para el cuidado del pie ha venido evolucionando en los últimos años, con clientes que buscan productos sofisticados y con materiales adaptados a sus necesidades, la competencia *innovación* es la que presenta menos desarrollo.

Los pocos incentivos percibidos para motivar la innovación, además del poco desarrollo de un ambiente que promueva la generación de ideas y su respectiva puesta en marcha, perjudican el desarrollo de esta competencia.

La competencia *gestión orientada a resultados* también recibe puntajes que revelan un desarrollo leve. Aunque los encuestados indicaron contar con metas definidas, también señalaron la falta de un plan para alcanzar esas metas, así como la ausencia de métodos de control del trabajo que permitieran realizar cambios si no estuvieran logrando la meta.

En la parte de competencias del capital humano, cuatro de las competencias definidas para la investigación se encuentran en el nivel medio. La competencia *compromiso con la calidad del trabajo* obtuvo resultados que la catalogan como de desarrollo alto.

Gráfico 13. Evaluación de las competencias del capital humano en Conforpié S. A.



Fuente: Elaboración propia, según resultados del *Cuestionario para la identificación de competencias en la empresa Conforpié S.A.*

Los resultados en la competencia *compromiso con la calidad del trabajo* se sustentan en la capacidad de los colaboradores para seguir instrucciones que busquen obtener los objetivos esperados, así como en la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar esos objetivos.

Existe un punto de mejora en esta competencia, relacionado con el compromiso de mantenerse actualizado y aportar soluciones.

Otra competencia donde se destaca la organización es la de *conocimientos técnicos*, pues, según manifiestan los colaboradores, poseen los conocimientos técnicos necesarios, los cuales ayudan a mejorar el desempeño de la organización, y además muestran un interés constante por aprender. La empresa

debe trabajar en mejorar la forma de compartir y transmitir conocimientos entre las distintas partes.

A pesar de encontrarse en niveles de desarrollo intermedios, la competencia de *liderazgo* y la de *trabajo en equipo* arrojaron resultados importantes para mejorar ambas competencias en Conforpié.

En la competencia *liderazgo*, el colaborador no percibe que la empresa contribuya a desarrollar sus talentos. Al mismo tiempo, considera que el apoyo percibido de parte del superior jerárquico tiene un mediano impacto en la obtención de las metas propuestas.

En la competencia *trabajo en equipo*, no se percibe que la empresa reconozca los esfuerzos y aportes que cada persona realizó con el fin de llegar a la meta. Además, se debe trabajar en homologar los objetivos personales y los objetivos grupales, pues se detecta que, para una parte importante de los miembros de la organización, los objetivos grupales no son prioridad.

### **3.3. Análisis FODA MECA**

Internamente, es de vital importancia conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, identificar en qué es buena y en cuáles aspectos puede mejorar.

En el nivel externo, se deben evaluar las opciones que brinda el mercado y valorar las situaciones de riesgo que pueden impactar a la organización.

En la tabla 15, se presentan los resultados del análisis FODA realizado para Conforpié.

Tabla 15. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amplia variedad de productos.</li><li>• Productos reconocidos en el mercado nacional.</li><li>• Precios competitivos.</li><li>• Relación estable con su principal cliente en Estados Unidos.</li><li>• Calificación positiva en el nivel de abastecimiento a los distribuidores.</li><li>• Estabilidad financiera.</li><li>• Único productor en Costa Rica.</li><li>• Bajos costos de producción.</li><li>• Fácil adaptabilidad a cambios en la producción.</li><li>• Relación estable con proveedores claves.</li><li>• Personal operativo bien capacitado en las tareas de producción.</li><li>• Personal leal y comprometido.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden desarrollar nuevos productos.</li><li>• Se puede ampliar la cobertura de distribución.</li><li>• Existen segmentos de mercado con potencial de desarrollo.</li><li>• Hay ofertas de financiamiento atractivas para pymes.</li><li>• El incremento del interés del público por el deporte y la salud permite posicionar los productos de cuidado del pie.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de dirección estratégica.</li><li>• Falta de canales internos de comunicación.</li><li>• Falta de personal calificado en puestos claves.</li><li>• Bajo nivel de motivación del personal.</li><li>• Falta de liderazgo.</li><li>• Ausencia de estrategias comerciales.</li><li>• Presentación deficiente del producto.</li><li>• Infraestructura deteriorada.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aparición de nuevos competidores.</li><li>• Políticas restrictivas de los puntos de venta.</li><li>• Dependencia de un único cliente internacional.</li><li>• Dependencia de dos proveedores internacionales.</li><li>• Aumento de ventas de productos sustitutos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

El análisis MECA consiste en proponer una serie de acciones que pueden llevarse a cabo a partir del análisis FODA realizado en el punto anterior. Este análisis permite desarrollar estrategias para potenciar lo positivo y afrontar lo negativo. En la tabla 16, se muestran las acciones que se pueden desarrollar en la empresa.

Tabla 16. Análisis MECA

<p><b>MANTENER LAS FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar proveedores alternativos que ayuden a mejorar los costos.</li><li>• Implementar indicadores de cumplimiento de entregas y canales de retroalimentación de los clientes.</li><li>• Mejorar equipos en el área de producción.</li><li>• Capacitar constantemente al personal e incentivar la innovación en mejoras del proceso productivo.</li><li>• Dar al personal seguimiento continuo para medir su satisfacción.</li></ul>
<p><b>EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lanzar la línea de gel polímero.</li><li>• Buscar distribuidores para la zona rural y alianzas con médicos especializados en el pie.</li><li>• Diseñar estrategias dirigidas a segmentos particulares, como las mujeres, los adultos mayores y los deportistas.</li><li>• Desarrollar estrategias de educación y prevención de afecciones del pie.</li></ul>
<p><b>CORREGIR LAS DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir y comunicar los objetivos estratégicos para los próximos años.</li><li>• Establecer canales de comunicación efectivos.</li><li>• Contratar personal clave en áreas de producción y administración.</li><li>• Implementar un plan de gestión del recurso humano.</li><li>• Elaborar estrategias comerciales.</li><li>• Renovar el material de empaque.</li></ul>
<p><b>AFRONTAR LAS AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar un plan de mercadeo que contemple un fortalecimiento de la marca.</li><li>• Ingresar a canales de distribución que aún no han sido aprovechados por la competencia.</li><li>• Ampliar los canales de comunicación con los clientes claves.</li><li>• Diversificar la cartera de clientes.</li><li>• Buscar nuevos proveedores internacionales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Análisis de brechas

Tabla 17. Análisis de brechas

ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	FACTORES RESPONSABLES DE LA BRECHA
Inexistencia de estrategia de mercadeo y ventas	La existencia de una estrategia de mercadeo y ventas	La empresa no cuenta con una estrategia articulada de mercadeo y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia no lo tiene como un tema prioritario.</li> <li>• Restricciones presupuestarias.</li> <li>• Falta de personal calificado en el área.</li> </ul>
Proceso productivo con ineficiencias	Proceso productivo optimizado y evaluado	<p>Actualmente, en el área de producción se detectan oportunidades de mejora en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de indicadores de producción</li> <li>• Actualización del equipo y herramientas</li> <li>• Formalización de proceso de calidad</li> <li>• Implementación de un sistema para planificar la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de profesional en producción</li> <li>• Ausencia de plan de renovación de equipos y herramientas</li> <li>• Restricciones presupuestarias</li> </ul>
Tiempo prolongado para el desarrollo de productos	Tiempo de desarrollo de productos menor de seis meses	<p>La empresa tiene una duración de más de dos años para sacar al mercado, lo cual afecta los planes de comercialización propuestos.</p> <p>Además, la presentación actual de los productos no responde a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros limitados</li> <li>• La innovación no forma parte de los valores de la empresa.</li> <li>• Falta de conocimientos sobre nuevos materiales y formas de producción.</li> <li>• Desconocimiento de necesidades y gustos del mercado, así como de tendencias en presentaciones de los productos de la categoría.</li> </ul>
Ausencia de una estrategia de gestión del capital humano	Existencia de una estrategia de gestión de capital humano	No existe una política clara para administrar el talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal a cargo de la gestión del recurso humano</li> <li>• Falta de recursos económicos</li> </ul>
Falta de articulación de un plan estratégico	Definición de un plan estratégico	La empresa no tiene definidos, priorizados ni generalizados sus objetivos estratégicos. No hay un plan global concreto que guíe a la organización como un todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una cultura de planificación, evaluación y seguimiento gerencial.</li> <li>• No hay un comité directivo.</li> <li>• Falta formación administrativa en la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Después del análisis realizado durante este capítulo, resulta evidente la gran cantidad de fortalezas con que cuenta Conforpié y también las principales oportunidades de mejora.

En el siguiente capítulo, se presentarán las propuestas que los investigadores consideran fundamentales para cumplir el objetivo de mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa.

## **Capítulo IV: Propuesta de plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A.**

A continuación, se presenta la propuesta de plan estratégico para Conforpié S. A., la cual está compuesta por una redefinición de la filosofía empresarial, una propuesta de mejora a la cadena de valor, la definición de una estrategia de negocios y una estrategia de gestión del capital humano. Para complementar lo anterior, se presenta el mapa estratégico y los indicadores de medición respectivos.

### **4.1. Objetivo de la propuesta**

Proponer un plan estratégico para la empresa Conforpié, S. A., con el propósito de contribuir a mejorar su desempeño y competitividad.

### **4.2. Propuesta de filosofía empresarial**

Definir la misión, la visión y los valores de la empresa es la base del plan estratégico de la organización. En este apartado, luego del análisis de las declaraciones de la empresa, se propone una versión renovada de la filosofía empresarial.

#### **4.2.1. Misión**

Somos una empresa costarricense cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de las personas proporcionándoles productos innovadores y eficaces, a precios accesibles.

#### **4.2.2. Visión**

Ser la marca líder en Costa Rica en productos y soluciones para los pies, que aseguren el bienestar y la comodidad de las personas.

### 4.2.3. Valores



Fuente: Elaboración propia.

- **Respeto hacia las personas:** Un valor primordial en la vida general y que a nivel empresarial debe estar presente, el respeto es clave para construir un ambiente sano y productivo, donde la gente es lo más importante.
- **Innovación:** la empresa da un constante seguimiento a los cambios y las tendencias en el mercado. A mismo tiempo, incentiva a sus miembros a presentar ideas innovadoras dirigidas a mejorar la propuesta de valor que ofrece al cliente.
- **Responsabilidad y compromiso:** significa que cada persona en la empresa se esmera por cumplir su función, consciente de que el resultado final del producto de la empresa es igual a la suma de los esfuerzos de todos. Esto garantiza un crecimiento y bienestar común.
- **Trabajo en equipo:** formar un equipo de colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa y con la búsqueda de soluciones creativas para

beneficio de los clientes es crucial. Implica cooperar y actuar siempre con integridad, para alcanzar los resultados esperados.

#### 4.2.4. Ejes estratégicos

Para concretar mejor los objetivos de la organización, se propone el concepto de ejes estratégicos. Estos deben entenderse como grandes carriles de desarrollo sobre los cuales se implementan todas las estrategias y acciones de la organización.

De acuerdo con el análisis realizado y entendiendo las fortalezas y oportunidades de desarrollo, se han definido los siguientes ejes estratégicos:

- Búsqueda del bienestar de las personas

Conforpié es una empresa con una marcada conciencia social de los problemas de salud del pie. Sus productos son soluciones a padecimientos que afectan a muchas personas. Por ello, desde sus inicios, la educación y la prevención han sido compromisos permanentes, y se deben convertir en elementos diferenciadores en su estrategia competitiva.

La mejora de la calidad de vida de la población es un aspecto fundamental en toda la estrategia de Conforpié. Debe permear en todas las acciones y decisiones que se ejecuten dentro de la organización.

- Innovación constante

Otro aspecto relevante para la toma de decisiones de la empresa es la innovación. El contexto competitivo que enfrenta Conforpié la desafía a ser cada vez más creativa para atraer al consumidor. La innovación debe verse como un ingrediente aplicable en cada área de la empresa, desde la generación de nuevos

productos, las tecnologías utilizadas, los procesos de trabajo, hasta las estrategias de comercialización.

- Calidad y mejora continua

Significa poner empeño en cada una de las tareas de la organización, en aras de proyectar al cliente una óptima imagen. La búsqueda de la mejora continua y el enfoque a la calidad deben estar arraigados en la cultura organizacional de la empresa, de manera que todos los procesos y actividades ejecutados lleven a la excelencia y proporcionen un valor agregado a los clientes.

#### 4.2.5. Despliegue de la filosofía

La planeación estratégica requiere que toda la organización esté involucrada y es fundamental que los equipos de trabajo conozcan y se comprometan con la filosofía empresarial, sin importar el nivel en la estructura.

Para comunicar de manera efectiva la filosofía empresarial y los objetivos estratégicos a los colaboradores se propone una estrategia de visibilidad.

- Visibilidad de la filosofía estratégica

Como la misión y la visión solo se encuentran en la página web de la empresa, se plantea elaborar y exhibir afiches con la nueva misión, visión, valores y objetivos. Estos cuadros deben colocarse en un lugar visible para todos los equipos de trabajo, recepción, oficinas, la planta y en el perfil de Facebook.

Es importante que estos enunciados sean visibles en las áreas donde se reciben clientes o visitantes, pues esto transmite confianza y el alto nivel de profesionalismo con el cual se trabaja.

Figura 5. Propuesta de afiches para colocar en la empresa.

**CONFORPIÉ** | MISIÓN Y VISIÓN

---

Somos una empresa costarricense cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de las personas proporcionándoles productos innovadores y eficaces a precios accesibles.

**MISIÓN**

**VISIÓN** | Ser la marca líder en Costa Rica en productos y soluciones para los pies que aseguren el bienestar y comodidad de las personas.

**CONFORPIÉ** | VALORES

---

**VALORES**

<b>RESPECTO HACIA LAS PERSONAS</b> 	<b>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b> 	<b>INNOVACIÓN</b> 	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> 
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Es recomendable realizar una presentación oficial de la filosofía empresarial a toda la organización. Este tema será primordial en el despliegue general del plan estratégico. Los detalles de esta reunión se expondrán más adelante en este capítulo.

#### **4.3. Propuesta de objetivos estratégicos**

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- I. Mantenerse a la vanguardia con el desarrollo e innovación constante de productos y soluciones que mejoren la comodidad y el bienestar de las personas.
- II. Construir la imagen de la marca y mejorar la visibilidad en los canales, para fortalecer el posicionamiento en el mercado nacional.
- III. Desarrollar un enfoque de calidad y mejoramiento continuo de procesos, con el fin de agregar valor a los clientes y consumidores.
- IV. Fortalecer la cultura organizacional, para mejorar el desempeño y la competitividad.

#### **4.4. Propuesta de cadena de valor**

En el presente apartado, se proponen diversas acciones orientadas a la mejora de puntos claves dentro de la cadena de valor de Conforpié, que contribuyan a incrementar el desempeño y la competitividad.

##### **4.4.1. Actividades Primarias**

###### **I. Logística Interna**

- a) Administración de la bodega de materia prima

Con una correcta organización de la bodega, se agilizarán de manera significativa los procesos de ingreso y salida de materias primas, y se tendrá un mejor control del inventario. También, se favorecerá el ambiente de trabajo y, por ende, la motivación de los colaboradores.

Se propone determinar la rotación mensual de cada uno de los tipos de materia prima en bodega. Con la rotación identificada, se organizará la bodega de forma que los productos con mayor rotación se almacenen cerca del área de Producción y más alejados los de menor rotación. Esto permite mejorar los tiempos de traslados de materia prima de la bodega a Producción.

Se considera relevante que la Gerencia General delegue la operación del montacargas a un encargado de bodega. Esto aumentará el impacto positivo de este equipo en la operación diaria y, a la vez, liberará tiempo importante al gerente general, quien podrá dedicarlo a otras tareas gerenciales de mayor impacto para la empresa.

Se propone crear un sistema de control de inventario de materia prima, el cual sea ejecutado por un sistema informático. Así, se podrán mantener actualizados en todo momento los niveles de inventario, y esto facilitará la tarea al jefe de producción y las labores de planificación de compras. De este modo, se contará con un proceso más confiable y se disminuirá la inversión de tiempo por parte de los colaboradores.

## II. Operaciones

### b) Proceso de gestión de calidad

Es de importancia documentar un proceso de gestión de calidad objetivo y adecuado para cada uno de los productos de Conforpié.

Todos los colaboradores de Producción serían capacitados en este proceso, con el fin de estandarizar la calidad de los productos.

Se propone que la Gerencia General y la Jefatura de Producción sean los creadores de este proceso, debido a su amplio conocimiento acerca de la cadena productiva y los productos de Conforpié. La capacitación al personal operativo y su evaluación estaría a cargo de la jefatura de Producción.

c) Plan de mantenimiento y actualización de herramientas y equipo

Se plantea realizar una evaluación objetiva del estado actual de todos los equipos utilizados en la producción. Con ello, se generaría una lista de los equipos que se deben reemplazar o reparar. También, se evaluará la necesidad de adquirir equipo adicional.

Con la información obtenida, se creará un plan de mantenimiento y actualización, el cual se ejecutaría paulatinamente de acuerdo con las posibilidades financieras aprobadas por la Gerencia General.

III. Logística externa

d) Sistema de facturación

Se propone adquirir un sistema de administración de recursos básico, con la finalidad de sistematizar el proceso de facturación.

IV. Mercadeo y ventas

En este eslabón, se detectaron varios puntos de mejora en áreas como:

- Desarrollo de cuentas claves
- Cobertura geográfica
- Renovación de imagen de productos
- Relaciones públicas

Las propuestas para estos puntos se explican en detalle en el apartado de estrategia de negocios.

## V. Servicio

### e) Desarrollo de cuentas claves

Se identificó la necesidad de ejecutar esfuerzos dirigidos al desarrollo comercial de las cuentas claves de Conforpié. Para lograrlo, se propone contratar a un ejecutivo comercial, quien fortalecerá el área de mercadeo y realizará estos esfuerzos comerciales.

La propuesta de contratación del ejecutivo comercial se explica en el apartado de estructura organizacional.

#### 4.4.2. Actividades de Apoyo

## I. Infraestructura

### f) Mejora de infraestructura de la bodega central.

Se propone efectuar mejoras en la bodega central, para lograr un mejor uso del espacio, así como mantener el inventario.

Dentro de estas mejoras se plantean las siguientes:

- Estantes modulares

Actualmente, una sección de la bodega cuenta con estantes modulares para facilitar el acomodo de ciertos materiales, pero resultan insuficientes para organizar todo el material.

Se propone instalar otra sección de estantes modulares, para aprovechar mejor el espacio y garantizar el buen estado de la materia prima.

Los estantes modulares facilitan el uso del montacargas, lo cual reduce los tiempos de manejo de materia prima.

- Reacondicionamiento del almacén de producto terminado

Se propone mejorar las condiciones físicas del almacén de producto terminado, específicamente en los siguientes aspectos:

- Aumento de espacio. Es importante que se cuente con el espacio necesario para almacenar todo el producto terminado que sale de producción.
- Iluminación y ventilación. Permitirá tener un mejor ambiente trabajo para el encargado del Almacén.
- Adquisición de carretilla para el movimiento de producto: reducirá el esfuerzo y tiempo para el recibo y entrega de material en el almacén.

- Implementación de sistema de facturación

Como no existe un sistema de facturación sistematizado, se propone implementar el módulo de facturación como parte de un

sistema de administración de recursos, que facilite este proceso y posibilite obtener, de forma sencilla y confiable, información estratégica básica.

## II. Recursos humanos

En este eslabón se encuentran oportunidades de mejoras en los siguientes aspectos:

- Programas de desarrollo y capacitación
- Desarrollo de competencias
- Mejora en el trabajo en equipo
- Sistema de evaluación de desempeño

Las estrategias para estos puntos se especifican en el apartado de propuesta de gestión del capital humano.

## III. Desarrollo tecnológico

### g) Sistema de administración de recursos empresariales (*ERP*)

Actualmente, la empresa no dispone de un software empresarial moderno para ejecutar sistemáticamente sus procesos contables y operativos.

Se propone adquirir un sistema de administración de recursos básico, con el fin de sistematizar las siguientes dos áreas:

- Facturación

Permitirá mejorar los controles contables y generar reportes para la toma de decisiones gerenciales.

También, se podrá conocer en tiempo real la evolución de ventas, por canales y clientes, con el fin de establecer y ejecutar estrategias orientadas a lograr los objetivos de ventas establecidos.

- Compras e inventarios

Este módulo tiene como objetivo reducir los costos en la administración de inventarios y en el proceso de compras de la empresa.

#### IV. Abastecimiento

##### h) Módulo de administración de compras e inventarios

Como parte del sistema de administración de recursos propuesto en el punto anterior, se incluye el módulo de administración de compras e inventarios, el cual permitirá a Conforpié mejorar sus procesos en los siguientes puntos:

- Compras:
  - Registro y seguimiento detallado de todas las compras realizadas
  - Registro de precios de compra por proveedor, así como el registro y seguimiento de órdenes de compra, embarques, liquidaciones de impuestos y documentos de importación
  - Gestión de la autorización de órdenes de compra
- Inventarios:
  - Control de las entradas y salidas de materia prima de la bodega

- Registro de los niveles de inventario
- Costeo del inventario
- Registro de toma física de inventarios
- Clasificación ABC del inventario
- Generación de reportes de valoración y ubicación de los inventarios

Mediante la compra de este sistema de administración de recursos, se podrán sistematizar procesos claves en la empresa, los cuales actualmente se llevan de forma manual. Con ello, se conseguirá un ahorro importante en tiempo de los colaboradores. Asimismo, se dispondrá de información y reportes claves en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas por parte de la Gerencia.

El costo de adquisición de este sistema se desglosa de la siguiente forma:

<b>MÓDULOS FINANCIEROS</b>	<b>MONTO</b>
Módulo Tipos de Cambio	US\$100.00
<b>TOTAL MÓDULOS FINANCIEROS</b>	<b>US\$100.00</b>
<b>MÓDULOS OPERATIVOS</b>	<b>MONTO</b>
Módulo de Compras / Recepción de Mercadería	US\$1,500.00
Módulo de Administración de Almacenes e Inventarios	US\$1,400.00
Módulo de Pedidos y Facturación	US\$1,500.00
<b>TOTAL MÓDULOS OPERATIVOS</b>	<b>US\$4,400.00</b>
<b>TOTAL FINAL</b>	<b>US\$4,500.00</b>

- i) Verificación de costos con proveedores alternativos.

Se propone solicitar, cada cuatrimestre, cotizaciones de las diferentes materias primas a proveedores alternativos, con el propósito de verificar si se está adquiriendo materia prima a precios competitivos y de acuerdo con el mercado. Esta tarea la ejecutará el gerente administrativo, con apoyo de la Gerencia General.

## 4.5. Propuesta de estrategia negocios

La estrategia de negocios consiste en el conjunto de medidas que impulsan a la empresa a ser más competitiva en el mercado actual. En este apartado, se proponen una serie de estrategias relacionadas con los productos, clientes y mercados, que ayudarán a Conforpié a mejorar su posición actual.

### 4.5.1. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes pretende ampliar la cobertura del mercado y desarrollar relaciones con cuentas claves, para expandir y mejorar la cartera de clientes.

Son parte de esta estrategia los siguientes planes:

#### I. Ampliación de la cobertura del mercado

A partir de las ventajas de Conforpié tiene en el mercado nacional, se considera que existe potencial para expandir la cobertura de la marca y trascender los canales actuales: supermercados y distribuidoras farmacéuticas de la Gran Área Metropolitana (GAM).

Se proponen tres planes de acción específicos para ampliar la posición de la marca y, a la vez, impulsar las ventas:

1. La comercialización fuera de la GAM, en supermercados rurales y zonas turísticas.
2. La comercialización en las zapaterías, canal compatible con la línea de productos Conforpié, el cual ya es utilizado por algunos competidores.

3. El segmento de profesionales médicos, identificado como un sector atractivo para la empresa, por ser impulsores directos de la compra de los productos y, además, una fuente de retroalimentación de alto valor para la ingeniería de productos de la empresa.

Lo anterior forma parte de las funciones que desarrollará el área comercial con una persona encargada de la apertura de nuevas cuentas.

## II. Desarrollo de relaciones con cuentas claves

La relación con los distribuidores es de vital importancia en mercados de consumo masivo. Todas las partes están interesadas en crecer y consolidar relaciones de tipo ganar-ganar.

Uno de los aspectos detectados en la presente investigación es la necesidad de replantear el manejo de las relaciones con las cuentas claves de Conforpié.

Para la empresa, es importante tener conocimiento de los intereses de cada socio comercial, con el fin de generar propuestas de desarrollo dirigidas a impulsar y promover la relación en el largo plazo.

Con una gestión de atención de cuentas claves, la empresa logrará manejar mejor la relación con sus clientes, al desarrollar estrategias más efectivas para beneficio de ambas partes.

Para llevar a cabo esta estrategia, se establecen los siguientes aspectos básicos:

1. Es preciso asignar a una persona del área comercial como encargada de esta tarea.

2. El personal responsable definirá un cronograma de reuniones periódicas con cada distribuidor, donde se discutirán todas las propuestas de desarrollo y aspectos propios de la relación con miras al mejoramiento continuo.
3. La labor se deberá iniciar con los clientes más importantes de la empresa: Auto Mercado, Cristal y La Casa del Pie.
4. Se debe realizar un seguimiento especial con la cuenta Wal-Mart, en vista de la caída de los pedidos. Además, por ser uno de los principales distribuidores nacionales, representa una fuente importante de ventas.
5. Para el desarrollo de cuentas con clientes de marca propia, la gestión debe ir enfocada a definir límites de negociación, con el fin de evitar que estas marcas se conviertan en competencia directa.

#### 4.5.2. Estrategia de productos

Fortalecer el portafolio de productos, a través del lanzamiento de la línea gel polímero y el desarrollo de la nueva imagen de la empresa

##### I. Lanzamiento de línea de gel polímero

Como todos los competidores de Conforpié ya tienen productos de gel, es imperativo que la empresa finalice el proceso de producción y comience su comercialización. La inversión más fuerte se realizó anteriormente, con la compra de las máquinas de producción.

Es necesario elaborar un plan de trabajo con todas las actividades involucradas, tiempos de ejecución y los responsables de cada tarea. También, se deben programar las capacitaciones al personal y establecer un proceso de

desarrollo de nuevos productos. Esta tarea debe ser dirigida por el gerente de investigación y desarrollo.

El problema principal detectado en el estudio fue la composición química del gel. Para solucionarlo, se propone contratar a un consultor que facilite la búsqueda del compuesto idóneo para iniciar la producción. Esta contratación se explica en la propuesta de estructura organizacional.

Antes de comercializar los productos, se propone que el área comercial realice una pequeña investigación de mercado para explorar aspectos claves, como la oferta de los productos, precios e imagen, entre otros.

Es de suma importancia obtener toda esta información para diseñar un plan de mercadeo integral, que signifique un aumento en las ventas y, además, complemente el negocio de los productos de espuma.

## II. Desarrollo de nueva imagen del producto

En la investigación, se identificó que la imagen de Conforpié debe hacerse más atractiva para captar la atención del cliente. Una renovación de la imagen de la marca no implica necesariamente una gran inversión de recursos, pero puede tener un impacto significativo en la percepción del cliente.

A continuación, se presenta una propuesta de logotipo y empaque para la nueva imagen de la empresa:

Figura 6. Propuesta de nuevo logotipo de Conforpié y comparación con el anterior

Antiguo logotipo



Nuevo logotipo



Fuente: Elaboración propia, junto con el diseñador Carlos Jiménez C.

La propuesta contempla una imagen más moderna. La combinación de colores verdes y azul transmite más vida y energía, haciéndola más llamativa al público. El nuevo logotipo de la empresa es una propuesta más estilizada, se aprecia más claramente por el tipo de letra. Se elimina la "C" por ser percibida como una barrera y en su lugar la palabra Conforpié es más empática.

Figura 7. Propuesta de empaque con la nueva imagen de Conforpié





Fuente: Elaboración propia, junto con el diseñador Carlos Jiménez C.

El nuevo empaque de Conforpié se basa en la propuesta de colores de la nueva imagen y además soluciona problemas de empaque detectados como que se logra apreciar claramente el contenido del producto. En la propuesta de plantilla de gel incluso incorpora una opción para sentir el producto *“Pruebe Aquí”*.

Estos elementos contribuyen a hacer de Conforpié una marca que visualmente compite mejor en el mercado, al presentarse como una alternativa renovada, dinámica y cercana al cliente.

#### 4.5.3. Estrategia de comunicación

Reforzar el posicionamiento de la marca Conforpié a través de un programa de educación al consumidor y una estrategia de visibilidad de la marca

##### I. Programa de educación

Este aspecto está directamente relacionado con el eje estratégico de bienestar, el cual forma parte de la razón de ser de Conforpié. Al mismo tiempo, es un mecanismo para dar más exposición a la marca.

El programa de educación consiste en una campaña agresiva dirigida al consumidor final, con un mensaje enfocado en la importancia de la salud de los pies, así como en el papel de Conforpié como una institución en pro de la salud y el bienestar de las personas.

Los temas por desarrollar en ese programa son:

- Principales enfermedades y afecciones del pie
- Prácticas de uso adecuadas y riesgosas
- Productos recomendados
- Nuevas tendencias en uso de calzado

La finalidad de este plan de educación es convertir a la empresa en un referente del consumidor y presentar a Conforpié como la marca innovadora y comprometida con la salud.

Para desarrollar este plan, se efectuarán charlas y exposiciones en eventos como ferias de salud, en parques y clínicas, a través de alianzas con entes interesados, como la Caja Costarricense de Seguro Social y las municipalidades.

Asimismo, se enviará a personal a puntos comerciales a interactuar con el consumidor. Para ello, se plantea aprovechar la relación con cadenas como Locatel y La Casa del Pie.

En estos encuentros con el consumidor, también se promocionarán los productos Conforpié y se invitará al público a seguir a la empresa en los canales digitales.

La página web y el perfil de Facebook son dos recursos fundamentales para el éxito del programa de educación. Considerando su amplio alcance a un bajo costo, la empresa los utilizará para captar la atención del cliente y establecer una comunicación constante y directa que procure concientizar al consumidor. Estos medios serán importantes para comunicar al mercado el lanzamiento de la nueva tecnología gel y las promociones de los productos.

Dada la relevancia de estos elementos dentro de la estrategia, se incorporaron algunos cambios en la actual página web, con el objetivo de adaptarla a la nueva imagen de la empresa y hacerla más interactiva y educativa.

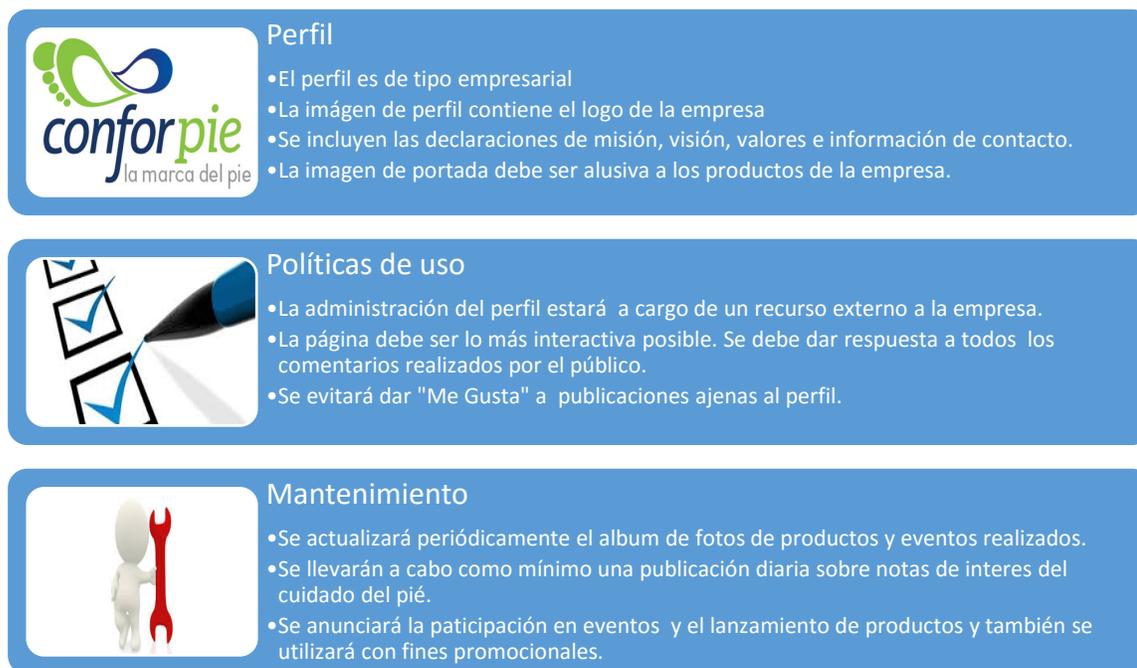
Figura 8. Propuesta sitio web Conforpié.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la administración del perfil de Facebook es clave para lograr un impacto en la población. Seguidamente se esboza una propuesta para su manejo:

Figura 9. Propuesta manejo perfil de Facebook.



**Perfil**

- El perfil es de tipo empresarial
- La imagen de perfil contiene el logo de la empresa
- Se incluyen las declaraciones de misión, visión, valores e información de contacto.
- La imagen de portada debe ser alusiva a los productos de la empresa.

**Políticas de uso**

- La administración del perfil estará a cargo de un recurso externo a la empresa.
- La página debe ser lo más interactiva posible. Se debe dar respuesta a todos los comentarios realizados por el público.
- Se evitará dar "Me Gusta" a publicaciones ajenas al perfil.

**Mantenimiento**

- Se actualizará periódicamente el album de fotos de productos y eventos realizados.
- Se llevarán a cabo como mínimo una publicación diaria sobre notas de interes del cuidado del pié.
- Se anunciará la participación en eventos y el lanzamiento de productos y también se utilizará con fines promocionales.

Fuente: Elaboración propia

## II. Estrategia de visibilidad

Con la estrategia de visibilidad, se pretender incrementar la presencia y el impacto visual de la marca. Se propone a la empresa ejecutar las siguientes acciones específicas:

### 1. Alianza estratégica con la Casa del Pie

La Casa del Pie es un referente del mercado de cuidado del pie. En la investigación realizada, quedó clara la experiencia de esta empresa en eventos para exponer sus marcas. Además, sus representantes manifestaron interés en efectuar esfuerzos conjuntos con Conforpié en la promoción mutua.

Se propone establecer una alianza con esta empresa para exponer los productos Conforpié de la siguiente manera:

- Ubicación de una urna exclusiva de productos Conforpié en las tiendas de Casa del Pie
- Envío periódico de personal comercial para que, aprovechando los espacios de espera en la clínica, presente la marca al cliente
- Participación conjunta en carreras de atletismo. La Casa del Pie tiene un rol de participación en estas actividades, lo cual se justifica porque son eventos de mucha concurrencia y es un público objetivo que tiene una mayor incidencia de problemas en los pies. Se propone la participación en tres carreras anuales en las que Conforpié pueda ofrecer muestras de productos como moltón y protectores, ideales para deportistas.
- Esta propuesta conlleva una inversión de ₡200 000 por dos urnas, \$1500 estimados por el espacio de participación en los eventos, \$600 en publicidad por la participación y \$1500 en muestras de producto

## 2. Programa de relaciones públicas

Se propone incursionar en programas de comunicación, como las revistas Buen día y Giros. Esta exposición permitirá a la empresa llevar un mensaje directo a un público compuesto en su mayoría por mujeres y adultos mayores, en un espacio donde se promueven conductas y prácticas saludables. Este es otro medio para promover la educación y presentar a Conforpié como la empresa nacional que cuida la salud de los pies. En la ejecución del plan, se debe planificar una participación mensual en estos medios.

Una segunda propuesta es implementar un plan de visitas directas a podólogos y profesionales médicos. El plan se orientará a convertir a los médicos en *embajadores de la marca*. Se entregarían muestras gratuitas de productos, para promoverlos. Las visitas se deben apegar a un plan anual que contemple a tres médicos por mes. El programa requiere abrir una vía de retroalimentación de estos profesionales con respecto a mejoras en los

productos. Se estima una inversión de ₡10 000 en muestras por visita, para un total anual de ₡360 000 mensuales.

### 3. Venta personal

Para el seguimiento a todas las estrategias descritas anteriormente, se propone contratar a un ejecutivo comercial, que apoye las labores del gerente de mercadeo y ventas.

Esta es una incorporación crítica para la empresa, pues fortalecerá su gestión de mercadeo, desarrollará el mercado y aumentará el volumen de ventas. El perfil y el presupuesto respectivos se incluyen en la propuesta de estructura organizativa.

#### **4.6. Estrategia de gestión del capital humano**

Para potenciar el aporte de los colaboradores al desempeño de la empresa, se establece que la Gerencia General coordine la estrategia en el área de recursos humanos.

La Gerencia General subsanaría la falta de personal especializado con la contratación de asesoramientos externos en los puntos donde la empresa carezca de la experiencia o el conocimiento necesarios para planificar y ejecutar la estrategia.

La estrategia se desarrollará mediante los siguientes cuatro planes:

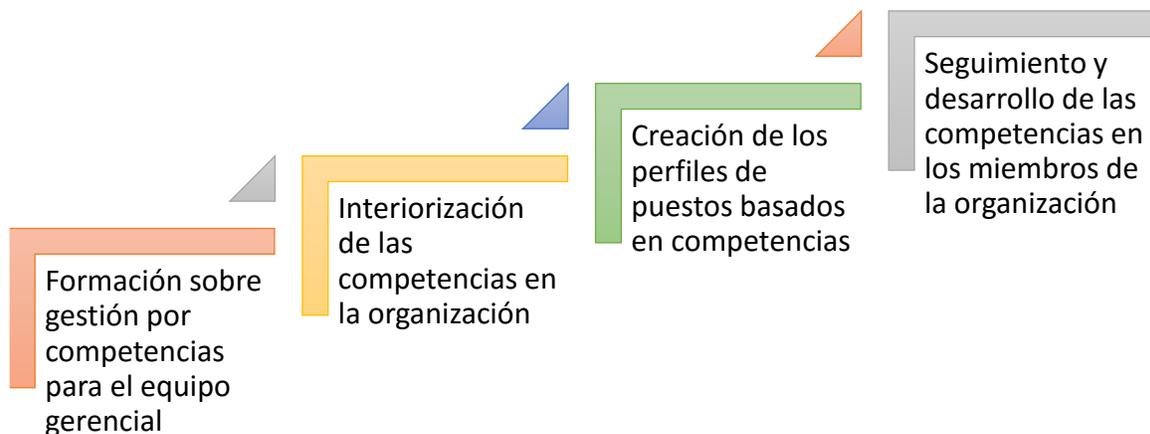
- a) Plan de desarrollo de competencias

Para implementar adecuadamente la estrategia, se requiere una nueva gestión del talento humano, basada en el desarrollo de competencias en la organización.

Como se indicó en el capítulo anterior, competencias importantes como *innovación, calidad y mejora continua, trabajo en equipo y liderazgo* se encuentran en un bajo estado de desarrollo. En este escenario, el mejoramiento de las competencias establecidas tendrá un impacto positivo en las demás áreas de la empresa.

Con ese fin, se propone un plan de desarrollo de competencias conformado por cuatro fases:

Figura 10. Propuesta de fases del desarrollo de competencias



Fuente: Elaboración propia.

### **1. Formación sobre gestión por competencias para el equipo gerencial**

Antes de iniciar la implementación del plan estratégico de la gestión de capital humano, se requiere proporcionar al equipo gerencial la formación

necesaria sobre el concepto de competencias, la gestión de puestos basada en ellas, así como la forma de desarrollarlas dentro de la organización.

Aunque la Gerencia General conducirá los aspectos relacionados con el recurso humano, la formación de todo el equipo gerencial permitirá una claridad sobre la forma en que cada competencia impacta a los distintos puntos de la empresa, así como cuáles acciones podrían realizarse para desarrollar las competencias.

Con este fin, se propone realizar un taller de gestión basada en competencias, dirigido al equipo gerencial y a los colaboradores de puestos de liderazgos.

Este taller debe tener una duración al menos de cinco horas. Se debe contratar a un consultor externo que genere una agenda acorde con las necesidades de la empresa. Como puntos importantes, se debe trabajar el concepto de competencias y cuál sería el impacto al desarrollarlas dentro de la organización. Además, se debe exponer al equipo de líderes cuáles competencias se detectaron como claves en la investigación, tanto la de corte empresarial como aquellas enfocadas en el capital humano.

Instituciones como la Universidad de Costa Rica, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Cámara de Industrias cuentan con departamentos que imparten capacitaciones y talleres a la medida, por medio de la modalidad *in house*. Es conveniente tomar en cuenta estas opciones, debido a su relación costo-calidad.

El costo de esta etapa sería alrededor de \$825, estimando un costo del consultor de \$125 por hora y una inversión de \$200 para materiales y alimentación.

Adicionalmente, se propone contratar una consultaría para dar seguimiento y entrenamiento al equipo de líderes. Con esa finalidad, se presenta el siguiente cronograma para el primer semestre de desarrollo de la estrategia:

Tabla 18. Cronograma de Ejecución del programa de desarrollo de competencias en el equipo de líderes de Conforpié S.A.

Mes	Actividad	Temas
1	Taller de gestión basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al concepto de competencias y su importancia</li> <li>• Explicación de los hallazgos de la investigación</li> </ul>
2	Sesión #1 de seguimiento y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de competencias personales y plan de trabajo para su desarrollo</li> </ul>
3	Sesión #2 de seguimiento y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de avances en el plan de trabajo para desarrollo de competencias personales</li> <li>• Introducción al tema de desarrollo de competencias de los colaboradores</li> </ul>
4	Sesión #3 de seguimiento y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del plan personal de desarrollo de competencias</li> <li>• Directrices para el seguimiento de desarrollo de competencias en los colaboradores</li> <li>• Plan de trabajo para desarrollo de competencias en los colaboradores</li> </ul>
5	Sesión #4 de seguimiento y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del plan personal de desarrollo de competencias</li> <li>• Revisión y ajuste del plan de desarrollo de competencias en los colaboradores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta un costo de \$125 dólares para sesiones. Estarán dirigidas al equipo gerencial, constituido por tres personas en este momento, así como a los dos puestos de liderazgo en la organización. El costo total del programa de seguimiento y entrenamiento será de \$2500.

## *2. Interiorización de las competencias en la organización*

En la segunda etapa, el equipo gerencial debe transmitir las competencias que se quieren implementar dentro de la organización.

Para este fin, la Gerencia General coordinará una campaña de comunicación que explique de forma clara cada competencia, ejemplificándolas con comportamientos que sirvan de guía para comprender el concepto.

Además de la campaña, el papel del equipo gerencial es fundamental, al ejercer el rol de impulsores de las competencias, con las siguientes responsabilidades:

- Aclarar las dudas de los colaboradores acerca de las competencias y el impacto en la empresa
- Dar seguimiento a la campaña de comunicación de competencias
- Resaltar a aquellos colaboradores que demuestren un alto nivel de desarrollo de alguna competencia
- Servir de ejemplo para los colaboradores en cuanto al desarrollo de competencias

Con esto, se busca que todos los miembros de Conforpié sean conscientes del concepto y de cómo ayuda al mejoramiento de la empresa.

### 3. Creación de perfiles de puestos basados en competencias:

Superada la etapa de interiorización, se procede a crear los perfiles de la empresa.

Con base en los valores y estrategias propuestos, todos los perfiles de puestos deben contar con las competencias de *innovación* y *calidad y mejora continua* como ejes centrales, con el fin de incentivar una cultura donde se promuevan la generación de nuevas ideas y el compromiso con el logro de altos estándares de calidad en todos los procesos que se ejecuten.

En puestos de mando (puestos gerenciales y mandos medios), también es necesario incorporar la competencia de *liderazgo*, para mejorar la administración de los equipos de trabajo y el manejo de conflictos, pues varios de los líderes no son vistos como tales por parte de los miembros del equipo.

En los puestos operativos, la competencia de trabajo en equipo debe estar presente en todos los perfiles de este nivel, con el fin de homologar los objetivos personales con los organizacionales y fomentar interacciones orientadas a incrementar la productividad de la empresa.

Aparte de las competencias antes mencionadas, para cada puesto debe analizarse cuáles serían las competencias críticas para poder desarrollar adecuadamente el puesto.

Para un adecuado desarrollo del perfil de puestos, durante este proceso se contará con un consultor en dos sesiones de tres horas, quien colaborará en la definición de las directrices para crear los perfiles. Cada sesión tendrá un costo de \$375.

#### *4. Seguimiento y desarrollo de competencias para los colaboradores:*

Una vez definidos los perfiles de puestos, en la etapa 4 se revisará el estado de las competencias en cada colaborador, con el propósito de conocer el estado actual y cuáles serían los puntos de mejora.

Para esto, se aplicará un cuestionario de comportamientos, donde se evaluará, por medio de los comportamientos mostrados, la presencia y el nivel de desarrollo de cada competencia.

Cada colaborador, junto con su supervisor, deberá revisar los resultados del cuestionario, para analizar en cuáles competencias debe mejorar, enfatizando en aquellas críticas para el puesto.

Aunado a este análisis, el colaborador debe plantear un plan de acción para mejorar las competencias. El supervisor se encargará de dar el seguimiento al desarrollo de las competencias de los colaboradores, para lo cual tendrá el apoyo del equipo gerencial, que, en el rol de impulsor, deberá validar que las acciones planteadas impacten realmente en el desarrollo de la competencia.

#### b) Plan de formación para los colaboradores

Tomando en cuenta la estructura organizacional propuesta para Conforpié, se identifican los siguientes niveles para el programa de formación:

- Nivel Gerencial y puestos de liderazgos
- Nivel Operativo

Cada nivel presenta perfiles y necesidades de desarrollo distintos, por lo cual a continuación se proponen lineamientos generales para cada uno de ellos.

#### 1. Nivel gerencial y puestos de liderazgos.

Para estos miembros de la empresa, es fundamental mantenerse actualizados en sus respectivas áreas, así como con los cambios y nuevas tendencias de la industria. Sin embargo, más allá de los conocimientos técnicos, es indispensable que se puedan formar en temas de administración del capital humano, especialmente en liderazgo y manejo de equipos, para que, con la toma de decisiones, mantengan a Conforpié en una posición competitiva y dinámica frente a sus competidores y los cambios del mercado.

Considerando que el tema de liderazgo y trabajo en equipo se contempla dentro de las competencias de la empresa, se espera abarcar estos puntos en los cursos formativos en competencias. No obstante, también se prevén capacitaciones enfocadas en esa materia, las cuales se ejecutarán en dos sesiones de trabajo de cuatro horas para cada tema, programadas en los meses 2 y 4 de la ejecución de la estrategia. Estas capacitaciones estarán a cargo de un consultor contratado por la empresa. Cada uno tendrá un costo de \$500, por lo cual el costo total de programa de capacitación es de \$1000.

Estas capacitaciones no ejercerán un impacto real si no existe un esquema de seguimiento. Con este fin, la Gerencia General debe estructurar un plan de seguimiento junto con cada miembro de equipo directivo y mando medio. Este plan deberá revisarse bimensualmente, para analizar los puntos de mejora y aspectos que requieran un reforzamiento, ya sea por medio de acompañamiento o mediante una capacitación externa.

## 2. Nivel Operativo.

Según se detectó en la investigación realizada, el apoyo de la empresa para que los colaboradores terminen sus estudios de secundaria influye de forma muy positiva en la motivación.

Se propone crear un plan de incentivos para aquellos colaboradores de producción que se encuentren realizando sus estudios de secundaria. Por cada materia aprobada de bachillerato, la empresa puede otorgar un pequeño reconocimiento, como un aliciente para continuar los estudios.

En el campo laboral, se propone incorporar a los operarios más destacados dentro de comités integrados por gerencias y mandos medios. Esto permitirá tener equipos de trabajo conformados por todos los niveles de la organización, lo cual facilitará la comunicación, el desarrollo y la implementación de los diferentes proyectos.

Estos lineamientos pretenden orientar la administración de la empresa hacia planes de desarrollo para sus colaboradores, acordes con la realidad y posibilidades actuales de la organización. A la vez, se creará un ambiente más dinámico y motivador, con el cual se puede obtener una mejora en la competitividad.

### c) Evaluación de desempeño

Para el éxito de un planeamiento estratégico, es preciso que todos los integrantes de la organización tengan claro cuáles son los indicadores claves y los parámetros de éxito.

Con el fin de cumplir lo anterior, el documento debe ser elaborado por el supervisor y el colaborador, después del despliegue de la filosofía empresarial, y debe contener lo siguiente:

- a) **Objetivos:** en este apartado, se incluyen los proyectos que más aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su redacción debe ser clara, retadora y medible. No debe tener más de tres proyectos por persona.
- b) **Relación con los objetivos estratégicos:** se explica cómo el plan de acción influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- c) **Criterios de éxito:** cada objetivo debe tener su criterio de éxito para su respectiva medición; deben ser alcanzables.
- d) **Resultados obtenidos:** esta información se llena al final del año y resume cuáles fueron los resultados, tomando en cuenta el criterio de éxito.
- e) **Revisión del supervisor:** esta es la única parte que llena el supervisor. Debe contener la confirmación de los resultados obtenidos y el área de mejora de cada persona, para trabajar en el transcurso del siguiente año.

El supervisor de cada área ponderará los resultados de su grupo y determinará quién tiene los mejores resultados de cada nivel, con el fin de otorgar los mejores beneficios, ya sea económicos o de otro tipo. Para quienes tengan un rendimiento bajo, se debe documentar un plan de trabajo dirigido a mejorar el desempeño.

La asistente administrativa debe llevar un control de estos documentos, para que la Gerencia pueda revisar quién está cumpliendo el proceso y así asegurarse de que la comunicación es efectiva entre los diferentes niveles.

Seguidamente, se presenta el formato de evaluación de desempeño propuesto:

Figura 11. Formato para evaluación de desempeño

Conforpié, S.A. Evaluación del Desempeño				
Colaborador: Supervisor: Periodo:		Logo		
Objetivos o Metas	Objetivo estratégico relacionado	Criterio de éxito	Resultados alcanzados	Evaluación y retroalimentación
1				
2				
3				

Fuente: Elaboración propia.

#### d) Propuesta Lanzamiento de Plan Estratégico

Actualmente, la empresa no realiza sesiones para alinear temas importantes. Por ello, se propone efectuar una reunión con todo el personal, con el fin de comunicar el plan estratégico, incluyendo la filosofía empresarial, los objetivos estratégicos, las estrategias de negocio y los indicadores de gestión.

Sería conveniente programar esta reunión para enero de 2016. La presidirán el gerente general y los gerentes de cada unidad de negocio. Se tratarían los siguientes temas:

Figura 12. Temas propuestos para la sesión de lanzamiento del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la situación actual, se pueden mencionar los niveles de ventas de los últimos dos o tres años, el número de clientes, los productos que más se venden, los principales competidores, entre otros datos. Toda esta información servirá para establecer la necesidad de un nuevo esquema de trabajo.

Los enunciados de la filosofía empresarial se deben transmitir con claridad y buscando que cada uno de los colaboradores relacione su actual trabajo con los nuevos lineamientos de la empresa.

Una buena comunicación de los objetivos estratégicos es fundamental para el éxito del plan. El equipo debe conocerlos y entenderlos, y toda la organización debe trabajar alineada para alcanzar el crecimiento deseado.

Todos los gerentes deben presentar el plan de trabajo de cada área, haciendo énfasis en cómo las acciones realizadas cumplirán los objetivos, todo basado en la filosofía empresarial definida al inicio.

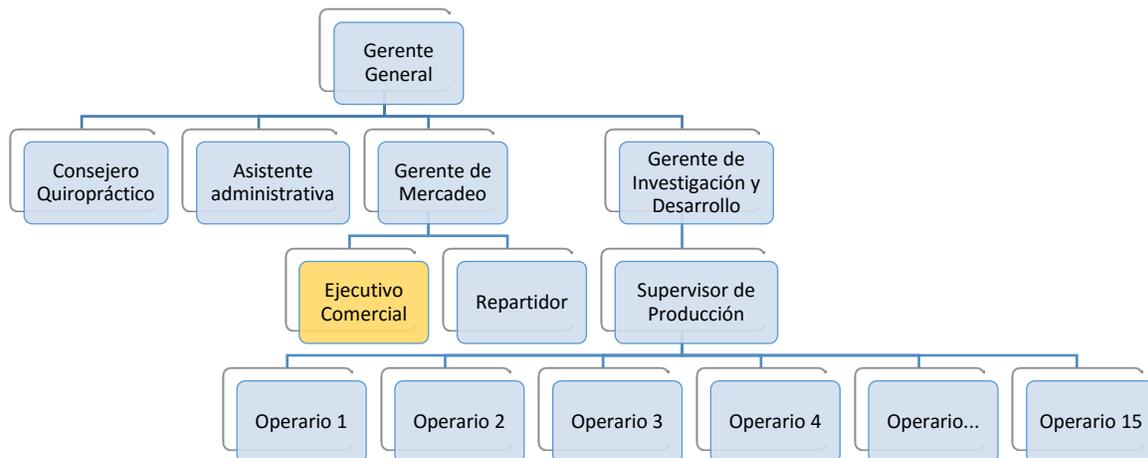
Los indicadores de gestión cierran la sesión. Se deja claro que van a revisar los planes de acción con más detalle con cada uno de sus supervisores. Uno de los propósitos de esta reunión es construir un nuevo esquema de trabajo coordinado entre todas las áreas, lo cual dará como resultado un mayor involucramiento del personal.

Es importante no convertir esta sesión solamente en un asunto de trabajo. Otro propósito de la reunión es motivar a las personas para que se comprometan con el plan estratégico definido. Se propone realizarla fuera de la planta y, posteriormente, efectuar una actividad grupal para fortalecer la unión del equipo.

Para no alquilar un centro de eventos, la actividad se puede llevar a cabo en la casa del gerente general. El presupuesto sería de doscientos cincuenta mil colones, incluido el almuerzo de todo el grupo.

#### 4.7. Propuesta de estructura organizacional

Figura 13. Estructura Organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia

Con la intención de poder implementar la estrategia de forma adecuada, es necesario realizar ajustes en la estructura organizacional, para responder a las nuevas necesidades de la empresa.

##### – **Nuevo ejecutivo comercial**

Debido a las nuevas estrategias de mercadeo y ventas, donde se busca por un lado la apertura de nuevos canales, además de fortalecer las relaciones con las cuentas claves de la empresa, se propone contratar a un ejecutivo comercial que apoye a la Gerencia de Mercadeo en esta nueva estrategia del área comercial.

El perfil del nuevo ejecutivo comercial, sería el siguiente:

Tabla 19 Propuesta de perfil de ejecutivo comercial

Propuesta perfil de ejecutivo comercial			
<b>Demográficas</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Conocimientos</b>
Hombre o mujer con impecable apariencia, mayor de 27 años con al menos tres años de experiencia, bachiller universitario en carreras afines a mercadeo o relaciones públicas.	Alto grado de compromiso para desarrollar buenas relaciones con los clientes y el mejoramiento de la imagen de la marca. Con pasión y entrega en todas las labores que realice y responsable con los compromisos de los clientes.	Facilidad para comunicarse, ser creativo, actitud positiva, conocimiento del negocio, orientación al cliente, confianza en el producto, capacidad de persuasión, habilidad de ser bien organizado, capacidad de manejar objeciones.	Saber sobre las características físicas, ventajas y beneficios para el cliente de los productos; estar al tanto de los clientes actuales y potenciales, de la competencia, investigar sobre las tendencias actuales.

Fuente: Elaboración propia

El paquete de compensación sería un salario base de seiscientos cincuenta mil colones mensuales. Para motivar el buen desempeño, tendría estos incentivos adicionales:

- a) Comisión mensual: se otorgará una comisión mensual de 0,05% por lograr los objetivos de venta durante el periodo y, además, efectuar revisiones de seguimiento continuo al cliente para garantizar su fidelidad.
- b) Bonificación anual: si se logran cumplir con los objetivos anuales de venta planteados a inicio de año recibirá un 1% del total de las ventas efectuadas.

– **Asesor químico**

Para la generación de los productos de gel polímero, es preciso contar con un consultor especializado en el área química, debido a los problemas para conseguir la estabilidad del gel. Este recurso sería temporal y le reportaría al gerente de investigación y desarrollo, quien tiene como prioridad cerrar el

proceso productivo de los artículos de gel; luego seguiría con sus funciones de investigación y diseño de nuevos productos. Se estima que el costo de esta consultoría es de \$3000 (por treinta horas, distribuidas en seis semanas de trabajo).

#### – **Nuevas responsabilidades**

Aparte de las nuevas incorporaciones, los miembros del equipo gerencial adquieren otras responsabilidades.

- La Gerencia General será responsable de las funciones de gestión del capital humano. Se encargará de las estrategias planteadas para ese sector de la empresa. Para esto, tendrá el apoyo de la asistente administrativa, quien se ocupará de tareas administrativas, con el fin de que el gerente se concentre en labores estratégicas.
- La supervisora de producción seguirá con sus funciones de coordinación en la planta, pero todas las funciones de gestión de talento humano las delegará a la asistente administrativa, como por ejemplo el manejo de conflictos o algún requerimiento extraordinario del personal.

#### – **Comité de Dirección**

Se propone conformar un comité multifuncional con los siguientes colaboradores de la empresa: gerente general, gerente de mercadeo y gerente de investigación y desarrollo.

Este equipo gerencial supervisará la implementación y ejecución del plan estratégico, elaborará estrategias de mejora al plan, dará seguimiento a los proyectos vitales, preparará y presentará mensualmente los resultados de los indicadores de gestión, coordinará las reuniones con el personal para reforzar algún punto del plan, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de Conforpié.

Con el fin de llevar el control de la ejecución, se propone que este comité realice una reunión mensual donde se discutan los diferentes temas de gestión para cumplir los planes de acción revisados al inicio de cada reunión.

A continuación se define el temario de esta reunión:

Tabla 20 Propuesta de agenda para reunión de estrategia

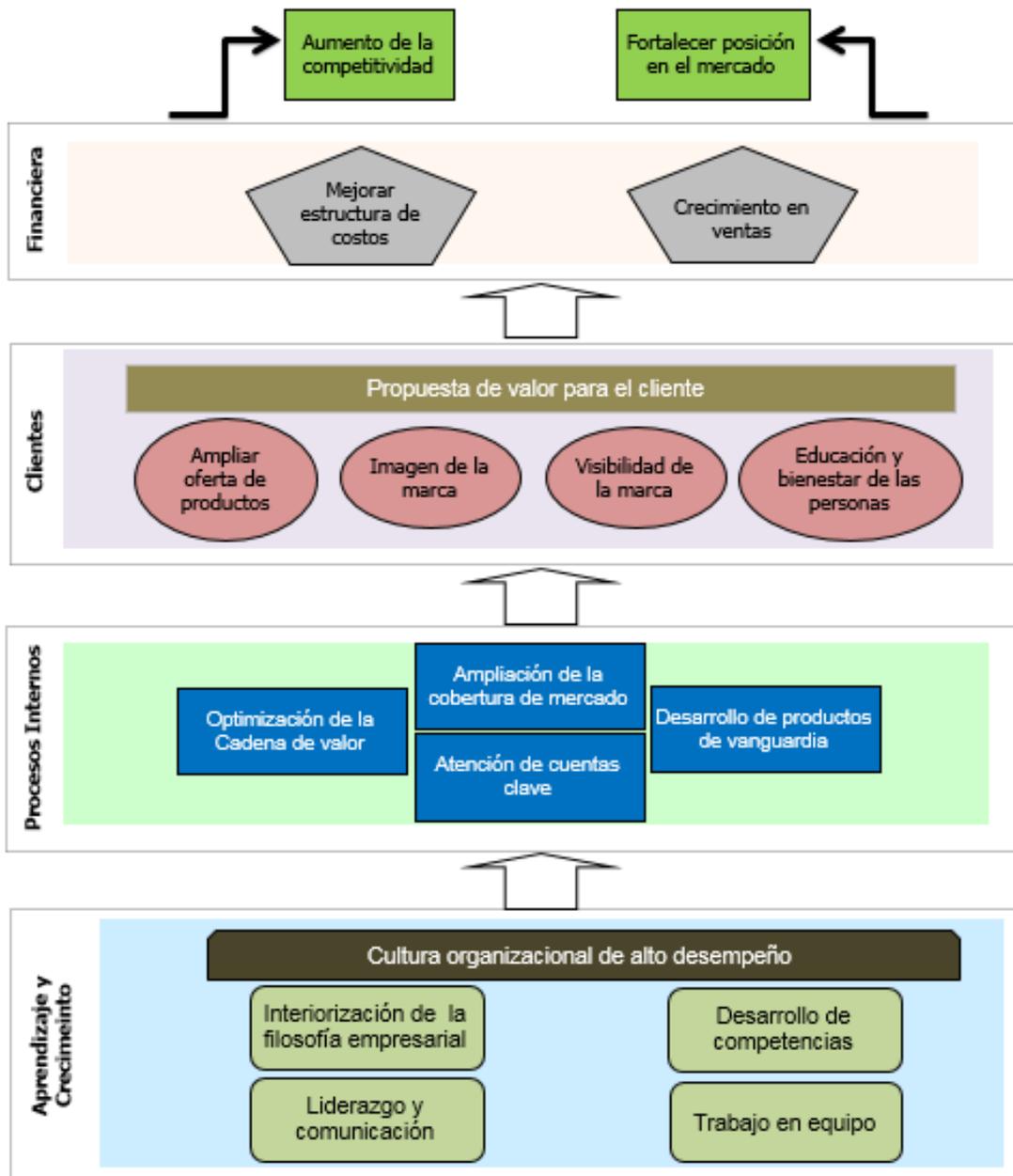
Revisión de los resultados de cada indicador.	
Aspectos relevantes del entorno: Mercado, clientes y competidores.	
Avance de los principales proyectos.	
Problemas criticos y su manejo para solucionarlos	
Aspectos administrativos y operativos	
Aspectos relacionado a la cultura organizacional y competencias.	

Fuente: Elaboración propia

Es importante llevar un control de las minutas de estas reuniones, para dar un seguimiento oportuno a los planes de acción, los cuales deben tener el responsable y la fecha límite para concluir cada tarea.

#### 4.8. Propuesta de mapa estratégico

Figura 14. Mapa estratégico propuesto



Fuente: Elaboración propia

#### 4.9. Propuesta de indicadores de gestión

Con el objetivo de dar seguimiento a la ejecución de la estrategia, se proponen los siguientes indicadores básicos:

Tabla 21. Indicadores propuestos

Objetivo estratégico	Nombre Indicador	Indicador	Meta primer año
Construir la imagen de la marca y mejorar la visibilidad en los canales	Número de puntos de venta en los que están presentes los productos Conforpié.	(# ptos Ene2017 - # ptos Ene2016) / # ptos Ene2016	Crecimiento 15%
Construir la imagen de la marca y mejorar la visibilidad en los canales	Promedio de productos en punto de venta	(# productos Ene2017 - # productos Ene2016) / # productos Ene2016	Crecimiento 25%
Mantenerse a la vanguardia con el desarrollo e innovación constante de productos y soluciones.	Número de productos de Gel Polímero comercializados.	Cantidad productos comercializados	3
Fortalecer la cultura organizacional para mejorar la competitividad.	Nivel de desarrollo de competencias empresariales y capital humano.	Resultado de encuesta aplicada	3,4 puntos (alto desarrollo)

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10. Inversión total

En el siguiente cuadro se detalla la información acerca de los recursos requeridos en la propuesta para el primer año de ejecución:

Tabla 22. Presupuesto de inversión

Estrategia	Plan de Acción	Inversión primer año
Optimización Cadena de Valor	Mantenimiento de herramientas y equipo	\$ 1.500,00
	Estantes modulares para bodega central	\$ 3.000,00
	Mejoras al almacén de producto terminado	\$ 1.250,00
	Sistema de administración de recursos (ERP)	\$ 4.500,00
Estrategia de Negocios	Asesor químico para el proyecto de producción de gel polímero	\$ 3.000,00
	Administración del perfil de Facebook	\$ 2.000,00
	Alianza La Casa del pie: urnas de exhibición	\$ 500,00
	Alianza La Casa del pie: participación en carreras de atletismo	\$ 1.500,00
	Alianza La Casa del pie: publicidad eventos	\$ 600,00
	Alianza La Casa del pie: muestras de producto	\$ 1.500,00
	Visita a podólogos: muestras de producto	\$ 700,00
Estrategia de gestión del capital humano	Taller para líderes sobre la Gestión por Competencias	\$ 825,00
	Sesiones de entrenamiento y seguimiento para el desarrollo de gestión de competencias	\$ 2.500,00
	Sesiones de trabajo para la creación de los perfiles de puestos basados en competencias	\$ 750,00
	Capacitaciones para el equipo de líderes en liderazgo y trabajo en equipo	\$ 1.000,00
<b>Inversión total para el primer año</b>		<b>\$ 25.125,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

Como capítulo final, este apartado expone las principales conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada, tanto en el ámbito interno como en el externo de la empresa. De igual forma, se incluyen las recomendaciones que deben considerarse para implementar de una mejor manera la propuesta presentada en el capítulo IV.

### **5.1. Conclusiones**

1. En el plano internacional, la industria del cuidado del pie representa ingresos por cinco mil millones de dólares anuales solo en Estados Unidos de América. El ritmo de crecimiento anual es en promedio de 1,4%. Se espera que este crecimiento se acelere en los próximos años, debido al envejecimiento de la población mundial y al aumento de afecciones por lesiones deportivas en la población joven. Esto ubica a la empresa en estudio en una industria con importantes oportunidades de crecimiento, pero, a la vez, muy dinámica y competitiva.
2. Conforpié S. A. tiene cuarenta y un años en la industria del cuidado del pie. Ofrece, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, una variedad de productos como solución a las afecciones del pie más frecuentes en la población. Con ese gran conocimiento sobre soluciones para el pie, hoy la empresa se encuentra en una etapa de madurez, la cual le ha otorgado una importante ventaja competitiva en cuanto a costos de producción.
3. En nuestro país, la industria del cuidado del pie no está exenta del impacto de la apertura comercial. Así, en el mercado se puede hallar un gran número de competidores que corresponden a marcas internacionales, algunas de estas con mucho prestigio y un destacado posicionamiento en el mercado. En este entorno, resulta necesario definir un plan estratégico para Conforpié, que le permita aumentar la competitividad y mejorar su posición en el mercado.

4. Durante la investigación, se determinaron grandes oportunidades de mejora en la gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores y distribuidores, áreas críticas para el desarrollo de la competitividad.
5. En la actualidad, la industria del cuidado del pie ha evolucionado en términos de variedad de productos y materiales. Los consumidores tienen a su disposición un amplio portafolio de productos para diferentes necesidades, y las marcas líderes están en permanente desarrollo de nuevos productos y estrategias para acaparar el mercado. En este contexto, ofrecer un valor agregado, costos competitivos y soluciones de calidad es imprescindible para las empresas de este sector.
6. En las actividades de la cadena de valor de Conforpié, se identifica un mayor nivel de desarrollo y profundidad en las actividades primarias. Las actividades de apoyo han quedado un tanto relegadas y, por ende, en estas existen más oportunidades para realizar mejoras significativas, con el fin de disminuir las brechas estratégicas.
7. La Gerencia General participa en la mayoría de las actividades de la cadena de valor, por lo cual su liderazgo y compromiso son claves en todo el proceso del nuevo plan estratégico, en especial durante la implementación y la administración del cambio.
8. Los nuevos retos que enfrenta la empresa, así como las estrategias y acciones que se implementarán para enfrentarlos, requieren de un nuevo enfoque en el manejo del talento humano, basado en la gestión por competencias y dirigido a potenciar los factores críticos para el éxito de la propuesta. En este nuevo escenario, es preciso que el equipo gerencial se capacite en el tema, para que pueda transmitir adecuadamente la estrategia definida para la gestión del talento humano.
9. Por medio del plan de desarrollo de los colaboradores, Conforpié se asegura contar con personal capacitado para la ejecución de su plan

estratégico. Además, podrá crear un ambiente saludable gracias al factor motivacional, el cual genera oportunidades para el crecimiento personal y profesional.

10. Ante el despliegue de la nueva filosofía empresarial, es necesario aumentar el conocimiento de los colaboradores en temas estratégicos. La comunicación de todos los aspectos de la filosofía es crítica para el desarrollo de la cultura organizacional como una ventaja competitiva de Conforpié.
11. Es importante que la empresa sea fiel a los ejes estratégicos que guían todo el plan estratégico. El bienestar de las personas, la innovación y la calidad son claves para lograr el impacto en la competitividad de la empresa y la generación de valor para el consumidor final.
12. La estrategia de negocios ayudará a Conforpié a desarrollar la posición de la marca a través de una campaña comercial de crecimiento, mejoras en la cartera de productos y la presentación de la empresa como el aliado del cliente en la prevención y tratamiento de afecciones del pie.
13. La nueva estructura organizacional implica una mejora en los canales de comunicación entre las áreas de trabajo y un clima laboral más sano, para la realización de las tareas diarias.
14. Aplicar una metodología de evaluación de desempeño permitirá identificar puntos de mejora en los colaboradores y dará a cada uno de ellos la responsabilidad de asumir las acciones necesarias para mejorar su desempeño e involucramiento con la empresa. Al mismo tiempo, evitará que la empresa prescindiera de personas que poseen un alto nivel de conocimiento.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda la implementación de este plan estratégico para la empresa Conforpié. La propuesta abarca una renovación de la filosofía

empresarial, mejoras en la cadena de valor, nuevas estrategias de negocio y de gestión del capital humano, lo cual conlleva una mejora en la competitividad y el desempeño.

2. Con el objetivo de mejorar la posición en el mercado se recomienda mejorar la atención a los distribuidores más importantes de forma que permita desarrollar estrategias conjuntas que posicionen de mejor forma la marca Conforpié.
3. Se recomienda que se realicen alianzas con los principales distribuidores para ejecutar esfuerzos conjuntos de publicidad y promoción, así como de información y educación de la población. Esto permitirá acercar a los consumidores a la marca Conforpié y simultáneamente beneficiar la calidad de vida de las personas.
4. Es importante que la investigación de mercados se vuelva una práctica recurrente en la empresa con el fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes y así poder diseñar productos que atiendan dichas necesidades.
5. Se recomienda tomar en cuenta el apalancamiento financiero para la inversión de los nuevos proyectos.
6. Sería beneficioso para la empresa afiliarse nuevamente a la Cámara de Industrias de Costa Rica y aprovechar los programas de capacitación y consultoría disponibles.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bujanda, M., Ruiz, O., Guevara, C. (2014). *Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación: hacia la sostenibilidad de las mypymes centroamericanas*. San José, Costa Rica: FOD.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill/ Internacional Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral* (Segunda ed.). Madrid, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000
- Miranda, R. (2007). *Elaboración del cuadro de mando integral*. Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional.
- Planchar, K. Carlos, J.P. y Adolph, A. (1996). *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: Free Pres.

Rain, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Distral SRL.

Thompson, A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2007). *Administración estratégica* (Decima quinta ed.). India: McGraw-Hill.

### **Artículos de revistas**

Morales, Juan. *Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre*. En Harvard Deusto Business Review 186, 62-69. Enero 2010. Ediciones Deusto.

### **Trabajos finales de graduación**

Cervantes Salas, P., Garita Figueredo, M., Jiménez Fallas, E., y Rodríguez Cubero, S. (2009). *Diseño de plan estratégico y cuadro de mando integral de la Empresa Aerocasillas S.A.* San José, Costa Rica.

Mora Vargas, P., Pérez Zambrano, H., y Vindas Rodríguez, C. (2011). *Propuesta de un modelo de dirección estratégica a través de un cuadro de mando integral para la empresa PYMES de Costa Rica S.A.* San José, Costa Rica.

### **Otros documentos**

Conforpié S.A. (2010). *Documentos varios*. San José, Costa Rica.

Costa Rica, Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2006). *Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y*

*Medianas Empresas*. Obtenido el 27 de abril del 2014 de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2006/de-33111.pdf>

Costa Rica, Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). Diario Oficial La Gaceta N°229. *Reforma integral de la Ley N.º 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y reforma de otras leyes*, N°9274. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.

Quesada, Gabriela, Quesada, Óscar, Jara, Erick y Arias, Andrea (2013). *Estado de situación de las PYMES en Costa Rica. Primer informe de indicadores PYME*. Costa Rica. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

## ANEXOS

### ***Anexo 1 Guía de Entrevista a profundidad a podólogos***

#### **Guía entrevista a profundidad a podólogos**

**Objetivo de la entrevista:** Distinguir las condiciones de la industria de productos para el cuidado del pie.

**Elección de los participantes:** Profesionales en Podología del Gran Área Metropolitana.

#### **Ejecución de la entrevista:**

1. Datos básicos a recabar
  - Fecha y hora de la entrevista.
  - Lugar de la entrevista.
  - Nombre del Entrevistado.
  - Posición dentro de la organización.
2. Introducción.
3. Entrevistado.
  - Tiempo en ejercicio.
  - Clientes por mes.
4. Principales afecciones del pie que se presentan.
  - Posibles tratamientos.
  - Uso de productos no invasivos como plantillas, correctores y protectores.
5. Mercado de productos no invasivos.
  - Oferta actual.
  - Relevancia.
  - Uso por parte de clientes.
  - Opinión de clientes.
  - Marcas presentes en el mercado.
  - Líder de mercado.
  - Principales atributos.
6. Conforpié.

- Conocimiento de productos.
  - Opinión.
  - Uso de clientes.
  - Fortalezas.
  - Debilidades.
7. Tendencias del mercado.
  8. Agradecimiento y cierre.

## **Anexo 2 Guía para la realización de entrevista a profundidad con administradores de punto de venta**

### **Guía para la realización de entrevista a profundidad con administradores de punto de venta**

- Objetivo de entrevista: Se llevarán a cabo entrevistas a los administradores de punto de venta para determinar oportunidades y amenazas de la marca Conforpié en los puntos de venta.
  
- **Preguntas de Investigación**
  1. ¿Cuál es la posición de la empresa en el mercado de productos de cuidado del pie?
  2. ¿cuáles son los principales competidores y cuáles son sus ventajas y desventajas con respecto a Conforpié?

#### **Aspectos Generales:**

- Elección de los participantes:
  - Se requiere la participación de personal relacionado directamente con la categoría de productos de cuidado del pie. Dentro de los posibles candidatos están administradores de categorías de productos, encargado de pasillo o encargados de compras.

#### **Ejecución de la entrevista**

- Preguntas Generales
  - Fecha y hora de la entrevista:
  - Lugar de la entrevista
  - Nombre del Entrevistado:
  - Posición dentro de la organización:
  
- Antecedentes de las marcas
  - Acerca de la industria de productos para el cuidado del pie ¿cuáles y cuántas marcas distribuyen?

- ¿Cómo es la relación con estas empresas? ¿Cuál es el origen de esa relación?
- ¿Qué grado de importancia tienen para la compañía?

➤ Comportamiento y resultados de las marcas

- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las marcas, qué han hecho?

Analizar rivalidad entre las marcas: guerras de precios, competencias promocionales, competencia por precio, publicidad agresiva.

- ¿Hay alguna marca que destaque sobre las otras en cuanto a imagen, reputación o percepción?
- ¿Manejan algún criterio de administración de categorías?
- ¿Cómo una marca se distingue de las otras, qué factores se consideran más importantes? Rotación, volumen, costo.
- ¿Cuál ofrece mayor variedad y surtido?
- ¿Considera que existe un líder del mercado?

➤ La marca Conforpié

- Indagar las percepciones iniciales de esta marca.
- Acerca de la comercialización: ¿Cómo es la distribución, la atención, la comunicación, rotación, negociación?
- ¿Cómo evalúa aspectos como el empaque, el precio y las promociones?

➤ Otras temas

- Sobre la industria en general, ¿qué consideraciones tiene de la misma, es una industria madura, en crecimiento?
- ¿Considera que existen variedad de productos sustitutos?

### Anexo 3 Guía de observación en punto de venta

## Guía de observación en punto de venta

Nombre del punto de venta \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

Hora inicio: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_

#### A) Marcas exhibidas

	Presente en PV	Q productos	% góndola	Facing total	Materiales: gel, espuma, otro	Promociones u ofertas			Comentarios
Conforpié									
Profoot									
Sport Balance									
Dr Scholls									
Pedx									
Otras:									

#### B) Productos encontrados

Indique la cantidad de presentaciones por marca

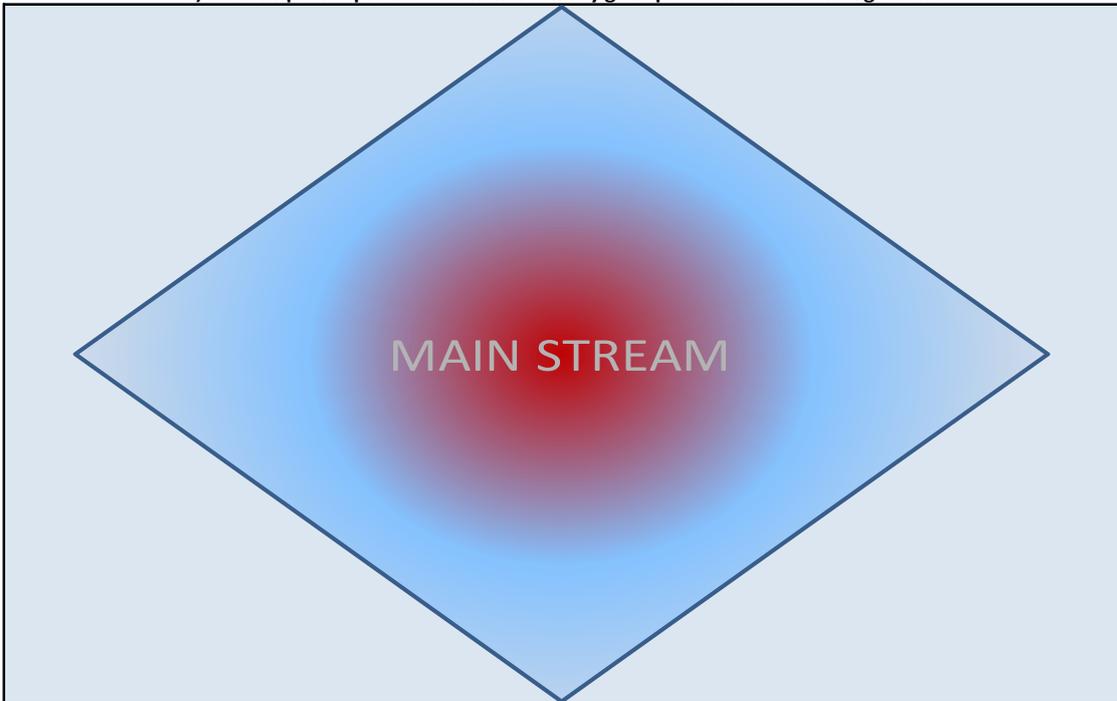
Producto	Conforpié	Profoot	Sport Balance	Dr Scholls	Pedx	Otra	Otra
Plantilla espuma							
Plantilla gel							
Cojines							
Protector de callos							
Dedil							
Limas							
Separador de dedos							
Taloneras							
Corrector dedo martillo							
Productos para juanetes							
Vendaje metatarsal							
Punteras							
Otros:							

C) Empaque de los productos

Producto	Colores	Materiales	Diseño	Información de la empresa	Instrucciones de uso	Comentarios
Conforpié						
Profoot						
Sport Balance						
Dr Scholls						
Pedx						
Otras:						

<b>D) Nivel general de precios</b>		
Realice un ranking de precios de las marcas exhibidas para cada uno de los siguientes productos		
	Plantillas	Cojines
3 mayores	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
3 menores	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

**E) Ubicación de los productos**  
**a) Determine la ubicación de los productos de las diferentes marcas**  
**b) Identifique los productos con mas caras y grafique su ubicación en la góndola**



F) Observaciones generales

---

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo 4 Cuestionario para la identificación de competencias en la empresa Conforpié S.A.**

<b>Cuestionario para identificación de competencias en la Empresa Conforpié S.A.</b>						
		<b>Fecha</b>		/ /		
		<b>Cuestionario N°</b>				
		<b>Encuestador</b>				
Instrucciones: Para cada una de las preguntas, seleccione la opción que usted considere describa mejor situación actual, dentro de las siguientes opciones : <u>Nunca; Casi nunca; A veces; Casi Siempre y Siempre</u>						
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
1	¿Tiene metas de trabajo definidas?					
2	¿Tiene un plan para alcanzar las metas de su trabajo?					
3	¿Se aplican métodos para controlar el trabajo?					
4	¿Se realizan cambios en su plan de trabajo si no está alcanzando la meta?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>

5	¿Existe un ambiente que permite proponer ideas que pueden ser atractivas para la empresa?					
6	¿Se aplican ideas innovadoras que resuelven necesidades de los clientes?					
7	¿Cuenta usted con incentivos para innovar en su trabajo?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
8	¿Se proponen acciones que buscan hacer un mejor uso de los recursos disponibles?					
9	¿Las personas en la empresa aportan ideas para solucionar problemas?					
10	¿Las ideas aportadas por el personal de la empresa son tomadas en cuenta?					
11	¿La empresa promueve la calidad en todos sus procesos?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
12	¿La empresa le otorga capacidad de decisión en sus tareas diarias?					
13	¿Los miembros de la empresa procuran hacer su trabajo mejor lo requerido?					
14	¿Cada miembro de la empresa tiene claro cuáles son sus responsabilidades?					

		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
15	¿La empresa está atenta a los cambios ocurren en el entorno?					
16	¿La empresa utiliza sus fortalezas para alcanzar las metas establecidas?					
17	¿Se trabaja al ritmo habitual, inclusive épocas de alta demanda?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
18	¿Identifica usted lo que se hizo bien y lo que se hizo mal tras cada actividad que realiza?					
19	¿Busca apoyo y capacitación permanente para mejorar sus puntos débiles?					
20	¿Se analizan con detalle las causas de los éxitos y fracasos que enfrenta la empresa?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
21	¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de la empresa?					
22	¿Sigue las instrucciones dadas por los encargados con el propósito de obtener los resultados esperados?					

23	¿Tiene un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los objetivos?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
24	¿Contribuyo a mantener un ambiente laboral ameno y retador?					
25	¿Considera usted que la empresa desarrolla de la mejor forma sus talentos?					
26	¿Siente usted el apoyo de su superior para alcanzar las metas?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
27	¿Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo?					
28	¿La empresa reconoce los éxitos y aportes de cada persona?					
29	¿Los miembros de la organización ponen como prioridad los objetivos grupales?					
		<u>Nunca</u>	<u>Casi nunca</u>	<u>A veces</u>	<u>Casi Siempre</u>	<u>Siempre</u>
30	¿Considera usted que tiene todos los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?					

31	¿Las personas dentro de la empresa muestran un constante interés por aprender?					
32	¿La empresa incentiva que se comparta los conocimientos y la experiencia?					
33	¿El conocimiento técnico que se tiene en la empresa ayuda a mejorar el desempeño de las tareas de los miembros de la organización?					

*Se agradece el tiempo dedicado en este cuestionario.*

## **Anexo 5 Guía para la realización de entrevista a la gerencia**

### **Guía para la realización de entrevista a la gerencia sobre puntos clave de estrategia, gestión empresarial y manejo de capital humano en la empresa Conforpié S.A.**

- Objetivo de la entrevista: Recabar los insumos para conocer a profundidad la perspectiva estratégica que tiene la empresa Conforpié S.A., la forma en que se gestiona actualmente la organización y la interacción con el personal de la empresa, con el fin de formular una nueva estrategia para Conforpié.
  
- **Nos preguntamos:**
  - ¿Cuáles es la estrategia actual de Conforpié y su forma de ejecución?
  - ¿Cuál es la forma en que Conforpié es manejada, de acuerdo a las distintas ramas de la empresa (finanzas, mercadeo, producción)
  - ¿Cómo son manejados los aspectos relacionados con el capital humano en el interior de la empresa?

#### Aspectos Generales:

- Elección de los participantes:
  - Gerencia General de la empresa Conforpié S.A. en primera instancia, o persona que delegue la Gerencia General para este fin, siempre y cuando este en la capacidad de responder a las consultas a realizarse.
  - Se permitirá que otros miembros del equipo gerencial respondan partes específicas de la entrevista cuando la Gerencia General considere que las respuestas de otros miembros pueden dar respuestas más detalladas y valiosas sobre lo que se consulta.

## Ejecución de la entrevista

- Datos básicos a recabar
  - Fecha y hora de la entrevista:
  - Lugar de la entrevista
  - Nombre del Entrevistado:
  - Posición dentro de la organización

### Preguntas Generales

- ¿Cómo podría definirse Conforpié en estos momentos?
- ¿Cuáles serían las características que mejor definen a la empresa?

### Preguntas sobre estrategia

#### a. Misión y Visión

- *Explicación:* La misión y visión de una empresa es una forma sencilla de comunicar su declaración de intenciones a los grupos de interés, por lo cual importante que sea congruente con la situación actual y futura en la que se desenvuelve la empresa.
- Pregunta guía: ¿La misión y visión vigentes responden a las necesidades de la empresa en el contexto actual?

#### b. Estrategia y planificación estratégica

- *Explicación:* La estrategia la piedra angular para el funcionamiento de las empresas de estos tiempos, pues le delimita los campos de acción, facilitando la asignación de recursos limitados con los que se cuenta.
- Pregunta guía: ¿Cada cuánto es revisada la estrategia? ¿Ha sido revisada este año?

#### c. Plan estratégico

- *Explicación:* La creación de un buen plan estratégico permite transformar las intenciones de la estrategia en metas alcanzables,

mediante el trazado de una serie de acciones a desarrollarse dentro de la organización.

- Pregunta guía 1: ¿Tiene plan estratégico?
  - i. Si tiene: PG1.1: Responde a la situación actual de los mercados, industria y tecnologías
  - ii. Si no tienen: PG1.2: ¿De qué forma se transforma las declaraciones de estrategia en planes y acciones?

### Preguntas sobre gestión empresarial

#### a. Áreas Funcionales

- *Explicación:* Las áreas funcionales sirven para dividir el trabajo en focos de especialidad, sin que esta fragmentación nominal se transforme en islas de trabajo individual. Esto es más notable en pequeñas empresas, donde no se cuenta con una cantidad de colaboradores suficiente como para asignarlos exclusivamente a un área específica. Por el contrario, es normal que una persona realice funciones de varias áreas funcionales, haciendo importante el control y el orden en las labores.
- Pregunta Guía: ¿Actualmente cómo cuál es la situación de área financiera, en comparación al año pasado?
- Observaciones para el entrevistador:
  - i. No necesariamente debe existir un área funcional en la estructura organizacional para poder hablar sobre su funcionamiento. Puede que las funciones de la misma estén mezcladas en un mismo departamento.
  - ii. Debe hacerse énfasis en las tareas y nos en las personas que ejecutan esas funciones
  - iii. En caso de contar con plan estratégico, enfocar la pregunta guía hacia porcentajes de cumplimiento, objetivo alcanzados u otras métricas que pudiesen tenerse.

## Preguntas sobre manejo del talento y cultura organizacional

### a. Formación y desarrollo del Talento

- Explicación: Dentro de una organización, el valor que aporta los activos intangibles pueden ser más significativos que los otorgados por los activos materiales, si estos son manejados correctamente. Dentro de los activos intangibles, uno de los más importantes es el talento humano que posea la empresa. Ese talento tiene que ser desarrollado, con el fin de crear nuevas habilidades y competencias que logren aportar valor a la empresa
- Pregunta guía 1: ¿Conforpié desarrolla acciones para desarrollar habilidades en sus trabajadores que impacten en la ejecución de sus labores?
  - Sub pregunta: *Si el entrevistado habla solamente de desarrollo del talento en colaboradores de los niveles más bajos del organigrama: ¿Existe algún programa u oportunidades de desarrollo del talento para los miembros de la parte gerencial?*
- Pregunta guía 2: ¿Contempla la empresa la formación de competencias y *habilidades suaves* en sus colaboradores?

### b. Remuneración

- Explicación: Uno de los componentes más importantes de la oferta laboral es la remuneración, siendo inclusive un factor determinante en motivación del grupo laboral. Debido a esto, este punto debe ser manejado con cuidado, procurando un balance entre las necesidades y expectativas de los empleados y la salud financiera de la organización.
- Pregunta guía: ¿De qué forma se fijan los salarios y aumentos de los colaboradores?
  - Sub pregunta: ¿Existe alguna remuneración adicional por cumplimiento de metas?

### c. Captación de talento

- Pregunta guía: ¿Cuáles son los factores fundamentales a tomarse en cuenta a la forma de contratar a un nuevo colaborador?

d. Cultura Organizacional e interacción entre los colaboradores

- Explicación: La cultura dentro de una empresa define varias de las interacciones que se dan en el día a día, más allá de las políticas establecidas por la empresa, por lo que puede ser un factor que afecte el desempeño de la organización tanto en forma positiva o negativa.
- Pregunta guía: ¿Puede explicarnos como es la relación entre todos los miembros de la organización?

Cierre de la entrevista y agradecimiento

## **Anexo 6 Guía de entrevista para cadena de valor**

### **Guía entrevista para cadena de valor**

Objetivo: Examinar los procesos internos de la empresa y estrategias actuales.

Elección de los participantes: Encargado de Producción de Conforpié.

Ejecución de la entrevista:

1. Datos básicos a recabar
  - Fecha y hora de la entrevista.
  - Lugar de la entrevista.
  - Nombre del Entrevistado.
  - Posición dentro de la organización.
2. Introducción.

#### **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

##### **Logística Interna.**

3. Describir las actividades que se realizan durante el recibo de materia prima en la bodega.
  - Revisión de materia prima.
  - Almacenamiento.
  - Ventajas y desventajas del lugar de almacenamiento.
4. Control de inventario de materia prima.
5. Describir proceso de entrega de materia prima hacia producción.

##### **Operaciones.**

6. Describir las principales etapas de fabricación del proceso productivo.
  - ¿Cuáles etapas son las más complicadas de ejecutar y que toman más tiempo?
  - Desperdicios de material.
  - Actividades de control de calidad durante el proceso productivo.
  - Sugerencias para mejorar el proceso productivo actual.

##### **Logística Externa.**

7. Describir el proceso de recepción y almacenamiento de producto terminado.
  - Condiciones del lugar de almacenamiento de producto terminado.
8. Describir las actividades para el procesamiento de pedidos.
  - Entregas de producto a nivel local.
9. Proceso de exportación de producto terminado.

#### **Mercadotecnia y Ventas.**

10. ¿Por cuáles medios los compradores pueden adquirir los productos de Conforpié?
11. Descripción de actividades de Mercadeo, Publicidad o Promoción.
12. Estrategia para definir precios de venta.

#### **Servicio.**

13. Identificar los diferentes servicios post venta para realzar o mantener el valor del producto vendido.

### ACTIVIDADES DE APOYO

#### **Infraestructura de la empresa.**

14. Calidades de las instalaciones actuales.
15. Objetivos futuros en cuanto a infraestructura y flotilla vehicular.
16. Describir las principales actividades a nivel de la administración general de la empresa.
17. Actividades de planeación en la empresa.
18. Situación del área contable y legal en la operación general de la empresa.

#### **Administración de recursos humanos.**

19. Características del departamento de Recursos Humanos.
20. ¿Cuáles son las actividades de RRHH que se realizan en la empresa?

#### **Desarrollo tecnológico.**

21. Describir las acciones que se ejecutan para mejorar los productos y el proceso productivo en la empresa.
22. Enumerar las más recientes mejoras o innovaciones que se han implementado en el proceso productivo.

**Abastecimiento.**

23. Describir el proceso de compras de materia prima.
  - Contratos de compra con proveedores estratégicos.
  - Proveedores alternativos para los materiales claves de la producción.
24. Detallar el proceso de importación y sus responsables.
25. Agradecimiento y cierre.

**Anexo 7 Guía de observación de la cultura organizacional en la empresa Conforpié S.A.**

*Guía de observación de la cultura organizacional en la empresa Conforpie S.A.*

Fecha de la observación:
Observador:
Área de Observación:

Condiciones laborales en General

1. Observar el aspecto en general del lugar de trabajo (amplitud, iluminación, limpieza, etc.).
2. Ver tendencia de características demográficas (edad, género, nacionalidad)
3. Preguntar a los colaboradores del area observada si es posible:
  - 3.a. Nombre
  - 3.b. Tiempo laborado en la empresa
  - 3.c. Función o labores que realiza

Anotar detalles de la observación en el recuadro

Anotar detalles de las preguntas en el recuadro

Recuadro para otras observaciones

### Conocimiento de la estrategia

1. Se observa físicamente la visión o misión de la empresa u otro aspecto relacionado a la estrategia.
2. Preguntar a los colaboradores del area observada si es posible:
  - 2.a. ¿Han oído o visto la misión y visión de la empresa? Explicación: La misión y visión de una empresa es una forma sencilla de comunicar su declaración de intenciones a los grupos de interés.
  - 2.b. ¿Tienen conocimiento de los planes de la empresa? ¿A qué quieren llegar dentro de un año, o 5 años?
  - 2.c. ¿Consideran que saber de los planes de la empresa son importantes?
  - 2.d. ¿Consideran que los valores en una empresa son importantes? Mencionar ejemplos como responsabilidad, respeto, disciplina, etc.

Anotar detalles de la observación en el recuadro

Anotar detalles de las preguntas en el recuadro





3. Observar si existen estructuras organizacionales informales.

4. Observar como interactúan las unidades en el proceso productivo

Anotar detalles de la observación en el recuadro

Recuadro para otras observaciones

### Comunicación

1. Observar reuniones del personal
2. Observar interacción diaria de los colaboradores
3. Observar solicitudes entre áreas del proceso productivo
4. Observar comunicación entre gerentes o supervisores de mandos medios y empleados
5. Preguntar a los colaboradores del área observada si es posible:
  - 5.a. ¿Si las reuniones son siempre llevadas por el Gerente General?
  - 5.b. ¿A las reuniones de objetivos van los representantes de cada área?
  - 5.c. ¿Las decisiones solo las toma el GG o involucra a otras personas?

5.d. El GG involucra o toma en cuenta la opinión a sus colaboradores, da la palabra para q

Anotar detalles de la observación en el recuadro

Anotar detalles de las preguntas en el recuadro

Recuadro para otras observaciones

**Anexo 8 Cuestionario para identificación de valores en los colaboradores de Conforpié S.A.**

**Cuestionario para identificación de valores en los colaboradores de Conforpie, S.A.**

Señala en una escala de 1 a 3 el grado en que esta de acuerdo con las siguientes observaciones.

Donde:

1 indica estoy en desacuerdo

2 ni de acuerdo ni en desacuerdo

3 estoy de acuerdo

No.	Formas de Comportamiento	Puntuacion		
		1	2	3
1	Puedo tomar decisiones sin ayuda de nadie; soy independiente a la hora de actuar.	1	2	3
2	Tengo influencia sobre las demás personas. Puedo guiarlas y organizarlas. Soy responsable de sus actuaciones.	1	2	3
3	Vivo en situaciones que varíen a menudo, que cambian frecuentemente, con referencia en las personas, los horarios, residencia	1	2	3
4	Ayudo a las demás personas, cuido a las personas, trato a la gente cara a cara.	1	2	3
5	Me interesa progresar, saber cada día más, ser experto en lo que hago.	1	2	3
6	Me interesa ser importante, destacar en algo; lograr que lo que hago es reconocido por la gente y por la sociedad, soy respetado por los demás.	1	2	3
7	Soy original, trato de desarrollar nuevas formas de hacer mi trabajo o cualquier otra actividad, me gusta inventar cosas.	1	2	3
8	Me gusta que me respeten como persona y que a las demás personas también.	1	2	3

9	Creo que es importante el orden en las tareas que realizo, sigo los procesos como están definidos o me salto pasos.		1	2	3
---	---	--	---	---	---

10	Considero que llegar a tiempo es importante, además de cumplir con los acuerdos a los que llego.	1	2	3
11	Me gusta trabajar en grupo, lograr objetivos en conjunto.	1	2	3
12	Recibo motivación por parte de la empresa	1	2	3
13	La empresa ofrece las mismas oportunidades a todos los colaboradores	1	2	3
14	Siento que mi opinión es tomada en cuenta	1	2	3
15	Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en Conforpié	1	2	3
16	Mi trabajo es valioso par lograr los resultados de la empresa	1	2	3
17	A la gente le gusta venir a trabajar a Conforpié	1	2	3
18	Siento satisfacción personal de realizar mi trabajo	1	2	3
19	Siento que soy parte de un equipo de trabajo	1	2	3
20	Me resulta fácil expresar mis opiniones dentro de mi equipo de trabajo	1	2	3
21	Estoy satisfecho con los beneficios q eu recibo de Conforpié	1	2	3
22	Cuento con la capacitación necesaria para realizar mi trabajo	1	2	3
23	Recibí charla de inducción al entrar al trabajo	1	2	3
24	La charla de ingreso me ayudó a entener la empresa	1	2	3
25	Conforpié se interesa en el desarrollo de mi carrera	1	2	3
26	Me dan la oportunidad de cambiar de puesto	1	2	3

Muchas gracias por su colaboracion

