



**Universidad de Costa Rica**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

**Proyecto: Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios  
Estratégicos de Negocios (SENSA)**

**Estudiante:**

Ana Catalina Peralta Rojas

Carné: A12692

Énfasis: Gerencia

Teléfono: 87173791

**Profesor Guía:**

MAE Roque Rodríguez Ch.

**Tutor:**

MAE Abel Salas Mora

**Lector:**

M.Sc. Ronny García González

Abril 2015

## **Dedicatoria**

A Dios y la Virgen por guiar mis pasos y nunca desampararme, por darme la fuerza y voluntad para no darme por vencida y luchar para lograr lo que me propongo. A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, son mi mayor inspiración. A mi hermano Luis, por todo el apoyo, asesoría, compañía y por darme fortaleza siempre que la necesito.

## **Agradecimientos**

Un fuerte agradecimiento a don Ronny García y doña Marlen Navarro por la gran guía que han sido a lo largo de este proceso, y a todo el personal de SENSA, porque sin su entusiasmo y colaboración no estaría obteniendo los frutos que hoy día logro. A los profesores de la Maestría que me han brindado su conocimiento, tiempo y esfuerzo.

A toda mi familia, por siempre estar a mi lado, darme apoyo y por compartir conmigo esta etapa de mi vida.

A mis compañeros: Gloriana, Angélica, Luis Diego, Andrea y a todos los demás, infinitas gracias por hacer de esta etapa algo tan especial.

## **Hoja de aprobación**

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

---

**MAE Roque Rodríguez Chacón**  
Profesor Guía

---

**MAE Abel Salas Mora**  
Lector

---

**M.Sc. Ronny García González**  
Lector de Empresa

---

**Doctor Aníbal Barquero Chacón**  
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

**Ana Catalina Peralta Rojas**  
Sustentante

# Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de Contenido	v
Lista de Figuras	ix
Lista de Cuadros	x
Lista de Tablas	xi
Resumen	xiii
Summary	xiv
Introducción	1
Justificación	2
Alcance	3
Limitaciones	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
<b>Capítulo I: Contextualización de la industria y aspectos teóricos</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Contextualización de la industria comercializadora de servicios</b>	<b>5</b>
1.1.1 Industria de importación y venta de medicamentos	7
1.1.2 Industria de descuento de facturas y préstamos	11
1.1.3 Industria de correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler	14
1.1.4 Industria de servicios legales y notariales	18
<b>1.2. Perspectivas teóricas</b>	<b>20</b>
1.2.1 Macroambiente de la industria	20
1.2.2 Análisis de la situación	22
1.2.3 FODA	26
1.2.4 Planificación estratégica	27
1.2.5 Marco estratégico	28
1.2.6 Definición de estrategias	28
1.2.7 Cuadro de Mando Integral	29
<b>Capítulo II: Descripción de la empresa y su estrategia de negocio</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Reseña histórica de la empresa</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Ubicación y tamaño de la empresa</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Marco estratégico de la empresa</b>	<b>38</b>

2.3.1	Misión de SENSA _____	38
2.3.2	Visión de SENSA _____	39
2.3.3	Valores _____	39
2.3.4	Misión de SERCOR _____	40
2.3.5	Visión de SERCOR _____	40
2.3.6	Misión de JARAMK _____	40
2.3.7	Visión de JARAMK _____	41
2.3.8	Misión de RAPIDESCIENTOS _____	41
2.3.9	Visión de RAPIDESCIENTOS _____	41
<b>2.4</b>	<b>Organigrama de la empresa _____</b>	<b>41</b>
<b>2.5</b>	<b>Descripción de los enfoques de negocio de la empresa _____</b>	<b>44</b>
2.5.1	Importación y venta de medicamentos _____	44
2.5.2	Descuento de facturas y préstamos _____	45
2.5.3	correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler _____	46
2.5.4	Servicios legales y notariales _____	47
<b>2.6</b>	<b>Estrategia de negocio actual _____</b>	<b>48</b>
2.6.1	Descripción del proceso de planificación estratégica _____	48
2.6.2	Descripción de la actividad financiera _____	50
2.6.3	Descripción de proceso de identificación y atención al cliente _____	51
2.6.4	Procesos internos de la empresa _____	52
2.6.5	Aprendizaje y crecimiento del recurso humano _____	52
<b>Capítulo III:</b>	<b>Análisis de la situación de la empresa _____</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>Justificación de la investigación _____</b>	<b>54</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodología de la investigación _____</b>	<b>55</b>
<b>3.3</b>	<b>Análisis interno _____</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Análisis de marco estratégico _____</b>	<b>58</b>
<b>3.2.1.1</b>	<b>Metodología de evaluación de misión y visión _____</b>	<b>58</b>
<b>3.2.1.2</b>	<b>Análisis y evaluación de misión y visión Grupo SENSA _____</b>	<b>61</b>
<b>3.2.1.3</b>	<b>Análisis y evaluación misión y visión SERCOR _____</b>	<b>63</b>
<b>3.2.1.4</b>	<b>Análisis y evaluación misión y visión JARAMK _____</b>	<b>64</b>
<b>3.2.1.5</b>	<b>Análisis y evaluación misión y visión RAPIDESCIENTOS _____</b>	<b>65</b>
<b>3.2.1.6</b>	<b>Análisis de brecha entre expectativa de directores y marco estratégico de Grupo Empresarial SENSA _____</b>	<b>66</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Aplicación de la herramienta Malcom Baldrige _____</b>	<b>67</b>
<b>3.2.3.1</b>	<b>Categoría # 1 Liderazgo _____</b>	<b>68</b>
<b>3.2.3.2</b>	<b>Categoría # 2 Planeamiento estratégico _____</b>	<b>69</b>
<b>3.2.3.3</b>	<b>Categoría # 3 Enfoque hacia el mercado y el cliente _____</b>	<b>71</b>
<b>3.2.3.4</b>	<b>Categoría # 4 Información, análisis y manejo del conocimiento _____</b>	<b>72</b>
<b>3.2.3.5</b>	<b>Categoría # 5: Recursos humanos _____</b>	<b>73</b>
<b>3.2.3.1</b>	<b>Categoría # 6: Administración de procesos _____</b>	<b>74</b>

3.2.3.2	Categoría # 7: Resultados	75
3.2.3.3	Resumen de resultados	75
3.2.3	Encuesta de satisfacción laboral	76
3.2.3.1	Significancia del trabajo	77
3.2.3.2	Salario	77
3.2.3.3	Flexibilidad para balancear la vida y los recursos laborales	77
3.2.3.4	Autonomía e independencia	78
3.2.3.5	Reconocimiento de la administración al desempeño del empleado en el puesto	79
3.2.3.6	Oportunidades de avance de carrera	79
3.2.3.7	Prestaciones	80
3.2.3.8	Oportunidades para usar las aptitudes/ habilidades	80
3.2.3.9	Probabilidad de buscar otro trabajo	80
3.2.3.10	El trabajo en sí mismo	81
3.1	Análisis externo (5 fuerzas de Porter)	81
3.3.1	Importación y venta de medicamentos	82
3.3.2	Descuento de facturas y préstamos	86
3.3.3	Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler	88
3.3.4	Servicios legales y notariales	90
3.2	FODA	92
3.4.1	Fortalezas	92
3.4.2	Oportunidades:	92
3.4.3	Debilidades	93
3.4.4	Amenazas	95
4.1	Justificación de la investigación	96
4.2	Objetivos	97
4.3	Factores críticos de éxito	98
4.4	Propuesta de marco estratégico	98
4.4.1	Importación y venta de medicamentos	100
4.4.1.1	Estrategia maestra	101
4.4.2	Descuento de facturas y préstamos	102
4.4.2.1	Estrategia maestra	103
4.4.3	Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler	104
4.4.3.1	Estrategia maestra	104
4.4.4	Servicios legales y notariales	105
4.4.4.1	Estrategia maestra	106
4.5	Propuesta de cuadro de mando integral y tableros de control	106



4.5.1 Importación y venta de medicamentos _____	107
4.5.1.1 Perspectiva financiera _____	107
4.5.1.2 Perspectiva cliente _____	109
4.5.1.3 Perspectiva procesos internos _____	111
4.5.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento _____	113
4.5.1.5 Mapa estratégico _____	115
4.5.2 Descuento de facturas y préstamos _____	116
4.5.3 Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler	117
4.5.4 Servicios legales y notariales _____	118
4.6 Herramienta programa _____	119
4.7 Plan de acción _____	123
4.8 Justificación económica _____	126
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones _____	128
5.1 Conclusiones _____	128
5.2 Recomendaciones _____	129
Bibliografía _____	131
Anexos _____	135

## Lista de Figuras

<b>Figura 1: Estructura Mercado de Medicamentos</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del CMI</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3: Proceso de <i>retroalimentación</i> del CMI</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4: Organigrama de SENSA</b>	<b>43</b>
<b>Figura 5: Mapa Estratégico Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>116</b>
<b>Figura 6: Mapa Estratégico Descuento de Facturas y Préstamos</b>	<b>117</b>
<b>Figura 7: Mapa Estratégico Correduría de Bienes y Administración de Propiedades en Alquiler</b>	<b>118</b>
<b>Figura 8: Mapa Estratégico Servicios Legales y Notariales</b>	<b>119</b>
<b>Figura 9: Ejemplo de Menús de la Herramienta</b>	<b>120</b>
<b>Figura 10: Ejemplo Marco Estratégico de la Herramienta</b>	<b>121</b>
<b>Figura 11: Ejemplo CMI y Tableros de Control de la Herramienta</b>	<b>121</b>

## Lista de Cuatros

**Cuadro 1. Escala de Evaluación**

¡Error! Marcador no definido.

**Cuadro 2 Calificación Misión**

¡Error! Marcador no definido.

**Cuadro 3: Calificación Visión**

¡Error! Marcador no definido.

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1 Facturación de las empresas farmacéuticas durante 2011</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2: Perspectiva Financiera Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 3: Tablero de Control de la Perspectiva Financiera para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 4: Perspectiva Cliente para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>110</b>
<b>Tabla 5: Tablero de Control de la Perspectiva Cliente para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 6: Perspectiva Procesos Internos para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 7: Tablero de Control de la Perspectiva Procesos Internos para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 8: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 9: Tablero de Control de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento para Importación y Venta de Medicamentos</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 10: Evaluación de Estrategias</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 11: Costos de Implementación</b>	<b>127</b>

## **Lista de Abreviaturas**

SENSA: Consorcio Servicios Estratégicos de Negocios

SERCOR: Servicios Corporativos S.A.

CMI: Cuadro de Mando Integral

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

TIC: Tecnologías de la Información y Ccomunicación

TI: Tecnologías de Información

FMI: Fondo Monetario Internacional

OMC: Organización Mundial del Comercio

FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

INS: Instituto Nacional de Seguros

UCR: Universidad de Costa Rica

CEDIS: Centros de distribución

PIB: Producto Interno Bruto

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica

GAM: Gran Área Metropolitana

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

PEEA: Posición Estratégica de la Acción

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental

FI: Fortaleza Industrial

## Resumen

La presente investigación se desarrolla en el Consorcio Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA). La empresa brinda servicios administrativos, operativos y legales. Los giros de negocio de SENSA son: importación y venta de medicamentos, descuento de facturas y préstamos, correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler y servicios legales y notariales.

En la actualidad SENSA no cuenta con ningún tipo de planificación en su gestión. Hay una ausencia completa de planificación estratégica y por lo tanto el control de resultados es prácticamente nulo. Esto genera desorden, hace que la empresa pierda oportunidades, provoca que se inviertan esfuerzos en solucionar problemas en lugar de prevenirlos y es muy probable que genere gastos y pérdidas significativas de dinero.

El presente proyecto, a partir de un análisis de la situación interno y externo, propone un Plan Estratégico para SENSA. Este incluye un marco estratégico general para el grupo, y uno para cada uno de los giros de negocio. Además, incluye un Cuadro de Mando Integral (CMI) para cada giro de negocio, el cual establece los objetivos, indicadores y metas alineadas a la estrategia propuesta. Asimismo, se incluyen tableros de control, los cuales permiten llevar un seguimiento del cumplimiento de metas.

La propuesta incluye una herramienta programada en Excel que facilita la presentación y actualización de toda la información contenida en el Plan Estratégico, así como un plan de acción para su implementación.

El Plan Estratégico elaborado le brinda a la empresa una base que marca un camino por seguir. Es el primer paso para cambiar de un accionar reactivo a uno proactivo que permita un control de resultados alcanzados y promueva la mejora continua.

## Summary

This research was developed in the Strategic Services Business Consortium (SENSA). The company provides administrative, operational and legal services. SENSA lines of business are: import and sale of drugs, factoring and loans, real estate brokerage and property management for rent and legal and notary services.

SENSA currently does not have any planning in its management. There is a complete absence of strategic planning and therefore control of results is null. This creates disorder and makes the company lost opportunities. Efforts are invested in solving problems instead of preventing them; this can generate significant costs and loss of money to SENSA.

This Project is based on an analysis of the internal and external situation that concludes on a propose of a Strategic Plan for SENSA. It includes an overall strategic framework for the group, and one for each of the lines of business. It also includes a Balanced Scorecard (BSC) for each line of business, and dashboards, that allow to track the achievement of goals.

The proposal includes a programmed Excel tool to facilitate the presentation and update all information contained in the Strategic Plan, as well as an action plan for implementation.

The Strategic Plan gives the company a basis that marks a way forward. It is the first step to change from a reactive to a proactive work that will allow SENSA to achieve better results and promote continuous improvement.

# **Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA)**

## **Introducción**

La presente investigación se desarrolla en el Consorcio Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA). La empresa se constituyó en 1992 con el fin de brindar servicios administrativos, operativos y legales en Costa Rica, a empresas que se dedican a actividades relacionadas con sus cuatro giros de negocio.

Los giros de negocio de SENSA son: importación y venta de medicamentos al mercado privado y público (Caja Costarricense de Seguro Social), descuento de facturas y préstamos, correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler y servicios legales y notariales a empresas clientes de descuentos de facturas y préstamos y a otros clientes externos.

La empresa se encuentra ubicada en San Pedro de Montes de Oca y cuenta con 21 empleados que realizan tareas múltiples para los cuatro giros de negocio.

En la actualidad existe incertidumbre entre los directivos sobre el estado actual y el futuro del grupo empresarial, esto se evidencia en la ausencia de un plan estratégico que aclare hacia dónde se dirige la organización. Asimismo, la definición de objetivos y metas y por ende el control de resultados es prácticamente nulo.

Este proyecto pretende enrumbar a la organización y contribuir a mejorar su gestión actual, permitiéndole pasar de un accionar reactivo (día a día) a uno más proactivo.



## Justificación

Como indica Michael Porter: "La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa". El planificar aumenta la posibilidad de llegar al lugar adonde se desea de la manera más conveniente.

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa. Estas se toman en todo tipo y tamaño de organización. Trabajar de forma reactiva, como actualmente lo hace SENSA, genera desorden y pérdida de oportunidades. Asimismo, provoca que se inviertan los esfuerzos en solucionar problemas en lugar de evitarlos, entrando en un ciclo vicioso donde no existe la planificación y no se fomenta la *retroalimentación*, dejando de lado la mejora continua.

SENSA debe medir el desempeño de la organización. Debe comparar el progreso real con el progreso previamente planificado a través de objetivos y metas anteriormente establecidos. Este control permite identificar cambios tanto en los factores internos como externos que deben ser considerados para la adaptación de las estrategias.

## **Alcance**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como alcance la elaboración de un plan estratégico para la empresa SENSA.

Para lograr lo anterior, es necesario recurrir a la investigación bibliográfica sobre el macroambiente y el diagnóstico de situación, tanto externo como interno de la empresa. Se identificarán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cada giro de negocio, que serán la base para elaborar un plan estratégico.

Asimismo se abordará el tema de la planificación estratégica, la cual consta de 3 etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

El trabajo abarca la etapa de formulación de la planificación estratégica pero también brindará herramientas para lograr la ejecución y la evaluación del plan, como lo son los tableros de control del Cuadro de Mando Integral (CMI), los cuales permiten llevar un control del cumplimiento de metas. Sin embargo estas dos etapas las deberá poner en práctica la empresa.

## **Limitaciones**

Se limitará el acceso a información financiera y contable por parte de la empresa según sus políticas de confiabilidad, lo cual puede restringir el acceso a datos útiles para el desarrollo de la presente investigación.

## **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA), utilizando como base un diagnóstico de la situación actual, tanto externo como interno, que permita enrumbar a la organización y contribuir a mejorar su gestión actual.

## **Objetivos específicos**

- Contextualizar la industria en la cual se desarrolla SENSA, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios, con el fin de contar con las bases para el desarrollo del proyecto.
- Describir la empresa SENSA y su estrategia de negocio actual con el fin de contar con un panorama general.
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa con el fin de analizar su ambiente externo, así como su situación interna.
- Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa SENSA, acorde con la realidad de la compañía, que contribuya a mejorar su gestión actual.
- Presentar conclusiones y recomendaciones de impacto que brinden claras oportunidades de mejora a SENSA y contribuyan a mejorar su gestión actual.

## **Capítulo I: Contextualización de la industria y aspectos teóricos**

El capítulo I del proyecto de graduación “*Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA)*”, se divide en dos apartados, la contextualización de la industria y los principios teóricos.

Debido a que SENSA es un consorcio con cuatro giros de negocio distintos, se realiza la contextualización de la industria de cada uno, donde se describe de manera breve el entorno político, económico, legal, social y cultural en que se desarrollan. Por otro lado, el apartado 2 de este capítulo presenta un marco teórico de los conceptos claves que se utilizarán, con el fin de brindar las bases conceptuales necesarias para el desarrollo del proyecto.

### 1.1. Contextualización de la industria comercializadora de servicios

La industria de la manufactura tomó importancia en los Estados Unidos durante el siglo XIX. Fue estimulada por avances tecnológicos en Inglaterra y Europa Occidental. Así, la máquina de vapor, la minería extensiva y el uso del carbón y la construcción de ferrocarriles potenciaron esta industria (<http://www.elmundo.es/economia/2014/11/02/5452225c268e3efc498b4575.html>).

Aunque los empleos en la industria de los servicios han existido por siglos, la manufactura fue el sector dominante por buena parte del siglo XX. Iniciando la década de 1980, los empleos en servicios, como salud, educación y gastronomía, se nivelaron con la manufactura en el número total de empleos por categoría en los

Estados Unidos. Sin embargo, para 1999, la industria de los servicios empleaba alrededor del doble de los trabajadores que la industria de manufactura en este país (<http://www.elmundo.es/economia/2014/11/02/5452225c268e3efc498b4575.html>).

La evolución seguida en las últimas décadas por las economías y sociedades más desarrolladas ha puesto de manifiesto que los servicios se han convertido en la forma dominante de actividad económica. Cabe señalar así que el sector servicios ha ido adquiriendo una importancia creciente dentro de la economía mundial. Se resalta su importancia en la generación de empleos, especialmente en actividades novedosas que ha potenciado la revolución tecnológica de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ([http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA\\_OMC\\_17\\_Exportacion.pdf](http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA_OMC_17_Exportacion.pdf)).

Actualmente, los servicios son responsables del 65% del producto global mundial y del 70% del empleo generado en todo el mundo, correspondiendo el 25% del total de las transacciones mundiales al comercio de exportación de servicios, estimándose que para el año 2020 sean el 50 % del total ([http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA\\_OMC\\_17\\_Exportacion.pdf](http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA_OMC_17_Exportacion.pdf)).

Para el FMI, los servicios comerciales incluyen 3 categorías: servicios de transporte, viajes y otros servicios al sector privado. Esta última categoría, residual, corresponde a los siguientes servicios: a) de comunicación, b) de construcción, c) de seguros, d) financieros, e) de computación e información, f) regalías y comisiones por concepto de licencias y patentes que corresponden a pagos y recaudaciones

por el uso de activos no financieros intangibles y derechos de propiedad intelectual, tales como patentes, derechos de autor, marcas comerciales, procesos industriales y franquicias, g) otros servicios comerciales, h) servicios personales, culturales y de esparcimiento (incluidos los servicios audiovisuales) ([http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA\\_OMC\\_17\\_Exportacion.pdf](http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA_OMC_17_Exportacion.pdf)).

Costa Rica, por su lado, posee capacidades para brindar al mundo servicios de alto valor agregado en sectores como: turismo, turismo médico, tecnologías de información y comunicación; telecomunicaciones, construcción, ingeniería, arquitectura y diseño; así como entretenimiento audiovisual (<http://www.procomer.com/contenido/sector-servicios.html>).

El recurso humano altamente capacitado y con dominio del inglés y la ubicación geográfica permiten accesibilidad y facilidad para el desarrollo de actividades comerciales (<http://www.procomer.com/contenido/sector-servicios.html>).

### *1.1.1 Industria de importación y venta de medicamentos*

La industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel, y los preparan para su uso médico. Debido a que su actividad afecta directamente la salud humana, esta industria está sujeta a una fuerte regulación. En la actualidad, la industria

farmacéutica crece a nivel global

([http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica)). Las siguientes, fueron las compañías con mayor facturación durante el año 2011:

**Tabla 1 Facturación de las empresas farmacéuticas durante 2011**

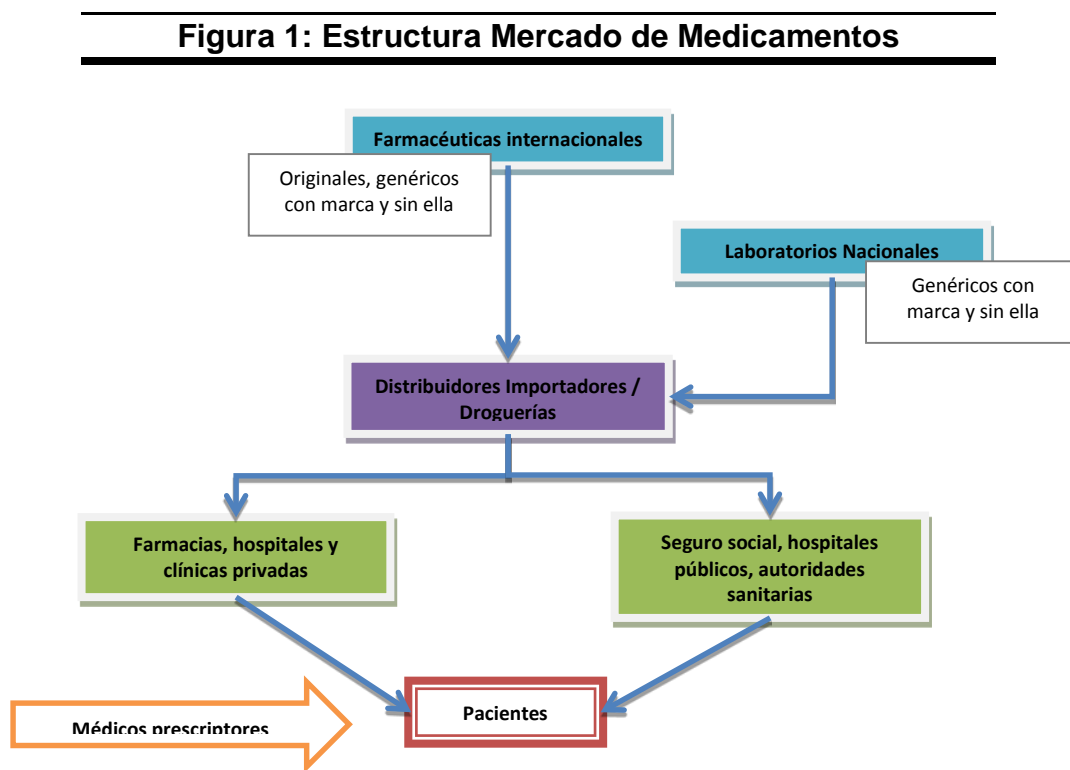
Puesto	Compañía	Sede	Ingresos (millones de dólares)	Inversión I+D
1	<a href="#">Pfizer</a>		\$58.500	\$9.413
2	<a href="#">Novartis</a>		\$42.000	\$7.100
3	<a href="#">Sanofi-Aventis</a>		\$40.300	\$5.147
4	<a href="#">Merck &amp; Co.</a>		\$39.800	\$11.000
5	<a href="#">Roche</a>		\$39.100	\$8.612
6	<a href="#">GlaxoSmithKline</a>		\$36.200	\$6.126
7	<a href="#">AstraZeneca</a>		\$33.300	\$4.200
8	<a href="#">Johnson &amp; Johnson</a>		\$22.400	\$4.432
9	<a href="#">Lilly</a>		\$22.400	\$4.880
10	<a href="#">Abbott Labs</a>		\$19.900	\$3.724

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica)

En Costa Rica los medicamentos se dividen en productos de venta libre, los cuales no tienen limitación en cuanto a sus canales de distribución, algunos inclusive se pueden conseguir en pulperías o tiendas de conveniencia, y los que requieren de una receta médica y deben despacharse en un establecimiento farmacéutico autorizado, según Ley General de Salud, Ley N° 5395 (Chavarría, 2013).

La industria se divide en mercado público y mercado privado. El público dominado por la CCSS y el INS y el privado por intermediarios como droguerías y distribuidores, así como puntos de venta final, como lo son las farmacias y supermercados. Las droguerías o distribuidores son mayoritariamente de capital nacional, los cuales les venden a ambos mercados (públicos y privados) (Chavarría, 2013).

A continuación se presenta un diagrama de la estructura del mercado de medicamentos en Costa Rica.



Fuente: *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein S.A Costa Rica, 2013.*

La competencia en la industria de medicamentos es muy agresiva, tanto en ventas al detalle como al mayoreo. Existen 984 farmacias, y ninguna domina el mercado



([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)). Las cadenas de farmacias, desde hace varios años han establecido estrategias de inversión con la apertura de nuevos locales y han creado alianzas estrategias de diversificación. Según Euromonitor, consultora internacional, las farmacias de Costa Rica vendieron \$405 millones al cierre del 2013 ([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)).

Farmacias como La Bomba, Chavarría, Fischel, Santa Lucía y Sucre han invertido durante el 2014 en nuevos puntos de venta o tienen pensado continuar haciéndolo en el 2015.

Asimismo, las compañías productoras y distribuidoras continúan en un esfuerzo por ganar más mercado y han ampliado sus operaciones con la mejora en Centros de Distribución (CEDIS) y con más sinergias. Por ejemplo, Compañía Farmacéutica S.A. (Cofasa) invirtió \$5 millones para construir un nuevo centro de distribución de 4.500 metros cuadrados (m<sup>2</sup>), ubicado en Goicoechea, San José, el cual reemplazó el edificio con el que operaban anteriormente ([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)).

Edgar Zúñiga, director Financiero y Administrativo de Farmacias Chavarría, establece que “El crecimiento del mercado farmacéutico es continuo, ya que está ligado al incremento de la expectativa de vida de la población”.

Según Rodrigo Salas, director general de Grupo Farmanova Intermed, el mercado ha dado claras señales de disminución de la tasa histórica de crecimiento y se proyecta una disminución de alrededor del 2% a finales del 2014. “Este efecto, históricamente, se atribuye a una percepción de deterioro de la economía familiar y es compensado por la migración de sectores de población hacia los servicios de la Caja Costarricense de Seguro Social”. No obstante, las industrias no dejan de invertir.

Además de Cofasa, que renovó su CEDI en octubre, Farmanova está construyendo su tercer centro de distribución en Barreal de Heredia, el cual albergará en 2015 la unidad veterinaria Corpeco y la Plataforma Logística Centroamericana, con una capacidad de almacenamiento de 14.000 m<sup>2</sup>. Tanto Farmanova como Cofasa aseguran que han aumentado el porcentaje de participación del mercado durante el 2014 respecto al 2013 (([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html))).

Cefa Fischel informó que su participación tiende a permanecer igual al año anterior en 37,3% del mercado. Por su parte Farmanova informó tener el 25% de participación y Cofasa el 19%.

### *1.1.2 Industria de descuento de facturas y préstamos*

En la primera parte del 2014 la economía mundial ha continuado con un crecimiento moderado que viene desde el año 2013, resultado del proceso de recuperación en países desarrollados como Estados Unidos y la Zona Euro

([http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revisi%00n\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revisi%00n_PM_2014_15.pdf)). Los mercados financieros internacionales han mostrado una relativa estabilidad, ya que habían reaccionado de manera anticipada en el 2013, en particular ante el retiro gradual del estímulo monetario por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América, proceso que inició en enero del 2014 ([http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revisi%00n\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revisi%00n_PM_2014_15.pdf)).

En Costa Rica, el balance macroeconómico del primer semestre del 2014 presentó los siguientes resultados (([http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revisi%00n\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revisi%00n_PM_2014_15.pdf)):

- La inflación interanual estuvo en el rango meta, definido en  $4\% \pm 1$  punto porcentual.
- El crecimiento económico en torno al 4% no generó presiones de demanda agregada sobre la inflación y los indicadores de empleo mejoraron respecto a lo observado en el 2013.
- El déficit en cuenta corriente fue financiado con capital de mediano y largo plazo.
- Los agregados monetarios y crediticios crecieron acorde con la meta de inflación, el crecimiento de la producción y el incremento gradual en el grado de profundización financiera.

- Las tasas de interés mostraron moderados incrementos, en tanto que el tipo de cambio, luego de presentar, en el primer trimestre del año, un comportamiento alcista y mayor volatilidad, ha tendido a estabilizarse. La Tasa Básica Pasiva terminó el semestre en 6,95% anual, 45 p.b. por encima de la registrada al término del 2013. Un ajuste similar registró el promedio de tasas de interés activas del sistema financiero.

Asimismo, en los últimos años el mercado de los servicios financieros en Costa Rica ha aportado un porcentaje importante al PIB. En 2012 el comportamiento del PIB por sectores fue consistente con lo observado en los últimos diez años<sup>1</sup>. El mejor desempeño correspondió a los servicios de telecomunicaciones y transporte, los servicios financieros y de seguros y los servicios prestados a las empresas.

Para el primer semestre del 2014, los servicios financieros y de seguros crecieron 8,4% (6,8% en 2013), como resultado de la mayor colocación de crédito y captación de fondos. También influyó el aumento en comisiones por operaciones cambiarias y tarjetas de crédito ([http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revision\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revision_PM_2014_15.pdf)).

El crédito al sector privado creció a una tasa media anual de 14,3% (1,3 p.p. mayor a lo observado en igual lapso del 2013). Esa tasa es acorde con el crecimiento de

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1. Valor agregado por industria.

la actividad económica. Esa tasa puso de manifiesto el mayor impulso en operaciones denominadas en colones.

Asimismo, el informe de Revisión del Programa Macroeconómico del Banco Central, al 30 de julio del 2014, encontró que los intermediarios financieros atendieron sus operaciones de crédito en colones con recursos provenientes de la liquidación de títulos públicos y la captación de depósitos. En tanto, la disponibilidad de recursos en dólares les permitió aumentar la tenencia de activos externos y de títulos fiscales.

### *1.1.3 Industria de correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler*

La industria de la construcción a nivel mundial tiene alrededor de 120 millones de personas trabajando y el valor agregado de los trabajos es de US\$8.5 trillones. Por eso se dice que esta industria es uno de los motores de todas las economías. Cuando la industria de la construcción anda mal, los países andan mal. Cuando en Estados Unidos la industria cayó, se llevó a muchos países en el camino. Por consiguiente, todo país debe cuidar que su industria de la construcción sea exitosa y que pueda resolver problemas, ya que es dedicada al bienestar del ser humano (<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/292035>).

Según Manuel Vallarino, Presidente de la Confederación de Asociaciones Internacionales de Contratistas, la industria en la actualidad está débil en términos generales. Los Estados Unidos aún tienen problemas. En Europa, Grecia, España, Portugal también los tiene. Alemania es el único país europeo que anda un poco mejor. En Asia, en China el crecimiento económico ha bajado, ya no tiene el

crecimiento de hace unos años, por consiguiente se vislumbra la posibilidad de una caída grande en esta industria. El área a nivel mundial que mejor está es América Latina. Países como Perú, Chile, Uruguay y Panamá están creciendo a buen ritmo cada año (<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/292035>).

Aunque desde febrero del 2014 la inestabilidad del dólar ha creado incertidumbre para invertir en la construcción, y se dio un cambio de gobierno de Costa Rica en mayo del 2014, que también ha provocado riesgo para aquellos empresarios que desean invertir en Costa Rica, tanto nacionales como internacionales; la construcción creció 3,0% para el primer semestre del 2014 (3,2% en 2013). Este aumento se explica en mayor detalle por el crecimiento de la construcción con destino privado (5,2%) de obras habitacionales y de uso mixto. No obstante, la construcción con destino público mostró una caída de 2,1%, principalmente por la menor ejecución presupuestaria de proyectos hidroeléctricos ([http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revisi%00f3n\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revisi%00f3n_PM_2014_15.pdf)).

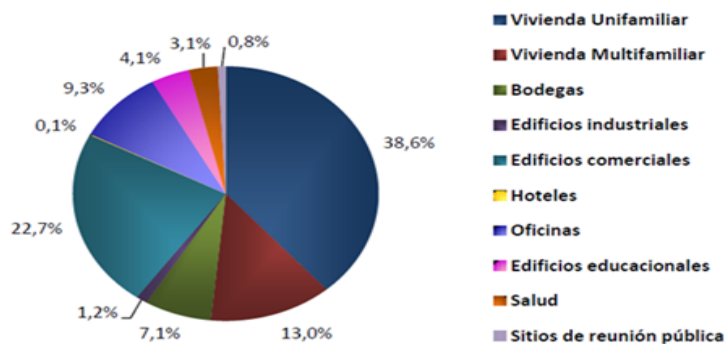
La evolución de indicadores relacionados con esta industria, como el crédito para vivienda, la producción de insumos para construcción, la solicitud de permisos de construcción y el empleo fue congruente con lo señalado anteriormente.

En la Revista de Construcción publicada por parte de la Cámara Costarricense de Construcción número 172, se indica que un 57.8% del total de metros tramitados para construcción del primer semestre del 2013 corresponden al sector de vivienda, seguido por un 21.6% relacionado al sector de construcción de comercio.

Es interesante que según las bases de datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), la construcción de viviendas unifamiliares para el año 2013 fue el tipo de edificación más tramitada en el país con un 37%, casi 3 veces mayor que la vivienda multifamiliar (13%). Lo anterior tiene relación con la tendencia de crecimiento en la cantidad de mujeres y hombres solteros profesionales en Costa Rica, una oportunidad de mercado que podría explotarse más.

A continuación se muestra la distribución por tipo de edificación tramitada por el CFIA:

**Gráfico 1: Distribución por tipo de edificación tramitada 2013**



Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), 2013.

Por otro lado, Colliers (2013) presenta, por zona del país dentro de la GAM, el inventario en alquiler de oficinas con su respectiva tasa de disponibilidad, el precio de renta por metro cuadrado y la cuota de mantenimiento asociada.

De esta información se encuentra que las zonas del Oeste y Heredia son las que presentan tanto el precio de renta más alto como la cuota de mantenimiento mayor. Asimismo estas dos zonas son las que presentan mayor inventario en metros cuadrados de alquiler y sin embargo una disponibilidad más baja que la mayoría de las otras zonas (exceptuando a Alajuela)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Anexo 2. Alquiler de oficinas por sector.



#### 1.1.4 *Industria de servicios legales y notariales*

El mercado de los servicios legales y notariales en el mundo es muy competitivo, por lo que cada vez más los abogados buscan herramientas de gestión y un mejor análisis estratégico.

Las firmas de abogados que más ganan en el mundo están en los Estados Unidos. Las utilidades para cada socio de Lipton, Rosen & Katz, bufete de Nueva York, rondan los 5 millones de dólares, además de los honorarios mensuales percibidos. Sin embargo es un mercado muy saturado ([https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista26/Revista26\\_48\\_50.pdf](https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista26/Revista26_48_50.pdf)).

Por ejemplo, en el Salvador se habla de que cada 6 horas se gradúa un abogado, y de que de cada 100 graduados universitarios cada año, la mitad son abogados (<http://diario1.com/zona-1/2013/09/cada-seis-horas-se-gradua-un-abogado/>).

En Costa Rica existen diversas firmas de abogados especializados en diversas áreas. Entre ellas: servicios financieros, aduanas y logística, distribución, infraestructura, franquicias, telecomunicaciones, mercados de capital, resolución de conflictos, recursos naturales, entre otros.

Entre las más prestigiosas firmas se encuentran: Batalla abogados, Consortium Centroamérica Abogados, BLP y Pacheco Coto. Cada una de ellas con fortalezas muy marcadas que las caracterizan. Entre los aspectos generales que hacen que sean tan prestigiosas se encuentran la calidad del servicio, la efectividad en su quehacer y la experiencia

[/https://www.larepublica.net/userfiles/suplementos2010/Chambers/files/chambers.pdf](https://www.larepublica.net/userfiles/suplementos2010/Chambers/files/chambers.pdf)).

Al brindar SENSA un servicio dirigido especialmente a los clientes de su giro de negocio de descuento de facturas y préstamos, el análisis de este apartado se realizará con un enfoque en los servicios financieros.

En Costa Rica la situación actual del país demanda una evolución en el tema del Derecho Financiero.

Este tipo de servicios asesoran instituciones financieras, clientes corporativos en todos los aspectos de las actividades bancarias y financieras, incluyendo contratos bancarios, estructuras complejas, fondos de capital, vehículos de inversión, marco regulatorio, préstamos, financiamientos de proyectos, préstamos hipotecarios y titularización para clientes en los mercados.

Estos servicios también asisten a los clientes en la estructuración e implementación de transacciones comerciales, así como sobre préstamos sindicados, fideicomisos, las compras apalancadas y fusiones y adquisiciones.

Según Hernán Pacheco, socio de Pacheco Coto, “se ha visto una tendencia a buscar formas innovadoras de financiamiento, a partir de la participación de capital privado de fondos cerrados y no necesariamente amarrado a las formas tradicionales de financiamiento bancarios”.

## 1.2. Perspectivas teóricas

A continuación se presenta el detalle de los conceptos clave que servirán como base para el desarrollo de todo el proyecto.

### 1.2.1 *Macroambiente de la industria*

Las empresas operan en un ambiente que rebasa la industria en que se desarrollan. El macroambiente puede dividirse en siete factores: legales, políticos, económicos, ecológicos o ambientales, tecnológicos y fuerzas globales y socioculturales (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Cada componente puede afectar el ambiente competitivo y de la industria donde opera la empresa, y dependiendo del tipo de negocio unos van a tener mayor impacto que otros. Por esto es importante que cada empresa identifique cuáles factores y en qué grado afectan a la organización desde un punto de vista estratégico. En otras palabras, deben analizarse, para el proceso de definición, estrategias y objetivos y también para el desarrollo de modelos de negocio.

Los cambios en el macroambiente pueden darse de manera rápida o lenta, con advertencias o casi sin ellas. Un monitorio constante de parte de la empresa es fundamental tanto para detectar oportunidades como para contrarrestar posibles amenazas al adaptar el rumbo y las estrategias de la empresa.

A continuación se especifica más detalladamente cada uno de los factores:

Factores políticos y legales: se refieren a las políticas, procedimientos políticos y normativa y legislación que las compañías deben cumplir. Ejemplos son las leyes

laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias clima político, desregulación bancaria, salarios mínimos, fuerza o poder de las instituciones, entre otros.

Factores ecológicos o medioambientales: incluye fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y factores asociados a la escasez de agua. Estos pueden tener impacto directo en empresas de seguros, agricultura, producción de electricidad y turismo.

Condiciones económicas: trata de los aspectos económicos a nivel local, regional, estatal, nacional o internacional que afectan a empresas o industrias. Entre ellos se encuentran tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación, de ahorro, producto interno bruto.

Factores tecnológicos: se refieren tanto a los avances en las tecnologías como al ritmo en que estas cambian. Aspectos como la ingeniería genética, el internet y las tecnologías móviles llegan a tener fuertes efectos en la sociedad. Los cambios tecnológicos pueden fomentar la creación de nuevos negocios como la industria de la nanotecnología, pero también pueden acabar con otros como las disqueras.

Fuerzas globales y socioculturales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como políticas de comercio internacional, entre ellas aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. También incluyen los aspectos socioculturales, valores, actitudes, estilos de vida. Estas varían entre lugares y con el tiempo. Como ejemplo se encuentra la preferencia por lo amigable

con el ambiente o verde y los estilos de vida más sanos (adaptado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

### *1.2.2 Análisis de la situación*

La formulación de estrategias requiere de un análisis tanto de la industria en que se encuentra la empresa como de su entorno competitivo y su situación interna actual, es por esto que se amplía el desarrollo a un análisis de situación que considera los últimos dos aspectos.

#### *1.2.2.1 Análisis interno*

El análisis interno permite evaluar las capacidades, recursos y actividades que desempeña la empresa (adaptado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

El modelo Malcom Baldrige ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial. Estos factores son evaluados considerando siete criterios básicos, los que en conjunto forman un sistema para el desempeño. Estos son: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de recursos humanos, estandarización y resultados de negocio (<http://www.slideshare.net/celestino7776/modelo-malcombaldrige>).

El estudio conjunto (externo e interno), permite determinar cómo aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas, considerando las debilidades de la empresa y utilizando sus fortalezas.

#### *1.2.2.2 Análisis del entorno*

No solo el macroambiente de la industria debe analizarse, sino también el ambiente competitivo inmediato de la empresa. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas más utilizadas para evaluar estos aspectos y la importancia de cada uno.

Según este modelo, las cinco fuerzas principales son: la competencia, los compradores, los proveedores, las empresas de reciente o posible ingreso y los productos sustitutos (<http://www.slideshare.net/celestino7776/modelo-malcombaldrige>). A continuación se detalla cada una:

La competencia: hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que estos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, también suele aumentar cuando: la demanda por los productos de la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marca, los costos fijos son altos, el producto es perecedero, las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas de la empresa con las de otras, y así formular estrategias que permitan superarlas. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, dotar de nuevas características a los productos, brindar nuevos servicios, aumentar la publicidad, aumentar las promociones de ventas.

Los compradores: hace referencia al poder con que cuentan los consumidores para obtener buenos precios y mejores condiciones. En cualquier industria, lo usual es que los compradores tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando: no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Los proveedores: se refiere al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden aumentar sus precios.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto, las empresas realizan compras con poco volumen.

Entre las estrategias que la empresa puede ejecutar para quitar poder a los proveedores están: adquirir a los proveedores, producir las materias primas que uno necesita, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Las empresas de reciente o posible ingreso: hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son: la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles.



Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior a la de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Ingreso de productos sustitutos: se refiere al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando: los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes, existe poca publicidad de productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores, el costo de cambiar de un producto a un sustituto es bajo para los consumidores (<http://www.slideshare.net/celestino7776/modelo-malcombaldrige>).

### 1.2.3 FODA

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil consolidar los resultados del análisis de situación en un FODA. Este es una herramienta utilizada para evaluar la situación estratégica de una empresa y poder definir sus cursos de acción. Resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa, identificadas sobre la base de un diagnóstico, tanto interno como externo.

A continuación se detalla el significado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Fortalezas: son aquellas capacidades internas de la entidad logradas con base en una buena combinación de recursos, que le permiten cumplir su misión, lograr sus objetivos y aprovechar las oportunidades. Corresponden a aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Oportunidades: aspectos del entorno que, identificados a tiempo y bien aprovechados por la institución pueden constituir ventajas competitivas o fortalezas.

Debilidades: son aquellas características internas que limitan a la organización para el logro de sus objetivos y la exponen a la acción de las amenazas. Son los factores en los que la entidad se encuentra en una posición desfavorable respecto a sus competidores.

Amenazas: variables, situaciones o fenómenos externos, que ponen en riesgo la supervivencia y estabilidad de la organización o su protagonismo dentro de su entorno.

#### *1.2.4 Planificación estratégica*

La planificación estratégica se define como la adecuada combinación de recursos y capacidades internas de la organización, con las oportunidades y amenazas del entorno, tratando de explotar los puntos fuertes y cuidando los débiles. Comprende tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (David F., 2003).

La formulación se refiere a la definición de un marco estratégico y de las estrategias que debe ejecutar la organización. La implementación es la puesta en marcha de

estas estrategias, y por último, la evaluación se refiere al constante monitoreo de los resultados que genera la ejecución de las estrategias. Para esta última etapa el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy útil, donde se formulan, para varias perspectivas claves del negocio, objetivos, indicadores y metas que además se incluyen en tableros de control. Es fundamental llevar un control de la efectividad de las estrategias para identificar las adaptaciones que estas requieran en los momentos precisos (David F., 2003).

#### *1.2.5 Marco estratégico*

El marco estratégico es el punto de partida del diseño de un plan estratégico. Incluye la creación de una visión y misión y los valores organizacionales. La misión define la razón de ser de una organización, permitiendo estandarizar en todos los niveles el porqué de las actividades que se llevan a cabo, y la visión describe las aspiraciones para el futuro, definiendo un camino estratégico a largo plazo. Para lograr un alineamiento estratégico real, el personal de la empresa, desde su particular puesto y funciones, debe ser capaz de traducir y llevar a la práctica la misión y visión institucionales (Adaptado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

#### *1.2.6 Definición de estrategias*

Luego de contar con un marco estratégico claro se cuenta con la base para la definición de las estrategias o pautas que la empresa debe seguir para obtener ventajas competitivas en el entorno en el cual se desarrolla.

La matriz de la posición estratégica de la acción (PEEA) es una herramienta que facilita identificar la tendencia que deben llevar las estrategias de una empresa. Es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización debe diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI), de los cuales dos pertenecen a la situación interna y los otros dos son de la situación externa ([http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_7.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm)).

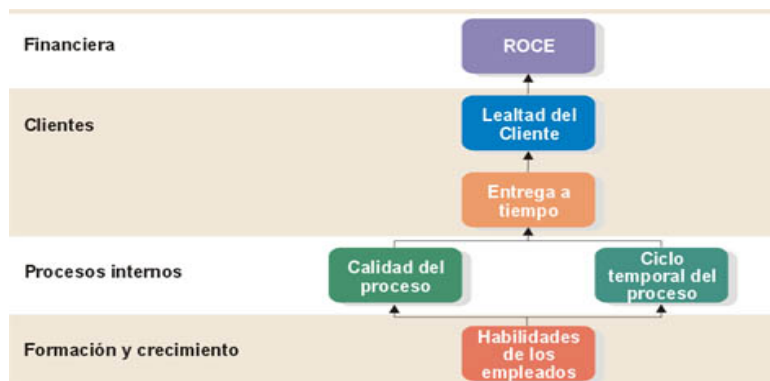
#### *1.2.7 Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite que las unidades de negocios vinculen sus objetivos con la estrategia de la empresa. Esta herramienta fue creada con el propósito de unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas o categorías: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

A pesar de que la herramienta plantea estas cuatro perspectivas, no es necesario que se trabaje con las cuatro. Esto depende del modelo de negocios particular de cada empresa y aunque son las más comunes y se adaptan a la mayoría de las empresas, no son indispensables para que la herramienta funcione. Cada organización debe adecuar a su realidad las perspectivas y especialmente la información que cada una contenga. Lo más importante es llevar el control de los

resultados clave que deben ser alcanzados y que estos se comuniquen en la organización.

**Figura 2: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del CMI**



Fuente: Robert Kaplan y David Norton.

El CMI no se queda en el análisis de indicadores relacionados con cada objetivo, debe ser visto como un proceso permanente en el que debe existir *retroalimentación*. De esta forma se pueden corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos. La retroalimentación sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder aprender la forma de utilizar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica.

**Figura 3: Proceso de *retroalimentación* del CMI**



Fuente: Robert

Kaplan y David

Norton.

A continuación se presenta el detalle de cada perspectiva.

### 1.2.9.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se refiere a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; se plantea la siguiente pregunta:

*Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores?*

Los indicadores financieros han sido los más utilizados en el mundo. Permiten llevar un control del retorno en la inversión y en sí del valor económico de la empresa. En general, para las empresas con fines de lucro, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto al final de cuentas culminan en la mejor actuación financiera.

Es por esto que los indicadores financieros, aunque deben ser complementados con otros que reflejan la realidad empresarial, son de suma importancia. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son: rentabilidad, gestión de riesgo, flujos de caja.

### 1.2.9.2 *Perspectiva del cliente*

Para cualquier empresa, los clientes son fundamentales. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan & Norton, 2000).

El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Se plantea la siguiente pregunta:

*Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Debe desarrollarse, entonces, la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la propuesta de valor.*

Ejemplos de este tipo de indicadores son: cuota de mercado, nivel de lealtad y satisfacción de los clientes, número de quejas.

### 1.2.9.3 *Perspectiva de procesos*

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Se plantea la siguiente pregunta:

*Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?*

Se pueden distinguir, en esta perspectiva, tres tipos de procesos:

Procesos de innovación. Ejemplos de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.

Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de servicio postventa. Ejemplos de indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta.

#### *1.2.9.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ponerse mucha atención para lograr obtener resultados constantes a largo plazo. Se busca la formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los empleados y su fidelidad son fundamentales para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Se plantea la siguiente pregunta:



*Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?*

Este capítulo sienta las bases conceptuales para la elaboración de todo el proyecto y contextualiza la industria de cada uno de los giros de negocio en que se desarrolla la empresa. El capítulo II profundizará en las características específicas de SENSEA, su marco estratégico actual, su estrategia de negocio y el detalle de los procesos de cada uno de sus giros de negocio.

## **Capítulo II: Descripción de la empresa y su estrategia de negocio**

El capítulo II del proyecto de graduación “*Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA)*”, presenta la reseña histórica de la empresa, así como otras generalidades, su marco estratégico y estructura organizacional.

Asimismo, detalla su estrategia de negocio, haciendo hincapié en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) y diagramando sus macroprocesos, directamente asociados a cada uno de sus cuatro giros de negocio. Lo anterior con el fin de conocer a grandes rasgos la empresa y su actual forma de gestión.

### 2.1 Reseña histórica de la empresa

Según indica el M.Sc. Ronny García González, dueño y Gerente General de la empresa, el Consorcio Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA) es una empresa familiar constituida en 1992 con el fin de brindar servicios administrativos, operativos y legales en Costa Rica, a empresas que se dedican a actividades relacionadas con sus cuatro giros de negocio.

Los giros de negocio de SENSA son: importación y venta de medicamentos al mercado privado y público (Caja Costarricense de Seguro Social), descuento de facturas y préstamos, correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler y servicios legales y notariales a empresas clientes de descuentos de facturas y préstamos y a otros clientes externos.

La Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA, manifiesta que la empresa inició cuando Ronny García, su dueño, de profesión abogado, pone su despacho para brindar servicios legales y notariales.

Sin embargo, anterior a abrir su despacho, el señor García había sido gerente de una empresa farmacéutica transnacional suiza llamada Sandoz.

En el año 2004 MEPHA (actualmente ACINO), otra empresa farmacéutica suiza, empieza a tener problemas con su distribuidor en Costa Rica y contacta al señor Ronny García, a quien conocía por su trabajo en Sandoz, para que los asesore legalmente y poder romper el contrato.

El señor García se involucra y posterior a que se resuelve el caso, la empresa MEPHA le solicita que se encargue del negocio de distribución de sus medicamentos en Costa Rica. El señor García accede e inicia operaciones utilizando una sociedad que ya él tenía constituida, llamada JARAMK. Luego se amplía el negocio a la importación de los medicamentos.

Posteriormente, en el 2006 se constituye SERCOR por solicitud de otra casa farmacéutica, en este caso mexicana, llamada MEDIX, que tenía su distribuidor en Guatemala y vendía productos psicotrópicos para adelgazar. Se constituye SERCOR ya que JARAMK tenía exclusividad con MEPHA. Posteriormente SERCOR trabajó con otra casa guatemalteca y actualmente con varias argentinas y suizas.

Por otro lado y de manera paralela, utilizando los ahorros generados por los servicios legales y notariales y la distribución e importación de medicamentos, se inicia a trabajar con el negocio de descuento de facturas y préstamos y se formaliza como RAPIDESCIENTOS en el año 2006.

El M.Sc. Ronny García González, dueño y Gerente General, indica que el nombre se definió ya que se ofrecía rapidez a los clientes en sus préstamos, aunque las tasas de interés fueran mayores que en otros lugares. Sin embargo, SENSA se ha visto inmersa en estafas millonarias y actualmente, según sus ejecutivos, no cuenta con la capacidad para llevar a cabo el negocio de manera eficiente, razón por lo que se ha ido dejando de lado.

Asimismo, con las utilidades generadas de estos negocios se inició a adquirir propiedades para alquiler y actualmente se cuenta con 38 locales, en su mayoría ubicados en los alrededores de San Pedro de Montes de Oca, según señala la Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA.

## 2.2 Ubicación y tamaño de la empresa

La compañía se encuentra ubicada en San Pedro de Montes de Oca y es una empresa familiar que cuenta con 21 empleados que realizan tareas múltiples para los cuatro giros de negocio.

### 2.3 Marco estratégico de la empresa

El marco estratégico de una organización contempla principalmente una misión, una visión y los valores. Los objetivos estratégicos o estrategias maestras también pueden formar parte de él (Kaplan & Norton, 2000).

SENSA cuenta con una misión, una visión y unos valores para el grupo en general, sin embargo, también cuenta con una misión y una visión para tres de sus cuatro giros de negocio. Actualmente no tiene objetivos estratégicos ni estrategias maestras definidas.

A continuación se presentan la misión y visión del grupo en general, según lo expresa la Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA.

#### 2.3.1 Misión de SENSA

*“Grupo empresarial para el desarrollo de negocios con asesoría legal y farmacológica especializada, en las áreas de registro, marketing, importación, distribución y representación de productos farmacéuticos, naturales, cosméticos, alimenticios, así como equipo y material biomédico, en el mercado privado e institucional, así como descuento de facturas y bienes raíces”.*

Seguidamente se muestra la visión de Grupo SENSA.

### 2.3.2 Visión de SENSA

*“Posicionarnos en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe, como la mejor y más flexible opción de desarrollo de negocios, ajustando nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes”.*

### 2.3.3 Valores

La empresa cuenta con los siguientes valores establecidos (Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA):

- Rentabilidad
- Compromiso
- Realización en el trabajo
- Transparencia
- Excelencia
- Cero errores
- Proyección social

Por su parte, la Droguería, tal y como se muestra en el apartado de estructura organizacional, cuenta con dos departamentos dedicados a este giro de negocio, SERCOR y JARAMK, donde cada uno cuenta con su misión y visión.

A continuación se presentan la misión y visión de SERCOR (<http://www.sercorcr.com/>).

#### 2.3.4 Misión de SERCOR

“Mejorar la salud de los costarricenses, poniendo a su disposición productos diferenciadores e innovadores de compañías con altos estándares de calidad”.

#### 2.3.5 Visión de SERCOR

“Posicionarnos como la más flexible, innovadora y segura opción para los laboratorios, ajustando nuestros servicios a sus necesidades, hasta el grado de asumir los costos de inversión, para garantizar a los clientes que lo deseen, rentabilidad desde el inicio de sus operaciones, en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe”.

A continuación se presenta la misión y la visión de JARAMK

#### 2.3.6 Misión de JARAMK

De conformidad con la Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA, esta es:

“Con seriedad y transparencia, seguimos los lineamientos de Mepha, registrando en nuestra planilla a los integrantes de su equipo de Visita Médica, y financiando sus gastos de operación local, a la vez que importamos y distribuimos por cuenta y riesgo propio sus productos, para venta exclusiva a los mayoristas del mercado privado que sean su interés, así como al mercado institucional”.

### 2.3.7 Visión de JARAMK

De igual manera, la Licda. Marlen Navarro C. expresa que la visión es:

“Garantizar en todo momento, niveles adecuados de inventario que apoyen sus ventas, así como pago puntual de nuestras facturas, así como, que somos la más fiel, flexible, innovadora y segura opción para el manejo de su plantilla y comercialización de sus productos en Costa Rica, comprometiéndonos en la implementación de sus decisiones para lograr un aumento sostenido de sus ventas”.

Por su parte, el giro de negocio de descuento de facturas y préstamos, denominado por SENA como RAPIDESCIENTOS, también cuenta con una misión y visión propias que se muestran a continuación:

### 2.3.8 Misión de RAPIDESCIENTOS

“Con rapidez, eficiencia y seguridad, convertimos en efectivo las cuentas por cobrar, brindándole liquidez a terceros, facilitándoles aumentar sus posibilidades de negocio”.

### 2.3.9 Visión de RAPIDESCIENTOS

“Posicionarnos como la opción más rápida, amigable y eficiente, para el descuento de facturas”.

## 2.4 Organigrama de la empresa



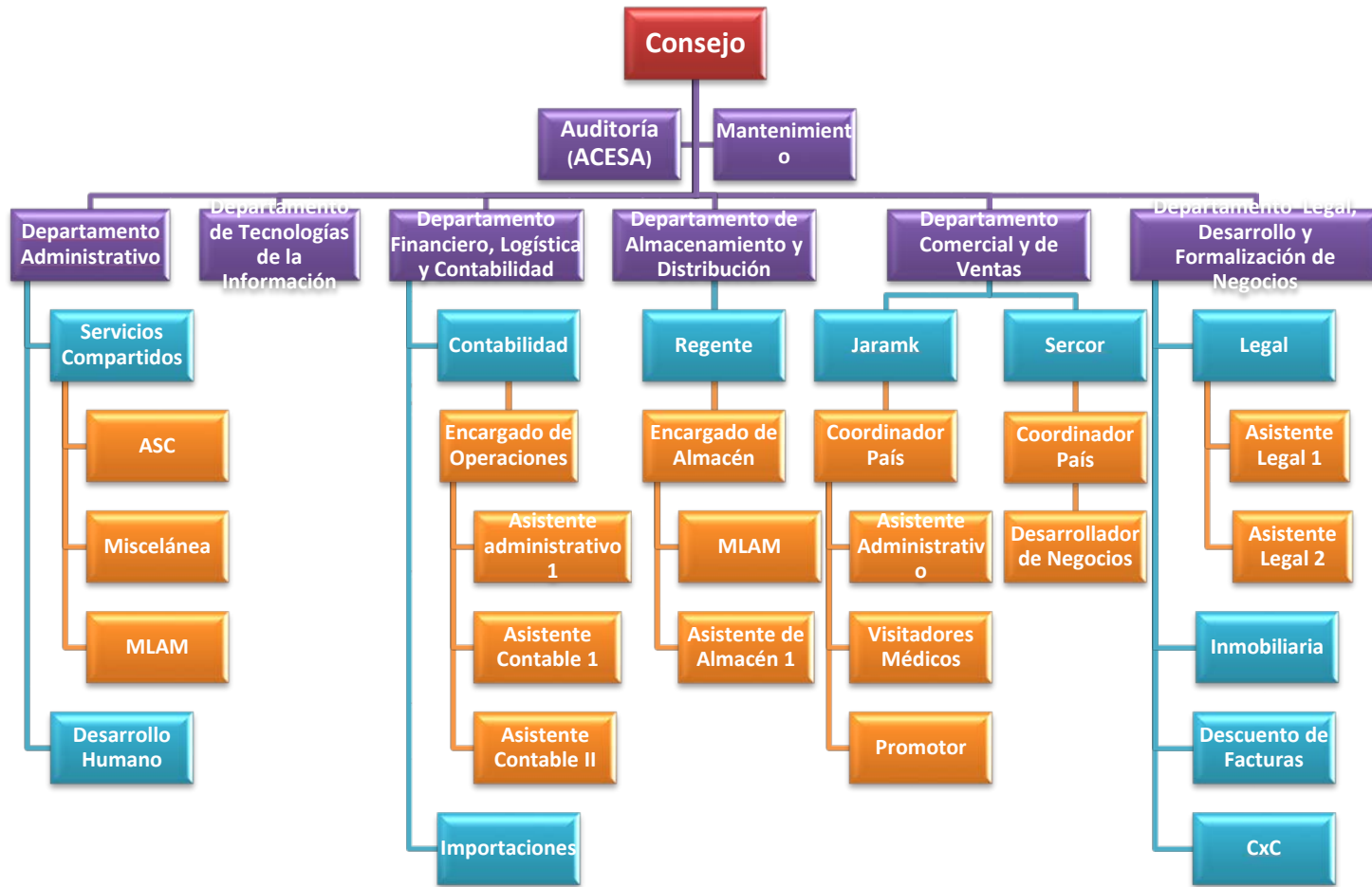
A continuación se presenta el organigrama de la empresa. En él se observa que el órgano superior es un Consejo, presidido por el dueño y presidente de la empresa.

SENSA cuenta con 3 departamentos que realizan funciones para los cuatro giros de negocio: Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información y el Departamento de Financiero de Logística y Contabilidad.

Asimismo, se cuenta con un Departamento de Almacenamiento y Distribución de Medicamentos y un Departamento Comercial y de Ventas que se divide en SERCOR y JARAMK.

Por último, se encuentra el Departamento Legal, Desarrollo y Formalización de Negocios, donde están las Unidades de Legal, Inmobiliaria y Descuento de Facturas.

Figura 4: Organigrama de SENSA



## 2.5 Descripción de los enfoques de negocio de la empresa

A continuación se detalla a nivel macro el quehacer para cada uno de los giros de negocio.

### 2.5.1 Importación y venta de medicamentos

Según la Licda. Marlen Navarro C., Encargada de Operaciones de SENSA, para llevar a cabo el Macroproceso de Importación y Venta de Medicamentos o Droguería, como comúnmente le llaman dentro de la organización, el primer paso es elaborar el pedido de medicamentos, lo cual en la actualidad se realiza en su mayoría a base de criterio de experto.

Los médicos, tanto de JARAMK como de SERCOR, conocen su mercado actual y sus necesidades, y para el caso de SERCOR, según el Dr. Marco Ivankovich G, Coordinador País de SERCOR, se hacen algunos estudios que permiten identificar nuevas oportunidades.

Según la Licda. Marlen Navarro, posterior a la definición y chequeo del pedido se realiza el cálculo de bonificaciones y se incorpora cualquier necesidad de inventario adicional identificada en el día a día por la Gerencia Comercial.

La Licda. Navarro aclara que, luego de revisar el pedido final, se envía a la oficina en Panamá de la empresa ACINO, donde se registra el pedido y se definen los lotes para luego ser de nuevo revisados en Costa Rica por la Encargada de Operaciones,

quien verifica si se necesita una modificación y además revisa y aprueba el despacho.

Posteriormente, según la Licda. Navarro, se tramitan los permisos para que el medicamento entre al país. La agencia aduanal trae el producto al país, este se almacena y por último se elaboran las órdenes de alisto según necesidades de los clientes y se entregan los productos.

En el Anexo 3 se presenta el diagrama de bloques del Macroproceso de Importación y Venta de Medicamentos.

#### 2.5.2 Descuento de facturas y préstamos

Según la Licda. Marlen Navarro, el Macroproceso de Descuento de Facturas y Préstamos se inicia cuando el cliente solicita información al respecto. Actualmente la mayoría de los clientes se enteran del servicio ya que utilizan alguno de los otros servicios que brinda SENSA. Al día de hoy no se desarrolla ningún tipo de estudio de mercado que permita llevar a cabo procesos de captación de clientes.

La señora Navarro establece que posterior a que el cliente hace la solicitud, el Asistente de Cartera calcula las tasas de interés y envía la información detallada al cliente con los requisitos respectivos para optar por el préstamo. El cliente proporciona los documentos solicitados y el Asistente de Cartera convoca al cliente a una entrevista personal.

La Encargada de Operaciones aclara que luego de realizar la convocatoria al cliente, un equipo formado por varios colaboradores de la empresa realiza la entrevista personal al cliente y determina si se requiere realizar una visita para corroborar información.

Posteriormente, según lo establece la Licda. Navarro, se realiza un estudio de crédito y se le comunica al cliente si se le acepta el descuento o no. Luego, se elaboran los documentos respectivos que deben ser firmados y se procede a la ejecución del préstamo.

Existe un proceso importante de seguimiento de pago, que según la Licda. Navarro, en los casos en no se realiza el pago en las fechas establecidas se procede a entrar en un cobro judicial.

El diagrama de bloques detallado del Macroproceso de Descuento de Facturas y Préstamos se muestra en el Anexo 4.

### 2.5.3 correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler

Según la Coordinadora de Operaciones, para el Proceso de Bienes Raíces y Administración de Propiedades, actualmente la empresa cuenta con una persona encargada de llevar el control de los locales alquilados.

La Licda. Navarro establece que, en los casos en que los apartamentos no se encuentran alquilados, se revisan los anuncios que se han utilizado en la web semanalmente y se definen nuevas estrategias de trabajo.

Además, ella misma aclara que se les da mantenimiento a los locales cuando se considera necesario según criterio de experto, sin embargo no existe ningún tipo de plan de mantenimiento anteriormente definido.

Cuando hay un cliente interesado en alquilar un apartamento se le acompaña para que realice una visita, se le brinda información y posterior a la decisión que tome se registra la información en la base de datos, según indicó el M.Sc. Ronny García González, Dueño y Gerente General de SENSA.

El Macroproceso de Correduría de Bienes Raíces y Administración de Propiedades en Alquiler se presenta en el Anexo 5.

#### 2.5.4 Servicios legales y notariales

Según el M.Sc. Ronny García González, Dueño y Gerente General de SENSA, en el caso del Macroproceso de los Servicios Legales y Notariales existen dos opciones: es una demanda o una notificación.

El M.Sc. García aclara que en los casos en que es una demanda, el asistente legal debe elaborar un expediente físico y posteriormente un estudio de localización y de solvencia. Luego, en conjunto con el Asesor Legal y su persona, se formula una

estrategia o plan de acción para enfrentar el juicio, por último se trabaja una carpeta virtual del proceso judicial.

En los casos en que es una notificación, aclara el M.Sc. García, que se hace un análisis y luego se fija una fecha para realizar una audiencia presencial o remate para entrar en un proceso de control y seguimiento de cumplimiento de plazos.

En el Anexo 6 del presente documento se presenta el diagrama de bloques del Macroproceso de Servicios Legales y Notariales.

## 2.6 Estrategia de negocio actual

A continuación se describe la estrategia de negocio actual de la empresa dividida en los siguientes puntos: proceso de planificación estratégica, actividad financiera, identificación y atención al cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento del recurso humano.

### 2.6.1 Descripción del proceso de planificación estratégica

Tal y como se observa en el apartado de reseña histórica de la empresa, en el presente capítulo y según lo expuesto por el M.Sc. García, con excepción del negocio de Servicios Legales y Notariales, que se dio debido a su formación como abogado y a su decisión posterior a finalizar su maestría en INCAE de poner su propio despacho; el resto de los giros de negocio fueron surgiendo sin llevar acabo ningún estudio de mercado, sino más bien por casualidad.

SENSA es una empresa que ha trabajado desde el inicio con un proceso de toma de decisiones basado en criterio de experto, principalmente de su dueño.

El M.Sc. Ronny García establece que actualmente no existe un proceso de planificación de ningún tipo, ni se lleva un control de los resultados obtenidos. No se definen objetivos, metas, ni indicadores, ni se lleva a cabo un proceso de identificación de oportunidades.

La Licda. Navarro aclara que el marco estratégico que se presentó al inicio del documento fue definido hace alrededor de cuatro años con el apoyo del Dr. Marco Ivankovich G, Coordinador País de SERCOR, quien conoce del tema gracias a su experiencia laborando con empresas transnacionales.

Se tomó la decisión de definir un marco estratégico para JARAMK, SERCOR y RAPIDESCIENTOS, para poder incluir la información en sus páginas web y contribuir a su comercialización, sin embargo, a la misión y visión generales de SENSA se les prestó menos atención. Asimismo, la Licda. Navarro aclara que la mayoría de los empleados, aunque se les hayan presentado al ingresar a la empresa, no recuerda las misiones y visiones ni las toma en cuenta a la hora de realizar sus labores.

Según el M.Sc. García, la empresa actualmente trabaja de manera reactiva, no anticipa ningún deseo o necesidad de los clientes, sino que únicamente responde el día a día a sus demandas.



No se realizan diagnósticos periódicos de la situación externa ni interna, que permitan aprovechar fortalezas para mitigar debilidades, ni aprovechar oportunidades o combatir amenazas. No existe un proceso de mejora continua para actualizar el marco estratégico ni para mejorar la gestión de la organización.

Según el M.Sc. García, en general el proceso de toma de decisiones está concentrado únicamente en los niveles más altos de la empresa, quienes supervisan todas las actividades que se realizan. Específicamente se refiere al Dueño y Gerente General, la Coordinadora de Operaciones y los Coordinadores país de SERCOR y JARAMK.

Ronny García aclara que SENSA no cuenta con una estrategia maestra como organización y más bien sus cuatro giros de negocio, aunque cuentan con el mismo personal, trabajan de manera muy aislada y hasta utilizan nombres de marca diferentes (JARAMK, SERCOR y RAPIDESCIENTOS).

El señor García reitera que no existe ningún tipo de base que señale o establezca claramente un camino por seguir para lograr cumplir con una visión, es más, la visión no es tomada en cuenta en la gestión diaria de la organización.

#### 2.6.2 Descripción de la actividad financiera

Se refiere a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista. Los indicadores financieros permiten llevar un control del retorno en la inversión y en sí del valor económico de la empresa.

El M.Sc. Ronny García aclara que SENSA actualmente lleva una contabilidad que permite determinar si se pierde o se gana dinero. No existen indicadores de desempeño financiero, no se lleva un cálculo periódico ni se realizan análisis de tendencias. El control financiero es meramente contable.

### 2.6.3 Descripción de proceso de identificación y atención al cliente

"Permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan & Norton, 2000).

Según el señor García, la empresa, con excepción de SERCOR, que realiza estudios para determinar zonas de interés para su mercado e investiga constantemente las novedades de este y realiza proceso de *benchmarking* (Información corroborada por el Dr. Marco Ivankovich G, Coordinador País, SERCOR.), no realiza ningún tipo de análisis ni de mercado, ni de satisfacción de sus clientes, ni tampoco define estrategias para incrementar lealtad ni nada por el estilo.

La gestión de la empresa es meramente reactiva, cuenta con clientes de varios años y no dedica tiempo a buscar nuevos. No existe un proceso de seguimiento postventa, ni tiene claramente identificado el valor agregado que ofrece.

#### 2.6.4 Procesos internos de la empresa

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

El señor Ronny García aclara que la empresa cuenta con procesos documentados, sin embargo, prácticamente no se utilizan, el personal no los comprende. No se dan procesos que promuevan la innovación. No se da una identificación de las actividades que agregan valor ni una mejora continua. Se realizan cambios únicamente de manera reactiva.

#### 2.6.5 Aprendizaje y crecimiento del recurso humano

La empresa no cuenta con planes de capacitación y nunca se ha realizado ningún seguimiento cuando se ha podido participar en algún tipo de capacitación. Asimismo, no se realizan evaluaciones del desempeño ni existe un plan de incentivos cuando se obtienen resultados positivos.

Lo común es que cuando un colaborador se destaca se le asigne una mayor carga de trabajo.

Este capítulo detalla el quehacer actual de la empresa, para ser tomado en cuenta como punto de partida en el capítulo III. El siguiente capítulo presentará un análisis de la situación actual de la organización. Se realizará un análisis interno donde se

evaluará el marco estratégico presentado en el presente capítulo, además de la gestión actual y la satisfacción de los trabajadores.

Además, se realizará un análisis detallado del entorno en que se desarrolla la empresa, utilizando como herramienta las 5 fuerzas de Porter, para evaluar a los competidores existentes, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los proveedores y los compradores o clientes.

## Capítulo III: Análisis de la situación de la empresa

El seguimiento y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información de cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

En el presente capítulo se realiza el análisis de situación, tanto interno como externo de la empresa con el fin de Identificar fortalezas que contribuyan a mitigar amenazas y debilidades y aprovechar oportunidades que en la actualidad pueden estarse perdiendo.

### 3.1 Justificación de la investigación

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos (David F, 2003).

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas de una entidad, la determinación de las fortalezas y debilidades, el establecimiento de objetivos y la creación de estrategias. Puesto que ninguna organización posee recursos ilimitados, los estrategias deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

Actualmente la empresa SENSA trabaja de manera reactiva ante las demandas de sus clientes, no existe un proceso o sistema de planificación que permita llevar a cabo una *retroalimentación* y aprendizaje dentro de la organización. No se formulan estrategias, objetivos ni metas para ninguno de los cuatro giros de negocio y por lo tanto no se tiene claro hacia dónde se desea ir. Existe incertidumbre entre los directivos sobre el estado actual y el futuro del grupo empresarial.

Michael Porter afirma que “La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”. El planificar aumenta la posibilidad de llegar al lugar adonde se desea de la manera más conveniente.

Este proyecto pretende, mediante el diseño de un plan estratégico que incluya un Cuadro de Mando Integral (CMI) con objetivos, metas e indicadores, contribuir a enrumbar a la organización y a mejorar su gestión actual, permitiéndole pasar de un accionar reactivo (día a día) a uno más proactivo.

### 3.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de un plan estratégico, el primer punto que debe evaluarse y ajustarse es el marco estratégico de la empresa (David F, 2003.). Debido a esto, como primer punto en el presente capítulo se analiza el marco estratégico actual de SENSA, utilizando la metodología de Campbell. Esta incluye una serie de preguntas fundamentadas en la teoría y una escala de medición del cumplimiento de la misión y visión.

Posteriormente se realiza un análisis interno de la gestión de la empresa, para esto se utiliza la herramienta Malcom Baldrige, la cual evalúa factores de éxito empresarial considerando siete criterios básicos, los que en conjunto forman un sistema para el desempeño. Estos son: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de recursos humanos, estandarización y resultados de negocio.

Asimismo, se evalúa la satisfacción y motivación del personal mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral.

Por otro lado, se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter para cada uno de los giros de negocio de la empresa. Este complementa el análisis del macroentorno del capítulo 1 e identifica específicamente el poder de maniobra de la empresa respecto a su competencia, productos sustitutos, entrada de nuevos competidores, proveedores y clientes o compradores.

Una vez consolidada toda la información del análisis en un FODA, se procede al diseño del Plan Estratégico de la empresa y de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas encontradas.

Para el diseño, el primer paso es una reformulación de la misión y visión, en caso de ser requerido según evaluación; asimismo, se debe formular una estrategia maestra de la organización que oriente la formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para la formulación del CMI primero se define un objetivo general para cada perspectiva (adaptado de Kaplan & Norton, 2000).

Posteriormente se definen una serie de objetivos específicos para cada objetivo general. Asimismo, se establecen las acciones que permitan lograr cada uno de los objetivos específicos, e indicadores que monitoreen el avance en su logro.

Para cada indicador se definen metas, en el caso de un plan estratégico, anuales, pueden ser a tres, cinco o hasta siete años plazo.

Por último, es recomendable establecer tableros de control, con metodología de semáforo, donde se incluyan los indicadores, las metas correspondientes, y se definan rangos de aceptación de cumplimiento para cada periodo.

En los tableros de control, las metas que se encuentran en color verde, según los rangos establecidos, se van cumpliendo a cabalidad o están siendo superadas. En amarillo se encuentran las que presentan un cumplimiento aceptable pero deben verificarse para lograr ser impulsadas al color verde. Por último, las rojas, no se están cumpliendo y por lo tanto deben tomarse acciones urgentes para modificar la situación.

### 3.3 Análisis interno

El análisis interno de una organización permite evaluar las capacidades, recursos y actividades que desempeña la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades. Para el presente proyecto, se realiza una análisis del marco estratégico actual de la empresa, además se aplica la herramienta Malcom Baldrige, reconocida como una



de las más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial, y por último se realiza una encuesta de satisfacción laboral que permitirá considerar la motivación de los empleados en la etapa de diseño.

### 3.2.1 Análisis de marco estratégico

El marco estratégico es el punto de partida del diseño de un plan estratégico. Incluye la visión y misión de la organización. La misión define la razón de ser de una organización, permitiendo estandarizar en todos los niveles el porqué de las actividades que se llevan a cabo y la visión describe las aspiraciones para el futuro definiendo un camino estratégico a largo plazo (adaptado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

A continuación se realiza un análisis del marco estratégico actual de la empresa, utilizando una metodología con una escala establecida para evaluar la misión y visión, además se toma en cuenta las expectativas de sus jerarcas.

#### 3.2.1.1 Metodología de evaluación de misión y visión

Para evaluar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa se utilizó un cuestionario con los requerimientos que según la teoría estas deben contemplar. Para el caso de la misión se utilizan las siguientes interrogantes según la metodología de Campbell:

- ¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?
- ¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?
- ¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?
- ¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?
- ¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?
- ¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?
- ¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?
- ¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?
- ¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?
- ¿Es fácil de leer la declaración?

Para el caso de la visión se utilizan las siguientes interrogantes:

- ¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?
- ¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?
- ¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?
- ¿Es fácil leer y entender la declaración?
- ¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de esta?
- ¿La visión es reconocida como factible de lograr?
- ¿La visión es reconocida como motivante?

Asimismo, se utilizó la siguiente escala y cuadros de calificación para evaluar el cumplimiento:

<b>Cuadro 1. Escala de Evaluación</b>	
<b>Cumplimiento</b>	<b>Puntaje</b>
Cumplimiento Total	2
Cumplimiento Parcial	1
Incumplimiento	0

Fuente: Campbell, A.

Para el caso de la misión, se determina:

**Cuadro 2 Calificación Misión**

Rango por puntos	$\geq 18$	$\geq 15 < 18$	$\geq 10 < 15$	$< 10$
Calificación	Excelente	Buena	regular	Mala

Fuente: Campbell, A.

Para el caso de la visión se determina:

**Cuadro 3 Calificación Visión**

Rango por puntos	$\geq 13$	$\geq 11 < 13$	$\geq 8 < 11$	$< 8$
Calificación	Excelente	Buena	regular	Mala

Fuente: Campbell, A.

### 3.2.1.2 Análisis y evaluación de misión y visión Grupo SENSA

La misión debe establecer el propósito fundamental de la organización y su razón de ser. Además, constituye una de las principales guías para la toma de decisiones.

A continuación se muestra la misión de Grupo SENSA:

*“Grupo empresarial para el desarrollo de negocios con asesoría legal y farmacológica especializada, en las áreas de registro, marketing, importación, distribución y representación de productos farmacéuticos, naturales, cosméticos, alimenticios, así como equipo y material biomédico, en el mercado privado e institucional, así como descuento de facturas y bienes raíces”.*

En la matriz presentada en el Anexo 7.1 se evalúa la declaración de la misión de forma detallada.

De los 20 posibles puntos obtenidos en la evaluación, la misión de SENSA alcanza apenas 4 (20 % de cumplimiento), lo que la califica como mala según la escala propuesta por Campbell. Por tanto, es evidente la necesidad de efectuar un replanteo de dicha misión.

La visión debe posicionar la organización a futuro y visualizar lo que se espera de ella en el largo plazo. Seguidamente se muestra la visión de Grupo SENSA:

*“Posicionarnos en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe, como la mejor y más flexible opción de desarrollo de negocios, ajustando nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes”.*

En la matriz presentada en el Anexo 7.2 se evalúa la declaración de la visión de forma detallada.

La evaluación de la visión presenta 11 de posibles 14 puntos, lo que equivale aproximadamente a un 79% de cumplimiento, por lo que se considera que tiene una buena puntuación y aunque se puede revisar para mejorarla, no es necesario replantearla.

En un documento alterno, se encontraron definiciones de misión y visión diferentes para SENSA. Es fundamental que se utilice la misma en los diferentes documentos.

Tal y como se mostró en el Capítulo II, SENSA ha formulado misiones y visiones para varios de sus giros de negocio, por lo tanto se presenta una evaluación de ellas.

### 3.2.1.3 Análisis y evaluación misión y visión SERCOR

La misión de SERCOR es la siguiente:

*“Mejorar la salud de los costarricenses, poniendo a su disposición productos diferenciadores e innovadores de compañías con altos estándares de calidad.”*

En la matriz del Anexo 7.3 se evalúa la declaración de la misión de forma detallada.

De los 20 posibles puntos obtenidos en la evaluación anterior, la misión de SERCOR alcanza 10 (50% de cumplimiento), lo que la califica como regular según la escala propuesta por Campbell. Por tanto, se recomienda realizar mejoras a la misión, tomando en cuenta los puntos que se evalúan en la matriz. A continuación se presenta la visión de SERCOR:

*“Posicionarnos como la más flexible, innovadora y segura opción para los laboratorios, ajustando nuestros servicios a sus necesidades, hasta el grado de asumir los costos de inversión, para garantizar a los clientes que lo deseen, rentabilidad desde el inicio de sus operaciones, en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe”.*

En la matriz presentada en el Anexo 7.4 se evalúa la declaración de la visión de forma detallada.

La evaluación de la visión presenta 11 puntos de 14 posibles, un 78.5% de cumplimiento, por lo que se considera que tiene una buena puntuación y aunque se puede revisar para mejorarla, no es necesario replantearla.

#### 3.2.1.4 Análisis y evaluación misión y visión JARAMK

A continuación se presentan ambos enunciados para JARAMK:

La misión de JARAMK es la siguiente:

*“Con seriedad y transparencia, seguimos los lineamientos de Mepha, registrando en nuestra planilla a los integrantes de su equipo de Visita Médica, y financiando sus gastos de operación local, a la vez que importamos y distribuimos por cuenta y riesgo propio sus productos, para venta exclusiva a los mayoristas del mercado privado que sean su interés, así como al mercado institucional”.*

En la matriz presentada en el Anexo 7.5 se evalúa la declaración de la misión de forma detallada:

De los 20 posibles puntos obtenidos en la evaluación, la misión de JARAMK alcanza 14 (70 % de cumplimiento), lo que la califica como regular según la escala propuesta por Campbell. Por tanto, se recomienda realizar mejoras a la misión tomando en cuenta los puntos evaluados por la matriz. A continuación se presenta la Visión de JARAMK:

*“Garantizar a Mepha en todo momento, niveles adecuados de inventario que apoyen sus ventas, así como pago puntual de nuestras facturas, así como, que somos la más fiel, flexible, innovadora y segura opción para el manejo de su plantilla y comercialización de sus productos en Costa Rica, comprometiéndonos en la implementación de sus decisiones para lograr un aumento sostenido de sus ventas”.*

En la matriz que se presenta en el Anexo 7.6 se evalúa la declaración de la misión de forma detallada:

La evaluación de la visión presenta 10 puntos de 14 posibles, un 71.4% de cumplimiento, por lo que se considera que tiene una puntuación buena y aunque se puede revisar para mejorarla, no es necesario replantearla.

#### 3.2.1.5 Análisis y evaluación misión y visión RAPIDESCIENTOS

A continuación se presenta la misión de RAPIDESCIENTOS:

*“Con rapidez, eficiencia y seguridad, convertimos en efectivo las cuentas por cobrar, brindándole liquidez a terceros, facilitándoles aumentar sus posibilidades de negocio”.*

En la matriz que se presenta en el Anexo 7.7 se evalúa la declaración de la misión de forma detallada:

De los 20 posibles puntos obtenidos en la evaluación, la misión de RAPIDESCIENTOS alcanza 14 (70% de cumplimiento), lo que la califica como regular según la escala propuesta por Campbell. Por tanto, se recomienda realizar mejoras a la misión, tomando en cuenta los puntos a evaluar de la matriz. A continuación se presenta la visión de JARAMK:

*“Posicionarnos como la opción más rápida, amigable y eficiente, para el descuento de facturas”.*



En la matriz del Anexo 7.8 se evalúa la declaración de la visión de forma detallada: La evaluación de la visión presenta 7 puntos de 14 posibles, un 50% de cumplimiento, por lo que se considera que tiene una mala puntuación y es necesario replantearla.

#### 3.2.1.6 Análisis de brecha entre expectativa de directores y marco estratégico de Grupo Empresarial SENSA

Con el fin de establecer una comparación entre el marco estratégico actual de la empresa y dónde quieren los directores que la llegue, se les plantearon las siguientes preguntas:

- 1) ¿En su opinión cuál debe ser la misión de la SENSA como grupo?
- 2) ¿En su opinión cuál debe ser la visión de la SENSA como grupo?
- 3) ¿Cuáles son las expectativas, metas y objetivos que usted espera que la institución cumpla?
- 4) ¿Cuáles son los valores que deben existir en la institución?

En cuanto a la primera pregunta, los directivos coinciden en que la función de SENSA es ser una empresa de apoyo para otras empresas que brindan distintos servicios. Se comparte la importancia de su existencia.

En la misión actual se puede apreciar un concepto de suma importancia: “desarrollo de negocios”, a raíz de eso permite plantar una pregunta importante: ¿que hace SENSA para desarrollar los distintos negocios? Y como se cree que esto se pueda hacer. La misión actual no brinda una idea del camino que debe buscar la empresa.

Parte de la visión actual de la empresa, es que SENSEA pueda posicionarse en Centroamérica Panamá y el Caribe: ¿Que se está haciendo para lograr esto? Y cómo se podría hacer. Además se puede apreciar, al igual que en la misión, el deseo de desarrollar negocios, ajustados a las necesidades de clientes. La Visión actual posiciona la empresa en un futuro y dice qué se espera de ella.

Entre las expectativas, metas y objetivos de los directivos se plantearon se enumeran los siguientes:

- Reorganizarse
- Mayor libertad de los dueños, a partir de la contratación de personal eficiente.
- Una vez organizada la empresa y delegadas funciones operativas de los directores, se planea crecer y posicionarse como una empresa eficiente y productiva.

En cuanto a los valores se desea incorporar:

- UBUNTU “Yo soy porque nosotros somos”
- Responsabilidad Social Empresarial
- Compromiso
- Excelencia
- Honestidad
- Responsabilidad

### 3.2.2 Aplicación de la herramienta Malcom Baldrige

Se aplicó la herramienta Malcom Baldrige, reconocida como una de las más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones, en SENSA.

Esta permite evaluar factores de éxito empresarial considerando siete criterios básicos, los que en conjunto forman un sistema para el desempeño. Estos son: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de recursos humanos, estandarización y resultados de negocio. La aplicación se realizó mediante entrevistas abiertas a los directivos de la empresa, específicamente al Gerente General y dueño de la empresa, el M.Sc. Ronny García; a la Encargada de Operaciones, Licda. Marlen Navarro, y al Coordinador País de SERCOR, Dr. Marco Ivankovich.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por categoría:

#### 3.2.3.1 Categoría # 1 Liderazgo

En la actualidad la organización cuenta con unos valores en una presentación de Power Point, pero que según sus jefes no son utilizados. Ni los valores ni las expectativas organizacionales son definidos formalmente y menos comunicados.

La empresa no realiza estudios que permitan identificar oportunidades y definir direcciones. El día a día genera cambios de los que surgen instrucciones específicas, que son transmitidas al personal vía correo electrónico.

En lo referente a la ética, la empresa únicamente se centra en cumplir con la legislación vigente que les afecta, se realiza una constante revisión y se comunican cambios vía correo electrónico al personal, sin embargo, no existe un código de ética de ningún tipo.

Actualmente la empresa no considera el impacto de sus operaciones, productos o servicios en la comunidad. El tema de Responsabilidad Social no se trabaja, por lo que no existen prácticas definidas y menos aun objetivos relacionados con el tema.

Otro aspecto importante es que la empresa no realiza una revisión del desempeño organizacional, ni de sus capacidades para lograr la salud organizacional, el desempeño competitivo y el progreso. No existe ningún tipo de evaluación del desempeño en la organización. No hay metas ni indicadores para llevar controles.

Los líderes no siempre nacen, muchas veces se hacen, es importante establecer canales para que los colaboradores puedan desarrollar el liderazgo, el cual es elemental para que las organizaciones se desarrollen.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 22,5%, el cual es más deficiente en liderazgo organizacional (18,6% de cumplimiento) que en administración y responsabilidad social (28% de cumplimiento). El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 8.2.1: Resultados de la Categoría #1: Liderazgo.

### 3.2.3.2 Categoría # 2 Planeamiento estratégico

SENSA es una empresa que trabaja de manera reactiva, no cuenta con una estrategia maestra y no anticipa ningún deseo o necesidad de los clientes, sino que únicamente responde el día a día a sus demandas.

No existe un proceso de planificación de ningún tipo, ni se lleva un control de los resultados obtenidos. No se definen objetivos, ni metas, ni indicadores, ni se lleva a cabo un proceso de identificación de oportunidades.

No se realizan diagnósticos de la situación externa ni interna periódicamente, que permitan aprovechar fortalezas para mitigar debilidades, ni aprovechar oportunidades o combatir amenazas. No existe un proceso de mejora continua para actualizar el marco estratégico ni para mejorar la gestión de la organización.

En general el proceso de toma de decisiones está concentrado únicamente en los niveles más altos de la empresa, quienes supervisan todas las actividades que se realizan.

No existe ningún tipo de base que señale o establezca claramente un camino por seguir para lograr cumplir con una visión, es más, la visión no es tomada en cuenta en la gestión diaria de la organización.

Se requiere establecer procesos de planeamiento estratégico, objetivos y acciones definidas a corto y largo plazo, con sus pasos clave y responsables. Es importante que los colaboradores conozcan y tengan presente, en su día a día, a dónde quieren llegar y qué es lo que tienen que hacer para lograrlo, siempre teniendo en cuenta

las posibilidades y recursos de la empresa, así como las oportunidades que ofrezcan el mercado y el entorno.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 12,9%, tanto en lo referente a desarrollo como implementación de estrategias. El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 8.2.2: Resultados de la Categoría #2: Planeamiento estratégico.

### 3.2.3.3 Categoría # 3 Enfoque hacia el mercado y el cliente

Con excepción de SERCOR que investiga novedades en el mercado, capacita a sus vendedores y brinda atención personalizada, el resto de la empresa no realiza ningún tipo de estudio de mercado, no identifica clientes ni segmentos del mercado meta.

No se realiza un proceso donde se escuche y aprenda a determinar los requerimientos y expectativas clave de los clientes.

No existen métodos de escucha y aprendizaje actualizados con las necesidades y orientación del negocio. Se aprende de manera reactiva luego de que se presentan los problemas.

No se realiza una medición de satisfacción del cliente luego de recibir el servicio. Se supone que si el cliente vuelve es porque está satisfecho y si no, no, pero no se analizan las causas.

Es necesario tener a personas que dediquen tiempo a investigar a posibles nuevos clientes, la competencia y la formulación de estrategias y tácticas para llevar a cabo, ya que actualmente la empresa no lo tiene. Además de dar seguimiento a los clientes que se han ido, y mantener el nivel de satisfacción de los clientes actuales.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 27,1%, el cual es más deficiente en satisfacción del cliente y relaciones (13,3% de cumplimiento) que en conocimiento del mercado y el consumidor (42,5% de cumplimiento). El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 8.2.3: Resultados de la Categoría #3: Enfoque hacia el mercado y el cliente.

#### 3.2.3.4 Categoría # 4 Información, análisis y manejo del conocimiento

No existe un procedimiento establecido para la selección, recolección e integración de la información y los datos para darle seguimiento a las operaciones diarias y desempeño general de la organización.

No se lleva un control de resultados para la *retroalimentación*. Los directivos aclaran que solo hay tiempo para lidiar con el día a día y no para brindar seguimiento ni evaluar resultados.

Al ser una empresa familiar y el encargado de Tecnologías de Información (TI) ser pariente cercano del dueño, existe un alto nivel de confianza en TI pero no se cuenta con un plan de *back up*, que urge desarrollar.

Es necesario implementar herramientas gerenciales que permitan integrar información, que se alimenten de los resultados de las operaciones de los colaboradores, y que permitan la revisión del desempeño de la organización.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 16,6%, el cual es más deficiente en Medición, análisis y revisión del desempeño organizacional (15,6% de cumplimiento) que en Información y manejo del conocimiento (17,8% de cumplimiento). El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 9.2.4: Resultados de la Categoría #4: Información, análisis y manejo del conocimiento.

#### 3.2.3.5 Categoría # 5: Recursos humanos

La empresa no cuenta con planes de capacitación que respondan a las necesidades de la organización. En los casos en que se ha podido asistir a algún tipo de taller o seminario, nunca se ha realizado ningún seguimiento del resultado de adquirir el nuevo conocimiento. No se realizan evaluaciones del desempeño, no se evalúa la satisfacción y motivación del personal y no existe un plan de incentivos que promueva la obtención de resultados positivos.

Lo común es que cuando un colaborador se destaca se le asigne una mayor carga de trabajo.

Se ocupa desarrollar métodos para promover la cooperación y colaboración iniciativa individual, innovación y transferencia de los conocimientos de todos los actores de la organización (personal, proveedores, clientes).



Es importante desarrollar métodos para identificar buenas prácticas, sistemas de reconocimiento y recompensa, los cuales se basen en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Además se requiere identificar los factores clave que afectan el bienestar, satisfacción y motivación del personal.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 28,2%, el cual es más deficiente en Satisfacción y bienestar del empleado (12% de cumplimiento) que en Sistemas de trabajo (17,8% de cumplimiento) y Educación y motivación al empleado (36% de cumplimiento). El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 8.2.5: Resultados de la Categoría #5: Enfoque de recurso humano.

#### 3.2.3.1 Categoría # 6: Administración de procesos

La empresa cuenta con procesos documentados, sin embargo, prácticamente no se utilizan. No existen procesos de mejora continua que permitan identificar actividades que agregan valor y las que no e introducir cambios en los procedimientos que contribuyan a mejorar la gestión. Los cambios se realizan únicamente de manera reactiva, cuando algo sale mal se modifica.

Se deben identificar los procesos y específicamente actividades que generan valor y medir su importancia dentro de la organización, para encontrar los procesos clave.

Es importante determinar las necesidades financieras, pero también las operativas para prepararse para el crecimiento de la organización, de una manera ordenada y sistematizada.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 9,41%, el cual es más deficiente en Procesos de apoyo y planeamiento operacional (2,5% de cumplimiento) que en Procesos de productos y servicios (15,6% de cumplimiento). El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el 8.2.6: Resultados de la Categoría #6: Administración de procesos.

#### 3.2.3.2 Categoría # 7: Resultados

La empresa no ha establecido metas ni indicadores, por lo que no se lleva un control de resultados, no se hacen análisis de tendencias ni hay procesos de *retroalimentación*.

Al aplicar la herramienta, esta categoría obtuvo un puntaje de 6,9%, cuyo rubro más deficiente fue el de Resultados de efectividad organizacional con apenas un 2,9% de cumplimiento. El detalle se presenta en el Anexo 8.1: Matrices de Malcom Baldrige y en el Anexo 8.2.7: Resultados de la Categoría #7: Resultados.

#### 3.2.3.3 Resumen de resultados

A partir de la aplicación del Malcom Baldrige, se obtiene la conclusión de que las 7 categorías requieren de dedicación y seguimiento, ya que ninguna superó el 30% de cumplimiento. Pero las más críticas son las relacionadas al planeamiento estratégico y a la medición y seguimiento de los resultados de la organización. El resumen se presenta en el Anexo 8.2.8.

### 3.2.3 Encuesta de satisfacción laboral

De acuerdo con Robbins & Judge (2009), la satisfacción en el trabajo es un “sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características”. Diversos estudios han mostrado que las personas satisfechas con sus labores trabajan de manera más productiva, por lo que es del interés del colaborador y sus superiores que dicha condición sea alcanzada.

El objetivo principal de aplicar esta encuesta es conocer el nivel de satisfacción que poseen las personas que laboran en la empresa. Para alcanzarlo, se aplicó una encuesta a los colaboradores, en la cual se establecen como variables por evaluar:

- Significancia del trabajo
- Salario
- Flexibilidad para balancear la vida y los asuntos laborales
- Reconocimiento de la administración al desempeño del empleado en el puesto
- Autonomía e independencia
- Prestaciones
- Oportunidades de avance de carrera
- Oportunidades para usar las aptitudes/ habilidades
- Probabilidad de buscar otro trabajo
- El trabajo en sí mismo

La encuesta se aplicó a los niveles no jerárquicos.

### 3.2.3.1 Significancia del trabajo

Es fundamental que los colaboradores sientan que las tareas que realizan son importantes para sí mismos y para la organización, de manera de que puedan verse como parte de un engranaje para lograr las metas de la compañía.

En la empresa el 100% de los colaboradores considera que su trabajo es valioso tanto para ellos como para la empresa. Lo anterior es un muy buen resultado para la empresa, ya que el trabajo que están realizando los colaboradores parece aportarles valor, lo que genera motivación y por lo tanto, un mayor rendimiento. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.2 Salario

Un 44% de los colaboradores consideran que se les paga moderadamente bien por el trabajo que realizan. Sin embargo, un importante 33% considera que se le paga mal. Aunque estudios internacionales demuestran que la retribución económica no es uno de los factores fundamentales en la motivación del personal, es lógico que las personas lo valoren y que requieran que su trabajo se retribuya de manera justa, más aún cuando tienen responsabilidades familiares como hijos o parejas que mantener. El recibir salarios bajos puede generar frustración y bajar la motivación. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.3 Flexibilidad para balancear la vida y los recursos laborales

El entorno globalizado en el que se desempeñan las empresas hoy día está marcado por un incremento acelerado de las innovaciones científico-tecnológicas, una mayor capacidad de comunicación y una mejor apropiación de nuevos conocimientos. Estos elementos hacen que los modelos de producción y transformación social se vean influenciados por nuevos factores. La flexibilidad laboral incluye aspectos como los balances entre el tiempo laboral, el tiempo de ocio y la familia, aspectos económicos y al impacto en la economía de las empresas, haciendo énfasis en la satisfacción del individuo.

Es claro que la flexibilidad para balancear la vida y los recursos en la empresa es un aspecto que debe estudiarse y abordarse, ya que un 78% de los colaboradores considera que es difícil o muy difícil lograr un balance entre estos aspectos.

La empresa actualmente maneja un horario de lunes a sábado, por lo que los colaboradores cuentan con un tiempo más restringido para compartir con sus familias o realizar otras actividades de interés. Actualmente existen diversas opciones que plantea el trabajo flexible, que podrían mejorar esta situación y así aumentar la motivación. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 2.10.

#### 3.2.3.4 Autonomía e independencia

Un 78% de los colaboradores considera que tiene autonomía e independencia para el desarrollo de sus funciones. Este aspecto es fundamental para el crecimiento y el desarrollo del personal, y es probable que este resultado se relacione con que el 100% de los empleados considera que su trabajo le aporta valor a la empresa y a ellos mismos. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.5 Reconocimiento de la administración al desempeño del empleado en el puesto

De los resultados de la encuesta se encontró que un 55% de los funcionarios considera que hay un reconocimiento al desempeño de su trabajo, sin embargo hay un 44% que no lo considera de esta forma. Este factor es primordial para que los colaboradores trabajen eficientemente, de lo contrario lo que genera es enormes deficiencias en el desempeño de cualquier empleado. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.6 Oportunidades de avance de carrera

Los colaboradores de la empresa reflejaron en su mayoría que existen pocas oportunidades para ascender en la organización. Solamente un 11% de los colaboradores creen que avanzar en la organización es fácil y realizan observaciones como: *“Relativo al desempeño de la persona, en cuanto a tiempo aún menos de un año”*.

Sin embargo, el resto de los encuestados manifestó que es difícil y puntualizó con comentarios como los siguientes: *“Es una oficina pequeña lo cual lo dificulta”, “difícil la organización es muy horizontal, por lo general eso representa asumir más funciones hasta caer en la incompetencia”, “no veo que se pueda avanzar”*.

Es importante que la Gerencia considere este factor como uno clave en la motivación de los empleados y en su desempeño. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.7 Prestaciones

Respecto a las prestaciones que los funcionarios consideran tienen mayor importancia, sobresale el trabajo flexible con un 89%. Es claro de este resultado y del obtenido para la pregunta relacionada con flexibilidad en el trabajo, que el ajuste de horarios y espacios de trabajo es un aspecto que la Gerencia debe estudiar, ya que decisiones al respecto podrían tener gran impacto en el desempeño de toda la organización. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.8 Oportunidades para usar las aptitudes/ habilidades

Los colaboradores suelen utilizar las aptitudes y habilidades que aprendieron en su educación formal e informal, así como en trabajos precedentes, en las labores en las que se desempeñan actualmente. Esto implica que las personas sienten que su aporte es mayor ya que tienen el conocimiento para realizar las tareas.

En la empresa, los trabajadores expresaron que las utilizan mucho u ocasionalmente, por lo que el resultado es satisfactorio. No obstante, se podría realizar un análisis de cuáles son las fortalezas de cada empleado, para potenciarlas al máximo en beneficio del colaborador y la institución. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

### 3.2.3.9 Probabilidad de buscar otro trabajo

Un 77% de los colaboradores dicen que es muy probable o moderadamente probable que busquen una nueva opción de trabajo. Este porcentaje es importante para la organización. Es un problema grave que el recurso humano con

conocimientos adquiridos se vaya, La empresa pierde tiempo y dinero, por lo que deben desarrollarse estrategias para aumentar la satisfacción y retener personal. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

#### 3.2.3.10 El trabajo en sí mismo

El 89% de los colaboradores se encuentra satisfecho o moderadamente satisfecho con su trabajo. Sin embargo, hay un 11% que se encuentra poco satisfecho. De las observaciones realizadas se encontró que hay aspectos que la empresa puede mejorar para aumentar esta satisfacción.

Es importante que la jefatura evalúe aspectos como el reconocimiento del desempeño y la flexibilidad del trabajo para que los empleados puedan balancear mejor su vida personal con su trabajo. Es probable que realizar ajustes en estos términos aumente la satisfacción y la motivación y que los colaboradores tengan mayores intenciones de permanecer en su trabajo. Lo anterior se presenta en los gráficos del Anexo 9.

#### 3.1 Análisis externo (5 fuerzas de Porter)

No solo el macroambiente de la industria presentado en el Capítulo 1 del presente proyecto debe considerarse a la hora de analizar el entorno en el cual se desarrolla la empresa, sino también su ambiente competitivo inmediato. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas más utilizadas para evaluar estos aspectos y su importancia.



Según este modelo, las cinco fuerzas principales son: la competencia, los compradores, los proveedores, las empresas de reciente o posible ingreso y los productos sustitutos (adaptado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). A continuación se presenta el análisis para los cuatro giros de negocio de la empresa.

### 3.3.1 Importación y venta de medicamentos

Tal y como se estableció en el capítulo 1 del presente proyecto, la industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades. En la actualidad, esta industria crece a nivel global.

Según El Financiero, en su artículo: Mercado farmacéutico refleja una agresiva competencia, existen 984 farmacias en San José y ninguna domina el mercado. Farmacias como La Bomba, Chavarría, Fischel, Santa Lucía y Sucre han invertido durante el 2014 en nuevos puntos de venta o tienen pensado continuar haciéndolo en el 2015

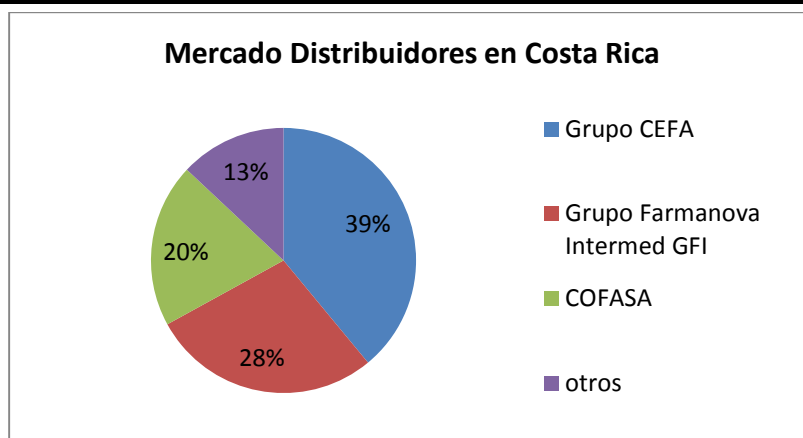
Las cadenas de farmacias desde hace varios años han establecido estrategias de inversión con la apertura de nuevos locales y han creado alianzas estrategias de diversificación. Según Euromonitor, consultora internacional, las farmacias de Costa Rica vendieron \$405 millones al cierre del 2013 ([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarría-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarría-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)).

### 3.3.1.1 Competidores existentes

En Costa Rica la competencia en la industria de medicamentos es muy agresiva, tanto en ventas al detalle como al mayoreo. En San José hay 166 droguerías registradas ante el Colegio de Farmacéuticos.

A continuación se presenta el porcentaje de mercado que abarcan las principales Droguerías del país:

**Gráfico 2: Distribuidores de medicamentos**



Fuente: Proyecto de Graduación, MBA, 2013, Alejandra Chavarría Murillo.

Como se muestra en el gráfico anterior, CEFA abarca el 39% del mercado, seguida por Grupo Farmanova y COFASA.

La competencia tiene un alto poder respecto a SENSA, ya que son empresas muy consolidadas que actualmente se encuentran en crecimiento.

La Compañía Farmacéutica S.A. (Cofasa) invirtió \$5 millones para construir un nuevo centro de distribución (CEDI) de 4.500 metros cuadrados (m<sup>2</sup>), ubicado en Goicoechea, San José, el cual reemplazó el edificio con el que operaban anteriormente.

COFASA renovó su CEDI en octubre. Farmanova está construyendo su tercer centro de distribución en Barreal de Heredia, el cual albergará en 2015 la unidad veterinaria Corpeco y la Plataforma Logística Centroamericana, con una capacidad de almacenamiento de 14.000 m<sup>2</sup>. Tanto Farmanova como COFASA aseguran que han aumentado el porcentaje de participación del mercado durante el 2014 respecto al 2013 ([http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La\\_Bomba-Santa\\_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)).

### 3.3.1.2 Competidores potenciales

Que nuevos competidores entren al mercado es posible, sin embargo, hay barreras de entrada importantes, como un alto nivel de competencia tal y como se aprecia en el apartado anterior, además de procesos de permisos complejos, por ejemplo con el Ministerio de Salud, los cuales requieren de inversiones importantes de tiempo y recursos.

Los competidores potenciales no son la mayor amenaza, sino la competencia actual.

### 3.3.1.3 Sustitutos

Existen millones de medicamentos que pueden sustituir otros que comercializa SENSA, además, la industria farmacéutica siempre se encuentra desarrollando nuevas opciones.

Asimismo, las opciones de medicamentos alternativos y naturales cada vez toman más fuerza.

Los productos sustitutos siempre serán una amenaza en esta industria, sin embargo para SENSA el involucrase en la venta de nuevas opciones también es una oportunidad.

### 3.3.1.4 Proveedores y compradores

Para SERCOR las relaciones con los distintos actores claves, es cooperativa, no existe exclusividad con los clientes y distribuidores, por lo que se pueden buscar nuevos clientes.

Actualmente se cuenta únicamente con dos proveedores: William Lara y Amipharma, por lo que podría ser importante obtener información y contacto con posibles proveedores alternos, realizar análisis de costos y tener posibles oportunidades alternas en caso de alguna ruptura en las relaciones.

Entre los principales clientes de SERCOR se encuentran: CEFA Alternativa S.A. Farmacia Santa Lucía, Don Gerardo y Sucre, médicos particulares y farmacéuticos y hospitales.

El caso de JARAMK es diferente al de SERCOR, ya que su negocio se centra en representar la marca del proveedor (ACINO), no hay poder de negociación con él, no hay injerencia en estrategias de distribución y ventas. Actualmente existe prioridad y preocupación en aclarar futuro de ACINO, ya que recientemente ha sufrido de cambios en su dirección.

Los principales clientes de JARAMK son: CEFA, COFASA y CONDEFA.

### 3.3.2 Descuento de facturas y préstamos

Tal y como se expuso en el capítulo 1 del presente proyecto, en los últimos años el mercado de los servicios financieros en Costa Rica ha aportado un porcentaje importante al PIB. El mejor desempeño correspondió a los servicios de telecomunicaciones y transporte, los servicios financieros y de seguros y los servicios prestados a las empresas.

#### 3.3.2.1 Competidores existentes

El negocio de descuento de facturas no es un negocio nuevo y tiene una serie de competidores, desde otras empresas de descuento de facturas hasta los bancos y financieras que ofrezcan una gama de productos capaces de brindar a una organización o persona física la capacidad de planificar mejor su flujo de caja, para

obtener mayor liquidez y obtener ahorro en la administración de sus cuentas por cobrar.

La competencia en este sector se rige en gran parte por el nivel de riesgo que las empresas estén dispuestas a tomar, tanto en la tasa que ofrezcan a sus potenciales clientes, como en la rigurosidad de los procesos de estudio de capacidad de pago y los requisitos prendaños o de liquidez que se les pida a los clientes. Las empresas que tomen más riesgos van a tener una mayor posibilidad de adquirir más clientes, pero a su vez, pueden sufrir de estafas o casos en los cuales sus clientes no cuenten con liquidez para cancelar las deudas.

#### 3.3.2.2 Competidores potenciales

Son empresas, en la mayoría de los casos, que cuentan con un gran respaldo de capital (bancos y financieras consolidadas), lo cual les permite financiar por períodos más largos, y a tasas de interés más atractivas que las que puede ofrecer una empresa pequeña.

#### 3.3.2.3 Sustitutos

El tipo de servicio no tiene sustituto.

#### 3.3.2.4 Proveedores y compradores

Los principales clientes de la empresa son Lanco, ICE, Municipalidad de Heredia, Hogar Carlos María Ulloa. Se puede apreciar como el tipo de cliente no depende del tamaño de la empresa en sí, sino de los montos de las facturas y los plazos en

que se requiere descontar las facturas, ya que la empresa, al ser una organización pequeña, no posee una gran disponibilidad presupuestaria para cubrir montos muy elevados, ni cuenta con el flujo suficiente para financiar facturas por plazos muy extensos.

Los clientes estatales, al regirse bajo el Principio de Legalidad y la Ley de Contratación Administrativa y Administración Financiera, deben garantizar la disponibilidad presupuestaria para afrontar todos los gastos por compras de bienes y servicios. Por ello estos clientes se vuelven muy atractivos, al ser considerados una paga segura.

### 3.3.3 Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler

En Costa Rica, la construcción creció 3,0% para el primer semestre del 2014 (3,2% en 2013). La industria de la construcción es uno de los motores de todas las economías.

#### 3.3.3.1 Competidores existentes

La diferenciación entre la competencia existente posee un margen muy pequeño, se basa principalmente en la relación calidad-precio, el alcance de la publicidad y mercadeo que realice cada empresa para promover sus inmuebles, la innovación en los diferentes servicios prestados y en la mejora continua de las viviendas en

donde se pueda ir adaptando poco a poco a las nuevas necesidades de mercado, desde una banda más ancha de internet, hasta el acceso de diferentes compañías de cable o televisión digital.

#### 3.3.3.2 Competidores potenciales

Son empresas que, independientemente de su tamaño, pueden sistematizar aún más el proceso de contacto y venta con los posibles clientes de alquiler de viviendas, utilizar más y mejores herramientas en la web, las cuales brinden facilidad de acceso a los usuarios, y tengan la capacidad de posicionarse para llamar la atención del mercado meta de su interés.

#### 3.3.3.3 Sustitutos

Los principales sustitutos son otras personas físicas o jurídicas que ofrecen los servicios de alquiler de viviendas, las cuales se encuentren en condominios o lugares en los cuales se cuente con mayor seguridad, lo cual brinda mayor tranquilidad a los inquilinos, generando un alto valor agregado.

Otro sustituto es el mercado de venta de viviendas, este mercado es muy volátil a las tasas de interés y las condiciones de préstamos para las personas ya que muchas personas van a preferir realizar una inversión para obtener una casa propia, que continuar pagando un alquiler.



#### 3.3.3.4 Proveedores y compradores

Según las bases de datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), a partir del año 2013 la construcción de viviendas unifamiliares ha ido en constante aumento, debido a la demanda de vivienda propia de jóvenes profesionales los cuales buscan independencia de sus familias; este es uno de los mercados emergentes en la GAM.

#### 3.3.4 Servicios legales y notariales

El mercado de los servicios legales y notariales en el mundo es muy competitivo. En el Salvador se habla de que cada 6 horas se gradúa un abogado, y de que de cada 100 graduados universitarios cada año, la mitad son abogados (<http://diario1.com/zona-1/2013/09/cada-seis-horas-se-gradua-un-abogado/>).

##### 3.3.4.1 Competidores existentes

Tal y como se menciona, el negocio de servicios legales y notariales se encuentra muy saturado. En Costa Rica hay gran cantidad de firmas de abogados que ofrecen este tipo de servicio. Algunas de ellas muy bien posicionadas y prestigiosas. Entre ellas: Batalla abogados, Consortium Centroamérica Abogados, BLP y Pacheco Coto. Entre los aspectos generales que hacen que sean tan prestigiosas se encuentran, la calidad del servicio, la efectividad en su quehacer y la experiencia (Chambers Latinoamérica, Bufetes líderes, Ranking de abogados Top. sitio web:

<https://www.larepublica.net/userfiles/suplementos2010/Chambers/files/chambers.pdf>)

#### 3.3.4.2 Competidores potenciales

Con la gran cantidad de nuevos abogados que gradúan las universidades, la amenaza de competidores potenciales es muy fuerte, por lo tanto, las firmas existentes y los potenciales presentan un nivel de competencia muy significativo para SENSA. Así, la empresa debería identificar un nicho de negocio específico donde se preocupe mucho más por la lealtad de sus clientes.

#### 3.3.4.3 Sustitutos

Los productos sustitutos no son una amenaza en este giro de negocio ya que el tipo de servicio no es sustituible con otro similar.

#### 3.3.4.4 Proveedores y compradores

Los principales clientes de SENSA en este giro de negocio son personas que han adquirido servicios de alguno de los sus otros giros de negocio. No existe un proceso de búsqueda de clientes ni de publicidad del negocio.

### 3.2 FODA

El FODA permite consolidar los resultados del análisis de la situación antes presentada. Resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa. Es una herramienta que sirve de base para definir los cursos de acción de la empresa. A continuación se presenta el FODA para SENSA.

#### 3.4.1 Fortalezas

- Alto nivel de experiencia en los Directivos de la empresa. El Dueño y Gerente General, la Encargada de Operaciones, los Coordinadores País de SERCOR y JARAMK, han trabajado casi desde el inicio con la empresa y han tenido experiencias internacionales en trabajos anteriores relacionados con los giros de negocio de SENSA.
- Los colaboradores de la empresa consideran que su trabajo es valioso, tanto para ellos como para la empresa. Este es un factor motivante, ya que consideran que el trabajo que realizan les aporta valor y por lo tanto es probable que aumente su rendimiento.
- Procedimientos documentados de la mayor parte de los procesos que lleva a cabo la empresa.

#### 3.4.2 Oportunidades:

- Desarrollar investigación de mercado en cada uno de los enfoques de negocio de la empresa para identificar nuevas oportunidades. Invertir

recursos en investigar a clientes potenciales, proveedores alternos y a la competencia.

- Dar seguimiento a los clientes que se han ido e identificar causas de insatisfacción.
- Definir estrategias según cambios en el modo de vida de las personas que son clientes o clientes potenciales de la empresa, por ejemplo en el caso de alquileres, enfocarse en vivienda unifamiliar, que para el 2013 presentó el mayor crecimiento en obras de construcción en el país, así como en la preferencia de los consumidores en alternativas naturales sobre los medicamentos tradicionales.

#### 3.4.3 Debilidades

- SENSA carece de una planificación estratégica que responda a su situación actual (tanto interna como externa), lo que genera que se trabaje de forma reactiva y que no se sepa adónde se desea llegar ni la forma para hacerlo.
- Los colaboradores no utilizan los procedimientos documentados en su trabajo diario, por lo que no existe estandarización en sus tareas y se cometen errores.

- La empresa no cuenta con indicadores de desempeño que le permitan conocer su capacidad de respuesta ni el rendimiento de sus colaboradores.
- No existen instrumentos que le indiquen a la empresa el grado de satisfacción de sus clientes, por lo que SENSA no trabaja en torno a la satisfacción de sus necesidades.
- Alto nivel de rotación del personal que genera que haya un escape importante de *Know How*, lo cual le sale caro a la empresa.
- No existen lineamientos ni un código de ética que regulen la transparencia en la empresa y además incluyan la responsabilidad social empresarial.
- No existen instrumentos, como indicadores, que permitan llevar un control de los resultados que se obtienen, analizar tendencias e identificar posibles mejoras.
- Existe insatisfacción laboral por parte de los colaboradores. Un 77% de dice que es muy probable o moderadamente probable que busque una nueva opción de trabajo.
- El grupo empresarial no cuenta con métodos para identificar buenas prácticas y sistemas de reconocimiento y recompensa, los cuales se basen en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la

organización. Además, no se identifican los factores clave que afectan el bienestar, satisfacción y motivación del personal.

- Tecnologías de la Información (TI) no cuenta con un plan de *back up*, por lo que información clave puede estar en peligro.

#### 3.4.4 Amenazas

- Pérdida de mercado u oportunidades, debido a los altos niveles de competencia en los giros de negocio de la empresa.
- Cierre de operaciones de ACINO, proveedor exclusivo de JARAMK.
- Problemas legales o estafas a la empresa como causa de falta de capacidad de desarrollar y dar seguimiento a las acciones en sus giros de negocio<sup>3</sup>.

Con la consolidación del análisis interno y externo de la empresa se cuenta con la base del diseño del proyecto. El capítulo 4 presentará una propuesta de Plan Estratégico y de Cuadro de Mando Integral, que brindará a la empresa herramientas para definir un rumbo y llevar un control y *retroalimentación* de sus resultados.

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, en préstamos han sufrido varias estafas, no cuentan con el personal suficiente para dar seguimiento.

## Capítulo IV: Propuesta de plan estratégico para la empresa

Posterior al análisis de situación de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo y a la consolidación de la información obtenida en un FODA, en el presente capítulo se elabora un marco estratégico general para SENSA, que incluye una misión, una visión y unos valores. Así mismo, debido a que SENSA cuenta con cuatro giros de negocio, muy distintos entre ellos, se presenta un marco estratégico que consta de una misión, visión y estrategia maestra para cada uno de estos giros.

Posteriormente se elabora un cuadro de mando integral (CMI) para cada uno de los giros de negocio, con sus respectivos objetivos, acciones, indicadores y metas. Se incluyen tableros de control que permiten llevar un seguimiento del cumplimiento de las metas establecidas utilizando la metodología de semáforo. El proyecto incluye una herramienta programada que facilita la presentación de la información, su uso y actualización. Asimismo, se definen factores críticos de éxito para la implementación del proyecto, un plan de acción y una justificación económica.

### 4.1 Justificación de la investigación

Tal y como se demuestra en el capítulo anterior, SENSA es una empresa que trabaja de manera reactiva ante las demandas de sus clientes, no existe un proceso o sistema de planificación que permita llevar a cabo una *retroalimentación* y aprendizaje dentro de la organización.

No se formulan estrategias, objetivos ni metas para ninguno de los cuatro giros de negocio y por lo tanto no se tiene claro para dónde se desea ir. Debido a esto, los directivos expresan que existe incertidumbre sobre el estado actual y el futuro del grupo empresarial.

En SENSA no se lleva un control de los resultados que se obtienen, por lo que es casi imposible que se identifiquen oportunidades de mejora de manera oportuna para obtener mayores beneficios.

“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”, afirma Michael Porter. El planificar aumenta la posibilidad de llegar al lugar adonde se desea de la manera más conveniente.

El plan estratégico que se propone incluye un marco estratégico para la empresa y sus cuatro giros de negocio, así como un CMI para cada uno de ellos y sus respectivos tableros de control. Así, la empresa contará con una herramienta que contribuya a enrumbar a la organización y a mejorar su gestión actual, permitiéndole pasar de un accionar reactivo (día a día) a uno más proactivo.

#### 4.2 Objetivos

El objetivo general de la propuesta es:

- Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa SENSA, acorde con la realidad de la compañía, que contribuya a mejorar su gestión actual.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Brindar una propuesta de marco estratégico ajustado, según los resultados obtenidos en el análisis de la situación del capítulo 3.
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI), para cada uno de los giros de negocio, alineado a las estrategias definidas, con el fin de operativizarlas.
- Establecer un plan de acción y una justificación económica que permitan la implementación del proyecto.



#### 4.3 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito para la implementación del presente proyecto son los siguientes:

- Capacitar a la alta gerencia para la ejecución del plan estratégico elaborado y el uso de la herramienta programada.
- Capacitar, motivar y empoderar al resto de los colaboradores de la empresa en relación con el plan estratégico y su importancia, haciéndolos entender cómo los afecta directamente.
- Hacer conciencia en la empresa de la importancia que tiene brindar un seguimiento a la ejecución del Plan y que este “no está escrito en piedra” y en el camino puede variar para contribuir a la mejora.
- Hacer conciencia de que se requiere de un sistema de planificación completo para que un plan estratégico pueda ser exitoso. Es necesario que la empresa desarrolle planes anuales de acción más específicos y hasta planes de trabajo por departamento, que se encuentren alineados al plan estratégico y que mediante su ejecución se logre también la de este último.
- Debe designarse un responsable de brindar el seguimiento a dicho Plan y de presentar los avances de cumplimiento para la toma de decisiones.

#### 4.4 Propuesta de marco estratégico

El marco estratégico se elaboró en coordinación con los altos directivos de la empresa y presenta:

- Una misión y una visión a nivel de grupo corporativo.
- Los valores de la empresa

*Misión: “Ser un aliado estratégico de su negocio, mediante servicios eficientes y de alta calidad, ofrecidos por un equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable, en las áreas de: importación y distribución de medicamentos; descuento de facturas y préstamos; correduría de bienes y administración de propiedades; y legal y notarial”.*

*Visión: “Posicionarnos, en el mediano plazo, en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe, como la mejor y más flexible opción de desarrollo de negocios, ajustando nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes”.*

*Valores de la Compañía: UBUNTU “Yo soy porque nosotros somos”, Compromiso, Excelencia, Honestidad y Responsabilidad Social.*

Para la misión y la visión se elabora un análisis utilizando la metodología de *Campbell*, la misma empleada en el capítulo 3, con el fin de establecer un cumplimiento de ambos enunciados con respecto a la teoría y que la empresa sea consciente de posibles mejoras. Para la misión se obtuvo un 80% de cumplimiento total y un 20% de cumplimiento parcial y para la visión un 86% de cumplimiento total y uno parcial del 14%. Para ninguno de los casos se presenta un incumplimiento total en ningún factor. En el Anexo 10.1 se presentan estas evaluaciones.

Asimismo, y debido a las diferencias entre los cuatro giros de negocio se elaboraron para cada uno:

- Una misión y una visión<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Para el caso del giro de negocio correspondiente a Importación y venta de medicamentos se especifican misión, visión tanto para SERCOR como para JARAMK.

- Una estrategia maestra

#### 4.4.1 Importación y venta de medicamentos

A continuación se presenta la propuesta del nuevo enunciado de misión, visión para SERCOR y JARAMK:

Misión SERCOR: *“Contribuir, de manera eficiente y confiable, con la mejora del estado de salud de los costarricenses, poniendo a su disposición productos diferenciadores e innovadores de compañías con altos estándares de calidad.”*

Visión SERCOR: *“Posicionarnos como la más flexible, innovadora y segura opción para los laboratorios, ajustando nuestros servicios a sus necesidades, hasta el grado de asumir los costos de inversión, para garantizar a los clientes que lo deseen, rentabilidad desde el inicio de sus operaciones, en Costa Rica, Centroamérica, Panamá y el Caribe”.*

Al evaluar ambos enunciados con la metodología de Campbell se obtuvo un 50% de cumplimiento total y un 50% de cumplimiento parcial para la misión. Para la visión se obtuvo un 72% de cumplimiento total, un 14% de cumplimiento parcial y un 14% de incumplimiento. En el Anexo 10.2 se presenta este análisis.

Misión JARAMK: *“Con seriedad y transparencia, seguimos los lineamientos de Mepha, para el manejo de su plantilla, importar y distribuir sus productos, por cuenta y riesgo propio, de manera exclusiva, a mayoristas del mercado privado y al mercado institucional”.*

Visión JARAMK: *“Ser, en el corto plazo, la más fiel, flexible, innovadora, y segura opción para el manejo de la plantilla de Mepha y la comercialización de sus productos en Costa Rica, garantizando, en todo momento, niveles ideales de inventario y el pago puntual de facturas para un aumento sostenido de sus ventas”.*

Para los casos de los enunciados de misión y visión de JARAMK se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la misión se obtuvo un 60% de cumplimiento total y un 40% de cumplimiento parcial, en el caso de la visión se obtuvo un cumplimiento total del 86% y uno parcial del 14%. En el Anexo 10.3 se presenta este análisis.

#### 4.4.1.1 Estrategia maestra

Como parte de la preparación de la propuesta, se aplicó como herramienta la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), con el fin de detectar la orientación que debe tomar la entidad. Esta permite, mediante una serie de pasos, determinar si la organización debe establecer estrategias conservadoras, intensivas, competitivas o defensivas<sup>5</sup>.

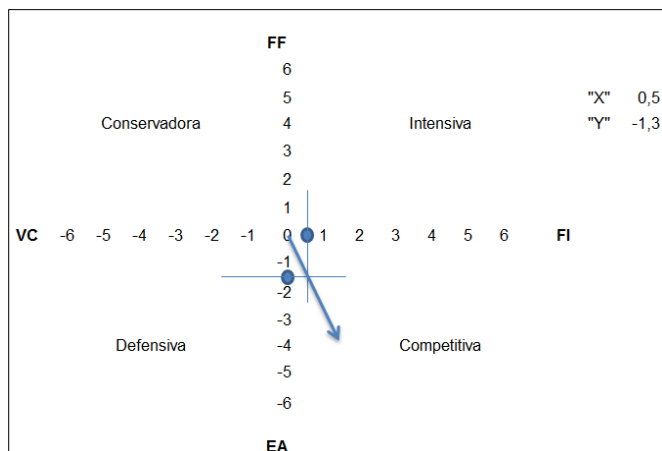
Como resultado de aplicar dicha herramienta se obtiene el siguiente gráfico, donde se muestra que la situación de este giro de negocio se ajusta al cuadrante competitivo, lo que significa que debe concentrarse en buscar un crecimiento y una ventaja competitiva.

---

### **Gráfico 3: Ubicación Estratégica para Importación y Venta de Medicamentos**

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 11. Aplicación de la Matriz PEEA



Fuente: La autora.

La estrategia maestra definida para este giro de negocio es la siguiente:

*"Incrementar el mercado en Centroamérica, Panamá y el Caribe mediante el desarrollo de alianzas con las empresas productoras de medicamentos para la introducción de nuevos e innovadores productos a estos mercados".*

#### 4.4.2 Descuento de facturas y préstamos

A continuación se presenta la propuesta del nuevo enunciado de misión, visión para RAPIDESCIENTOS:

Misión: *"Brindar a terceros que requieran liquidez de manera rápida, una posibilidad eficiente, amigable y segura de obtenerla, para así facilitar sus posibilidades de negocio".*

Visión: *"Posicionarnos, en el mediano plazo, como la opción más rápida, amigable y eficiente para clientes que requieran liquidez para el desarrollo de sus negocios".*

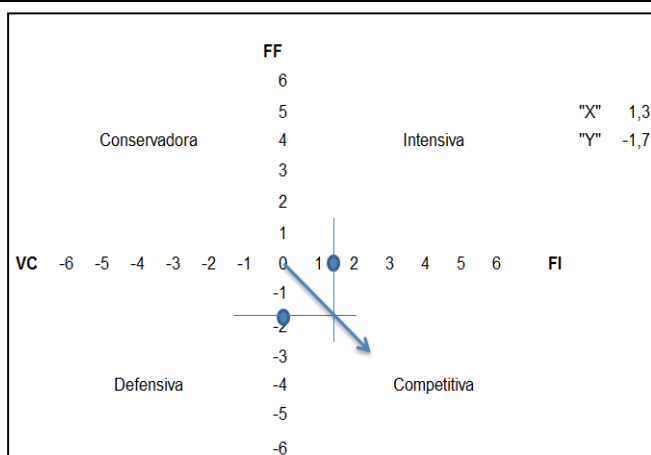
Al evaluar ambos enunciados con la metodología de Campbell se obtuvo un 80% de cumplimiento total y un 20% de cumplimiento parcial para la misión. Para la visión

se obtuvo un 86% de cumplimiento total, un 14% de cumplimiento parcial. En el Anexo 10.4 se presenta este análisis.

#### 4.4.2.1 Estrategia maestra

Como resultado de aplicar la matriz PEEA<sup>6</sup> se obtiene el siguiente gráfico, en el cual se muestra que la situación de este giro de negocio se ajusta al cuadrante competitivo, lo que significa que debe concentrarse en buscar un crecimiento y una ventaja competitiva.

**Gráfico 4: Ubicación Estratégica para Descuento de Facturas y Préstamos**



Fuente: La autora.

La estrategia maestra definida para este giro de negocio es la siguiente:

*"Incrementar el mercado nacional mediante la identificación de nuevos clientes, haciendo uso de un equipo de trabajo consolidado y capacitado que vele por la seguridad del negocio".*

<sup>6</sup> Ver Anexo 11. Aplicación de la Matriz PEEA

#### 4.4.3 Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler

A continuación se presenta la propuesta del nuevo enunciado de misión, visión para este giro de negocio:

Misión: *"Trabajar con compromiso y responsabilidad para ofrecer espacios de alquiler en excelente estado y a precio accesible, a través de un servicio de alta calidad que busca la permanente satisfacción de las necesidades de los clientes y contribuir a facilitar sus vidas".*

Visión: *"Posicionarnos, en el mediano plazo, como una de las opciones más accesibles y de alta calidad para el arrendamiento de espacios físicos en las zonas de San Pedro y Curridabat".*

Al evaluar ambos enunciados con la metodología de Campbell se obtuvo un 80% de cumplimiento total y un 20% de cumplimiento parcial para la misión. Para la visión se obtuvo un 86% de cumplimiento total, un 14% de cumplimiento parcial. En el Anexo 10.5 se presenta este análisis.

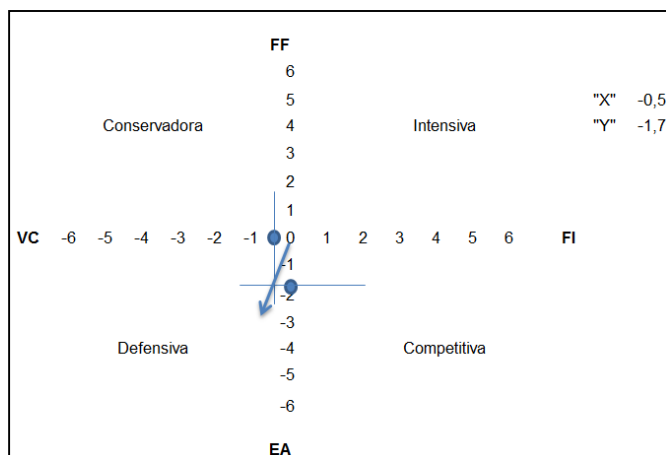
##### 4.4.3.1 Estrategia maestra

Como resultado de aplicar la matriz PEEA se obtiene el siguiente gráfico, en el cual se muestra que la situación de este giro de negocio se ajusta al cuadrante defensivo, lo que significa que debe concentrarse en disminuir sus debilidades internas y evitar sus amenazas externas.

---

#### **Gráfico 5: Ubicación Correduría de Bienes Raíces y Administración de Propiedades en Alquiler**

---



Fuente: La autora.

La estrategia maestra definida para este giro de negocio es la siguiente:

*"Continuar brindando opciones de alquiler a un precio accesible en las zonas de San Pedro y Curridabat con facilidad de financiamiento".*

#### 4.4.4 Servicios legales y notariales

A continuación se presenta la propuesta del nuevo enunciado de misión, visión para este giro de negocio:

*Misión: "Contribuir a la defensa de los intereses de nuestros clientes, asociados, colaboradores y la sociedad en general, de manera eficiente, innovadora y responsable, a través de un servicio legal de alta calidad, brindado por un equipo de trabajo comprometido y capacitado".*

*Visión: "Ser una firma prestigiosa, que en el mediano plazo sea reconocida a nivel nacional por ser confiable, responsable y por brindar un alto nivel de servicio y experticia tanto a sus clientes permanentes como a los ocasionales".*

Al evaluar ambos enunciados con la metodología de Campbell se obtuvo un 80% de cumplimiento total y un 10% de cumplimiento parcial y un 10% de incumplimiento

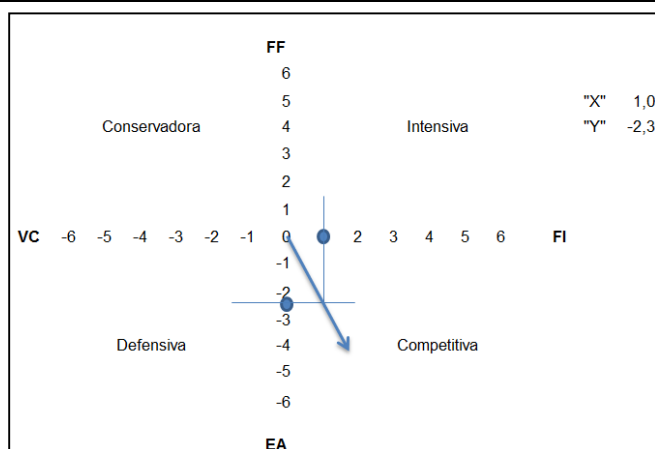


para la misión. Para la visión se obtuvo un 71% de cumplimiento total, un 29% de cumplimiento parcial. En el Anexo 10.6 se presenta este análisis.

#### 4.4.4.1 Estrategia maestra

Como resultado de aplicar la matriz PEEA se obtiene el siguiente gráfico, en el cual se muestra que la situación de este giro de negocio se ajusta al cuadrante competitivo, lo que significa que debe concentrarse en buscar un crecimiento y una ventaja competitiva.

**Gráfico 6: Ubicación Correduría de Bienes Raíces y Administración de Propiedades en Alquiler**



Fuente: La autora.

La estrategia maestra definida para este giro de negocio es la siguiente:

*"Hacer crecer el negocio mediante el ofrecimiento de innovadores servicios a los clientes actuales y mediante la identificación de nuevos clientes, haciendo uso de un equipo de trabajo comprometido y capacitado".*

#### 4.5 Propuesta de cuadro de mando integral y tableros de control

Con el fin de operativizar las estrategias, se elaboró un CMI para cada uno de los 4 giros de negocio con sus respectivos tableros de control, los cuales permitirán llevar un control del cumplimiento de metas utilizando la metodología del semáforo.

Asimismo, se elaboró una herramienta programada en Excel que hace del Plan Estratégico uno más amigable y ajustable a los cambios del entorno.

A continuación se presenta el CMI y los tableros de control para el giro de negocio de Importación y venta de medicamentos. Los correspondientes a los otros 3 giros se incluyen en el Anexo 12 y están contenidos en la herramienta programada. En el documento únicamente se incluyen los objetivos generales y específicos.

#### 4.5.1 Importación y venta de medicamentos

A continuación se presentan la tabla de objetivos e indicadores y su respectivo tablero de control para cada una de las perspectivas del CMI:

##### 4.5.1.1 Perspectiva financiera

Tal y como se mencionó, el tipo de estrategia definida para este giro de negocio es de carácter competitivo, por lo que se establece un objetivo general para esta perspectiva que promueve un incremento en la rentabilidad a través de un aumento en las ventas.

A su vez, se definen dos objetivos específicos. El primero se relaciona con un aumento en las ventas de productos actuales, no solo en Costa Rica sino en Panamá, el resto de Centroamérica y el Caribe. El segundo, se dirige a la introducción de nuevos productos a estos mismos mercados.

Para el desarrollo de métricas de control es necesario definir líneas base de la venta de estos productos en cada mercado y así poder calcular ingresos y rentabilidad

relativa y además llevar un control de ingresos por vendedor. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 2: Perspectiva Financiera Importación y Venta de Medicamentos**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 año
Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante un incremento en las ventas tanto de productos y servicios actuales, como de otros nuevos.	Aumentar la rentabilidad del mercado de productos y servicios actuales en los siguientes segmentos: Costa Rica, el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.	Establecer una línea base de ingresos actuales por producto.	Incremento de ingresos relativos a productos y servicios actuales	15%	25%	45%
			Incremento en rentabilidad de productos y servicios actuales.	15%	25%	45%
		Establecer una línea base de ingresos actuales por vendedor.	Aumento de ingresos por vendedor	15%	25%	45%
	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante la introducción de nuevos productos y servicios en los siguientes segmentos: Costa Rica, el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.	Calcular nuevos ingresos percibidos por introducción de nuevos productos y servicios.	Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	10%	20%	40%
			Rentabilidad de productos y servicios nuevos.	10%	20%	40%
		Determinar ingresos por cada vendedor de cada nuevo producto.	Ingresos por vendedor	10%	20%	40%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 3: Tablero de Control de la Perspectiva Financiera  
para Importación y Venta de Medicamentos**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I >	I <	I >=	I >	I <	I >=	I >			
Incremento de ingresos relativos a productos y servicios actuales	15%	0,15	I >= 15%	15%	I >	10%	I < 10%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
Incremento en rentabilidad de productos y servicios actuales.	15%	0,35	I >= 15%	15%	I >	10%	I < 10%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
Aumento de ingresos por vendedor	15%	0,25	I >= 15%	15%	I >	10%	I < 10%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	10%	0,15	I >= 10%	10%	I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
Rentabilidad de productos y servicios nuevos.	10%	0,35	I >= 10%	10%	I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
Ingresos por vendedor	10%	0,25	I >= 10%	10%	I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros			
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1,5</b>	<b>I &gt;= 19%</b>	<b>19%</b>	<b>I &gt;</b>	<b>11%</b>	<b>I &lt; 11%</b>						

Fuente: La autora.

#### 4.5.1.2 Perspectiva cliente

Para el caso de la perspectiva cliente, y buscando el incremento en la rentabilidad y ventas de la empresa, se establece un objetivo general para aumentar la relación con los clientes.

Asimismo, se presentan dos objetivos específicos, el primero dirigido a un incremento en la participación de mercado y el segundo relacionado con el aumento en la satisfacción. Para esto, se definen acciones como el desarrollo de alianzas con nuevas empresas para la comercialización de productos, la identificación de nuevos clientes, el desarrollo de instrumentos para medir la satisfacción y la identificación de las razones por las que no se lleva a cabo recompra.

Las métricas de control propuestas se relacionan con el aumento de alianzas, el incremento de ventas por segmento, por producto y por vendedor, así como el porcentaje de satisfacción, la recompra y las acciones de mejora implementadas. A

continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva.

**Tabla 4: Perspectiva Cliente para Importación y Venta de Medicamentos**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Aumentar el nivel de interacción tanto de SERCOR como JARAMK con sus clientes	Incrementar la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes en los siguientes segmentos: Costa Rica, el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.	Desarrollar alianzas con nuevas empresas para la comercialización de sus productos.	Incremento en cantidad de alianzas con nuevas empresas.	30%	40%	60%
		Identificar nuevos clientes en cada segmento.	Crecimiento de ventas por segmento.	10%	30%	50%
			Incremento de clientes por segmento	10%	30%	50%
			Crecimiento de ventas por producto.	10%	30%	50%
		Comercializar productos y servicios a nuevos clientes	Aumento de ventas por vendedor	10%	30%	50%
	Promover la satisfacción y fidelización del cliente estratégico mediante la medición e implementación de acciones de mejora.	Elaborar instrumentos para medición de satisfacción	Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	80%	90%
		Medir satisfacción y recompra	Clientes que solicitan servicio más de una vez.	80%	90%	95%
		Identificar razones por las que un cliente deja de adquirir el servicio.	Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	80%	90%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 5: Tablero de Control de la Perspectiva Cliente para  
Importación y Venta de Medicamentos**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	%	> I >	%	I <	%				
Incremento en cantidad de alianzas con nuevas empresas.	30%	0,125	I >=	30%	30%	> I >	25%	I <	25%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Crecimiento de ventas por segmento.	10%	0,125	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Incremento de clientes por segmento	10%	0,125	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Crecimiento de ventas por producto.	10%	0,125	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Aumento de ventas por vendedor	10%	0,125	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	0,125	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Clientes que solicitan servicio más de una vez.	80%	0,125	I >=	80%	80%	> I >	75%	I <	75%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	0,125	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;=</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>&gt; I &gt;</b>	<b>31%</b>	<b>I &lt;</b>	<b>31%</b>			

Fuente: La autora.

#### 4.5.1.3 Perspectiva procesos internos

En relación con la perspectiva de procesos, se establece un objetivo general que establece contar con procesos que promuevan un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y el crecimiento del negocio.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos, el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y el segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los productos o servicios obtenidos de la manera más eficiente.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y procesos con más de un 85% de actividades que agregan valor. A

continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva.

**Tabla 6: Perspectiva Procesos Internos para Importación y Venta de Medicamentos**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Contar con procesos desarrollados a partir de las características internas y el entorno actual en que se desarrolla el giro de negocio, que permitan ofrecer un servicio que contribuya con la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio.	Establecer un sistema de medición del desempeño que permita conocer la eficacia y excelencia operativa, con el fin de determinar la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado	Formular y medir indicadores de desempeño.	Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	85%	95%
			Evaluación del desempeño por proceso	70%	85%	95%
	Desarrollar técnicas para garantizar la calidad del producto obtenido a partir de los procesos críticos, aumentando el porcentaje de las actividades que agregan valor e incorporando la estandarización de criterios, para así contribuir con el cumplimiento de la razón de ser y de las necesidades de los clientes.	Incluir tecnologías de información dentro de los procesos.	Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	85%	95%
		Identificar actividades que agregan y no agregan valor	Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	80%	90%
		Incorporar mejoras a los procesos				
		Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos	Porcentaje de personal capacitado	10%	80%	90%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 7: Tablero de Control de la Perspectiva Procesos Internos para Importación y Venta de Medicamentos**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I >	I <	I >=	I >	I <	I >=	I >			
Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	0,23	I >= 70%	I > 70%	I < 70%	70%	I > 65%	I < 65%	I < 65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Procesos	
Evaluación del desempeño por proceso	70%	0,23	I >= 70%	I > 70%	I < 70%	70%	I > 65%	I < 65%	I < 65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	0,1	I >= 75%	I > 75%	I < 75%	75%	I > 70%	I < 70%	I < 70%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	0,23	I >= 70%	I > 70%	I < 70%	70%	I > 65%	I < 65%	I < 65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos	
Porcentaje de personal capacitado	10%	0,23	I >= 10%	I > 10%	I < 10%	10%	I > 5%	I < 5%	I < 5%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Listas de capacitación	
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;= 58%</b>	<b>I &gt; 58%</b>	<b>I &lt; 58%</b>	<b>58%</b>	<b>I &gt; 53%</b>	<b>I &lt; 53%</b>	<b>I &lt; 53%</b>				

Fuente: La autora.

#### 4.5.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se plantea un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través del trabajo conjunto.

Para esto, se definen dos objetivos específicos, el primero se relaciona con el establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño y el segundo promueve el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño 360° para los empleados.

Se proponen acciones para la aplicación de encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral, el control de los niveles de rotación y el desarrollo de capacitaciones, así como la definición de indicadores según el tipo de puesto.



Entre las métricas de control se encuentran: el porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo, el nivel de rotación, el desarrollo de ideas innovadoras y el nivel de desempeño medio. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva.

**Tabla 8: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento para Importación y Venta de Medicamentos**

Fuente: La autora.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Lograr un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se motive a los funcionarios a cumplir con la razón de ser.	Establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño, para incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo y la creatividad, obteniendo con ello mayor identificación con el propósito y por ende mejores resultados en la gestión.	Aplicar encuesta de clima organizacional o satisfacción laboral.	Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	85%	95%
		Controlar el nivel de rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal	20%	15%	10%
		Desarrollar capacitaciones y puesta en práctica de la metodología PROMES	Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	80%	90%
	Establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para los empleados, fundamentado en competencias e indicadores por puesto.	Determinar competencias e indicadores por tipo de puesto.	Nivel de desempeño medio por vendedor	85%	90%	95%
		Elaborar Sistema de Evaluación del Desempeño.				
		Adquirir softwares y hardware de ser necesario.				

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 9: Tablero de Control de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento para Importación y Venta de Medicamentos**

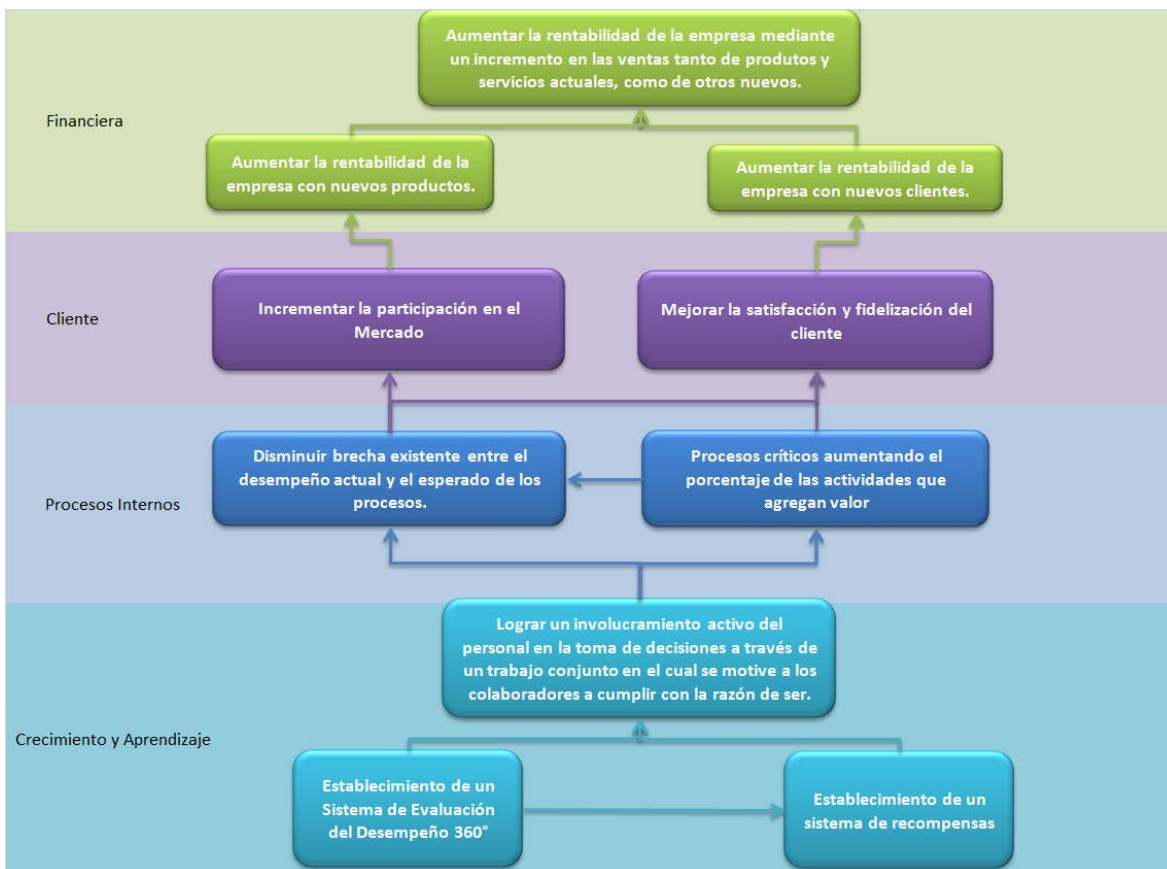
Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I <	I >=	I <	I >=	I <			
Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	0,25	I >= 80%	I < 80%	80%	> I > 75%	I < 75%	I < 75%	Recursos Humanos	Trimestral	Encuestas
Porcentaje de rotación del personal	20%	0,25	I >= 20%	I < 20%	20%	> I > 15%	I < 15%	I < 15%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes
Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	0,25	I >= 70%	I < 70%	70%	> I > 65%	I < 65%	I < 65%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes PROMES
Nivel de desempeño medio por vendedor	85%	0,25	I >= 85%	I < 85%	85%	> I > 80%	I < 80%	I < 80%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño
Índice Ponderado		1	I >= 64%	I < 64%	64%	> I > 59%	I < 59%	I < 59%			

Fuente: La autora.

#### 4.5.1.5 Mapa estratégico

Con el fin de visualizar de manera más clara la relación entre los objetivos formulados para cada perspectiva se presenta el siguiente mapa estratégico:

**Figura 5: Mapa Estratégico Importación y Venta de Medicamentos**



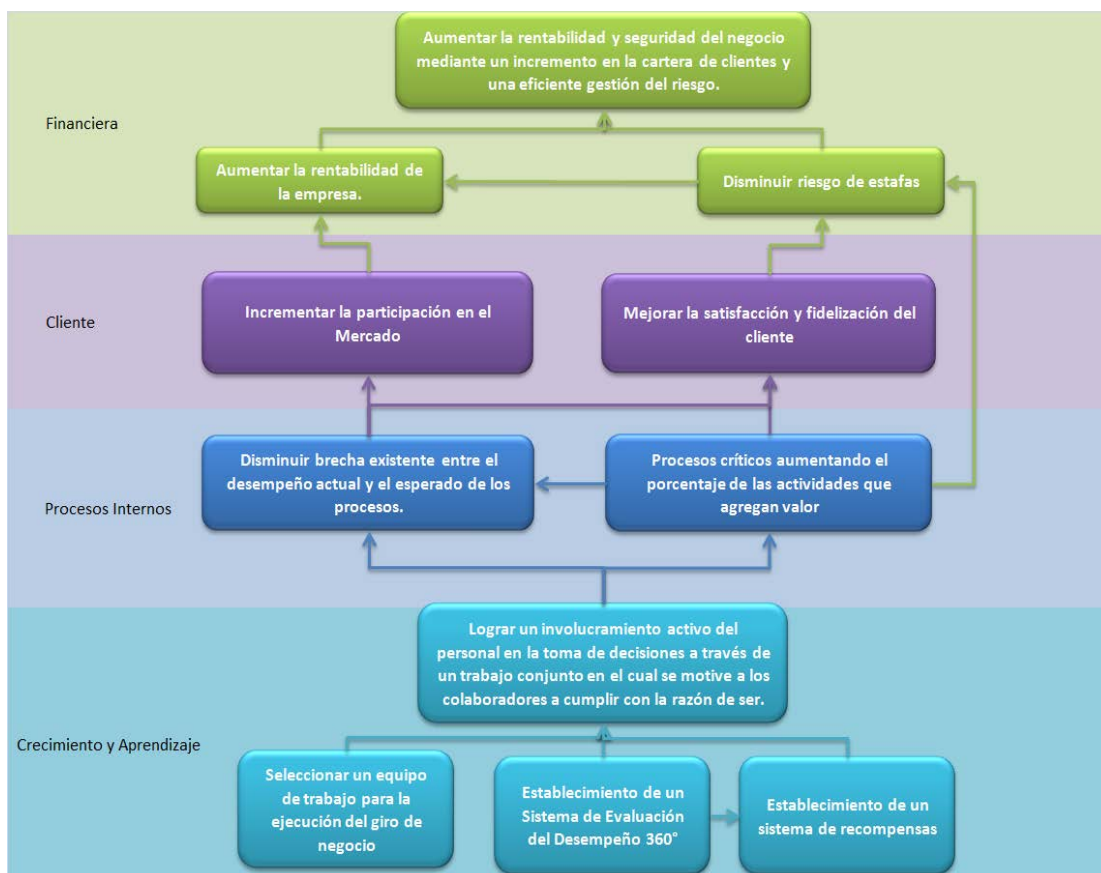
**Fuente:**

**Quitar punto final de las casillas**

#### 4.5.2 Descuento de facturas y préstamos

A continuación se presenta un mapa estratégico que entrelaza los objetivos establecidos para cada perspectiva. En el Anexo 12 se incluye el detalle del CMI y sus tableros de control.

**Figura 6: Mapa Estratégico Descuento de Facturas y Préstamos**



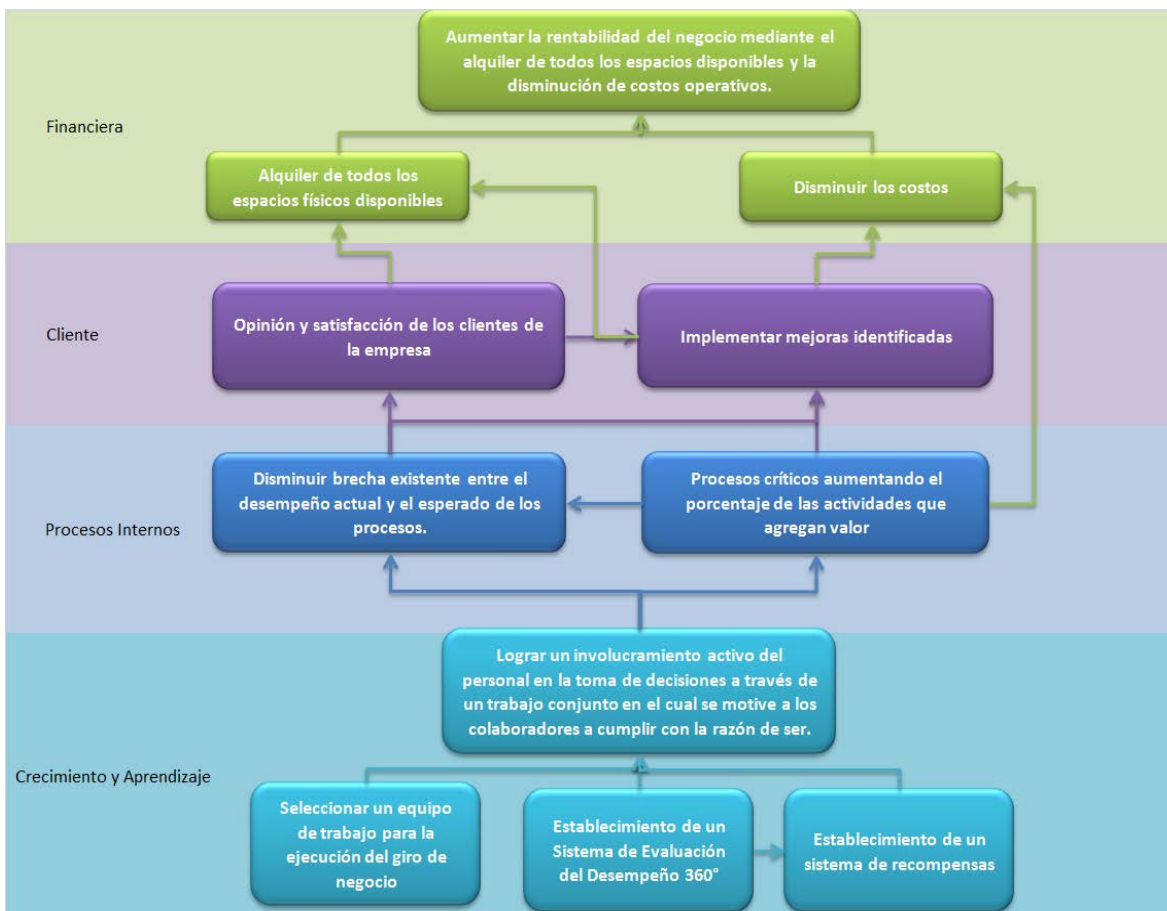
Fuente:

Quitar punto final de las casillas

#### 4.5.3 Correduría de bienes raíces y administración de propiedades en alquiler

A continuación se presenta un mapa estratégico que entrelaza los objetivos establecidos para cada perspectiva. En el Anexo 12 se incluye el detalle del CMI y sus tableros de control.

**Figura 7: Mapa Estratégico Correduría de Bienes y Administración de Propiedades en Alquiler**



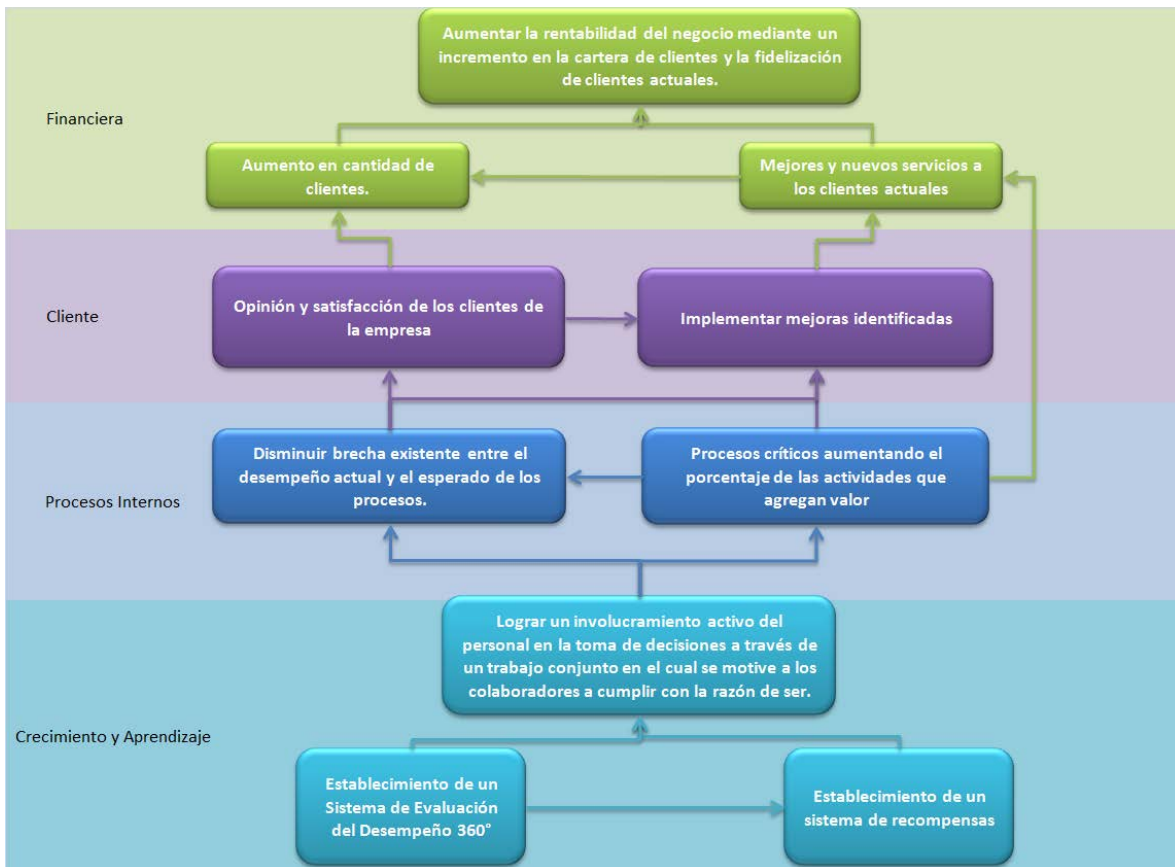
Fuente:

Quitar punto final de las casillas

#### 4.5.4 Servicios legales y notariales

A continuación se presenta un mapa estratégico que entrelaza los objetivos establecidos para cada perspectiva. En el Anexo 12 se incluye el detalle del CMI y sus tableros de control.

**Figura 8: Mapa Estratégico Servicios Legales y Notariales**



**Fuente:**

**Quitar punto final de las casillas**

#### 4.6 Herramienta programa

Con el fin de comprender y hacer de más fácil acceso la información y ajuste tanto del marco estratégico como del CMI y sus tableros de control, se construyó una herramienta programa en Excel (ver herramienta en disco adjunto).

Esta herramienta cuenta con un menú general y uno específico para cada giro de negocio. A continuación se presentan dos ejemplos de estos menús:

---

**Figura 9: Ejemplo de Menús de la Herramienta**

---



**Fuente:**

Asimismo, presenta el marco estratégico de cada perspectiva y una evaluación de su misión y visión que puede ser modificada de manera simple por la empresa en caso de que se haga un ajuste a los enunciados. A continuación se presentan ejemplos:



---

**Figura 10: Ejemplo Marco Estratégico de la Herramienta**


---



**Fuente:**

Por último incluye la estrategia maestra definida y el CMI para cada giro de negocio con sus respectivos tableros de control programados para hacer del seguimiento y actualización algo mucho más amigable. A continuación los ejemplos correspondientes:

---

**Figura 11: Ejemplo CMI y Tableros de Control de la Herramienta**


---

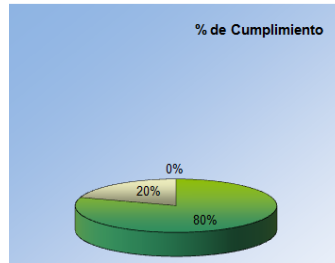


Escala de Calificación y Resultados

Misión

Cumplimiento	Puntaje	Resultado
Cumplimiento Total	2	8
Cumplimiento Parcial	1	2
Incumplimiento	0	0

Criterio	Elemento a Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Ser un aliado estratégico de su negocio.
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Mediante servicios eficientes y de alta calidad, ofrecidos por un equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable con sus clientes



Cuadro de Mando Importación y Venta de Medicamentos

Menú Principal

Menú Droguería



Estrategia Maestra:

*"Incrementar el mercado en Centroamérica, Panamá y el Caribe mediante el desarrollo de alianzas con las empresas productoras de medicamentos para la introducción de nuevos e innovadores productos a estos mercados".*

Finanzas

Cliente

Proceso Interno

Aprendizaje y Conocimiento

**Cuadro de Mando Integral Droguería: FINANZAS**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 año
Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante un incremento en las ventas tanto de productos y servicios actuales, como de otros nuevos.	Aumentar la rentabilidad del mercado de productos y servicios actuales en los siguientes segmentos: Costa Rica, el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.	Establecer una línea base de ingresos actuales por producto.	Incremento de ingresos relativos a productos y servicios actuales.	15%	25%	45%
		Establecer una línea base de ingresos actuales por vendedor.	Incremento en rentabilidad de productos y servicios actuales.	15%	25%	45%
	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante la introducción de nuevos productos y servicios en los siguientes segmentos: Costa Rica, el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.	Calcular nuevos ingresos percibidos por introducción de nuevos productos y servicios.	Ingresos relativos a nuevos productos y servicios.	10%	20%	40%
		Determinar ingresos por cada vendedor de cada nuevo producto.	Rentabilidad de productos y servicios nuevos.	10%	20%	40%
		Ingresos por vendedor	10%	20%	40%	

Menú Principal      Tablero de Control      Cuadro de Mando      Menú Droguería

Fuente:

Fuente:

### Tablero de Control Droguería: FINANZAS

Indicadores	Meta Año 1	Valor Pondera	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >= 15%	15%	> I > 10%	10%	I < 10%	10%	I < 5%	5%			
Incremento de ingresos relativos a productos y servicios	15%	0,15	I >= 15%	15%	> I > 10%	10%	I < 10%	10%	I < 5%	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Incremento en rentabilidad de productos y servicios actuales.	15%	0,35	I >= 15%	15%	> I > 10%	10%	I < 10%	10%	I < 5%	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Aumento de ingresos por	15%	0,25	I >= 15%	15%	> I > 10%	10%	I < 10%	10%	I < 5%	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	10%	0,15	I >= 10%	10%	> I > 5%	5%	I < 5%	5%	I < 1%	1%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Rentabilidad de productos y servicios nuevos.	10%	0,35	I >= 10%	10%	> I > 5%	5%	I < 5%	5%	I < 1%	1%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Ingresos por vendedor	10%	0,25	I >= 10%	10%	> I > 5%	5%	I < 5%	5%	I < 1%	1%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
<b>Indice</b>		<b>1,5</b>	<b>I &gt;= 19%</b>	<b>19%</b>	<b>&gt; I &gt; 11%</b>	<b>11%</b>	<b>I &lt; 11%</b>	<b>11%</b>	<b>I &lt; 1%</b>	<b>1%</b>			

Finanzas      Cuadro de Mando

#### 4.7 Plan de acción

Para la correcta implementación del plan estratégico se define un plan de acción que detalla las actividades principales que deben desarrollarse:

1. Reunir a todos los colaboradores de la empresa y presentar el Plan Estratégico y la Herramienta elaborada.
2. Reunir a los jefes de todos los departamentos
3. Realizar una presentación teórica del concepto de objetivos anuales y las características que estos deben tener.
4. Plantear los objetivos anuales por departamento, asegurándose que sean congruentes con los objetivos del Plan Estratégico y que apoyen las estrategias que se implantarán.
5. Asignar a cada jefe de departamento la tarea de realizar los planes operativos por departamento, donde se debe involucrar a los miembros respectivos del equipo. Una vez que se ha ejecutado esta tarea, los resultados deben ser comunicados a la Gerencia.
6. Identificar los procesos que se requieren o los ajustes para poder ejecutar los planes.
7. Realizar ajustes a los procesos actuales y divulgarlos.
8. Solicitar a cada uno de los jefes de departamentos y de unidades que elaboren un presupuesto para su área respectiva, considerando sus planes operativos.
9. Asignar los recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos considerando el presupuesto efectuado por cada jefe, además de las prioridades establecidas por los objetivos anuales.
10. Ejecutar los planes específicos.
11. Evaluar el Plan Estratégico: se deben revisar los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales dando respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Son nuestras fortalezas aún fortalezas?
- b. ¿Hemos agregado otras fortalezas? Si es así, ¿cuáles son?
- c. ¿Son nuestras debilidades aún debilidades?
- d. ¿Tenemos otras debilidades? Si es así, ¿cuáles son?
- e. ¿Son nuestras oportunidades aún oportunidades?
- f. ¿Existen ahora otras oportunidades? Si es así, ¿cuáles son?
- g. ¿Son nuestras amenazas aún amenazas?
- h. ¿Existen ahora otras amenazas? Si es así, ¿cuáles son?

Se debe medir el rendimiento de la entidad: Se deben revisar los indicadores planteados en el Cuadro de Mando Integral. Esto se utilizará como insumo para responder las siguientes preguntas:

1. ¿La estrategia es congruente dentro de la empresa?
2. ¿La estrategia es congruente con el entorno?
3. ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?
4. ¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo?
5. ¿La estrategia posee un programa de tiempo adecuado?
6. ¿La estrategia es viable?
7. ¿Hasta qué grado las alternativas de estrategias de la empresa son responsables ante la sociedad?
8. ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave de la empresa?

Se puede utilizar el siguiente cuadro:

**Tabla 10: Evaluación de Estrategias**

¿Cambios importantes en la posición estratégica interna de la entidad?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la entidad?	¿Ha progresado la entidad de manera satisfactoria hacia el logro de sus objetivos establecidos?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico actual

Fuente: David, 2003.

En el cuadro anterior se presentan todas las combinaciones posibles para las tres preguntas planteadas. En todos los casos, menos en el último, se deben ejecutar acciones correctivas, para lo cual se deben presentar informes con las propuestas.

12. Tomar medidas correctivas: consiste en aplicar las medidas correctivas, donde, en caso de que se detecte la necesidad de llevar a cabo medidas que requieran un cambio significativo para la empresa, como lo es la modificación de la misión, la estructura o de la estrategia, se debe convocar a una reunión con los representantes de todos los departamentos.

13. Formular un nuevo plan estratégico o ajustar el existente.

#### 4.8 Justificación económica

La implementación de este Plan Estratégico no requiere de una gran inversión de dinero, más aún habiendo elaborado una herramienta programada que funciona como un sistema para dar seguimiento al Plan.

Sin embargo, al analizar la propuesta con los gerentes de la empresa se concluye que, debido a la falta de tiempo, gran cantidad de trabajo y la limitada cantidad de personal con que cuenta actualmente la empresa, se debe considerar la contratación de servicios externos para el desarrollo de varios de los objetivos

formulados. A continuación se presenta una tabla con las acciones que involucran costos adicionales al trabajo y salarios comunes de la empresa y su monto aproximado.

**Tabla 11: Costos de Implementación**

<b>Acciones</b>	<b>Costo</b>	<b>Detalle</b>
Desarrollar un modelo de gestión del riesgo del negocio	\$2000	Contratación externa para el desarrollo del modelo
Identificar actividades que agregan y no agregan valor e identificar mejoras	\$1500	Contratación externa para realizar un análisis de valor de los procesos y un rediseño que los alinee al Plan Estratégico
Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos	\$500	Contratación externa
Elaborar perfiles de puestos específicos y claros para la selección de personal	\$1000	Contratación externa como apoyo
Desarrollar capacitaciones y puesta en práctica de la metodología PROMES	\$500	Apoyo externo
Elaborar Sistema de Evaluación del Desempeño.	\$2000	Contratación externa que incluya herramienta informática.
<b>Total</b>	<b>\$7500</b>	

Con el presente capítulo se concluye con el diseño del proyecto y se da pie a las conclusiones generales del trabajo realizado y a una serie de recomendaciones específicas surgidas de su desarrollo.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

### 5.1 Conclusiones

- En la actualidad SENSA no cuenta con ningún tipo de planificación en su gestión. Hay una ausencia completa de planificación estratégica y operativa y por lo tanto el control de resultados es prácticamente nulo. Lo anterior genera desorden, hace que la empresa pierda oportunidades, provoca que se inviertan esfuerzos en solucionar problemas en lugar de prevenirlos y es muy probable que genere gastos y pérdidas significativas de dinero.
- El Plan Estratégico elaborado le brinda a la empresa una base que marca un camino por seguir considerando su situación actual (tanto interna como externa). Es el primer paso para cambiar de un accionar reactivo del día a día, a uno más proactivo. Este contribuye a avanzar hacia un norte deseado y establece la forma de lograrlo. El planificar aumenta la posibilidad de llegar al lugar adonde se desea de la manera más conveniente.
- El plan estratégico es solamente una parte de un sistema de planificación, donde la operativización, el seguimiento y evaluación son fundamentales. Si la empresa no toma las medidas correspondientes y establece responsabilidades claras, el plan elaborado puede quedarse en el papel y no tener mayor impacto en su gestión.
- SENSA debe medir el desempeño de su organización, controlar los resultados y llevar un proceso de mejora continua y toma de decisiones oportuno. Los tableros de control desarrollados, mediante el uso de la metodología de semáforo, son una herramienta poderosa, que de ser implementados correctamente, contribuyen con este fin.

- La herramienta programada elaborada hace del seguimiento y ajuste del Plan Estratégico algo más accesible y fácil para la empresa, además de ser un instrumento que promueve el seguimiento de resultados.
- El grupo empresarial no cuenta con métodos para identificar buenas prácticas y sistemas de reconocimiento y recompensa, los cuales se basen en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Además no se han identificado los factores clave que afectan el bienestar, satisfacción y motivación del personal.

## 5.2 Recomendaciones

- Es fundamental que los colaboradores conozcan y tengan presente en su día a día, a dónde quieren llegar y qué deben hacer para lograrlo, siempre teniendo en cuenta las posibilidades y recursos de la empresa, así como las oportunidades que ofrezca el mercado y el entorno.
- La constante investigación del mercado en cada uno de los giros de negocio es fundamental para la empresa, de lo contrario es probable que se pierdan oportunidades y que no se percaten de las amenazas. Es necesario dedicar tiempo a investigar a clientes potenciales, a la competencia y a la formulación de estrategias.
- Es importante que se elaboren planes de acción específicos, alineados al Plan Estratégico, que permitan operativizarlo por departamento e incluyan cronogramas de ejecución de acciones semanales.
- Los procesos documentados con que cuenta la empresa deben ser revisados para asegurar su alineamiento al Plan Estratégico, así como evaluados sobre el valor agregado de sus actividades, con el fin de que sean procesos eficientes y lo menos complejos posibles, que al ejecutarse, generen



beneficios significativos a la empresa y contribuyan a la ejecución del Plan Estratégico.

- La empresa está teniendo problemas de rotación muy alta que genera que se pierdan recursos en inducción y pérdidas del *Know How*, es por esto que se recomienda la elaboración de perfiles de puestos que consideren el tema de competencias.
- Es fundamental que la empresa elabore un sistema de evaluación de desempeño para sus empleados, el cual debe estar íntimamente ligado con los perfiles y las competencias establecidas e incluir indicadores para cada puesto según las tareas que se deben desarrollar. Se recomienda la metodología de 360°, que incluye evaluaciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontales, por parte de los clientes y autoevaluaciones.
- El grupo empresarial requiere desarrollar métodos para promover la motivación, cooperación y colaboración, iniciativa individual, innovación, desarrollo de liderazgo y transferencia de los conocimientos de todos los actores de la organización (personal, proveedores, clientes).

A partir de esto se deben implementar herramientas gerenciales, las cuales permitan integrar información, que se alimente de los resultados de las operaciones de los colaboradores, y que permitan una clara y exacta medición del desempeño.

## Bibliografía

### Libros

- Thompson, Arthur A.; Peteraf, Margareth A.; Gamble, John E. y A.J. Strickland III. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robert Kaplan y David Norton. (2000). *El Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)* (2ª ed.). México: Ediciones Gestión 2000.

### Revistas

- Cámara Costarricense de la Construcción. (2013). *Revista Construcción: Grúas y Maquinaria, el peso de la innovación. No. 172*. Costa Rica.

### Proyectos de Graduación

- Chavarría Murillo, Alejandra. (2013). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Ventas de Laboratorios Stein S.A Costa Rica*. Costa Rica. Proyecto de Graduación del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

- Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica. *Guía para la elaboración del proyecto de práctica profesional.*

### Internet

- Banco Central de Costa Rica. (2014). *Revisión Programa Macroeconómico 2014-2015.* Sitio web: [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Documento\\_revision\\_PM\\_2014\\_15.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_revision_PM_2014_15.pdf)
- Chambers Latinoamérica. (2014). *Bufetes Líderes, Ranking de abogados Top.* Sitio web: <https://www.larepublica.net/userfiles/suplementos2010/Chambers/files/chambers.pdf>
- Central America Data.com. (2014). *Perspectivas de la construcción en Costa Rica.* Sitio web: [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perspectivas de la construccion en Costa Rica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perspectivas_de_la_construccion_en_Costa_Rica)
- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2014). Sitio web: <http://www.cfia.or.cr/incorpo.htm>
- Diario1 (2014). *Cada seis horas se gradúa un abogado.* Sitio web: <http://diario1.com/zona-1/2013/09/cada-seis-horas-se-gradua-un-abogado/>

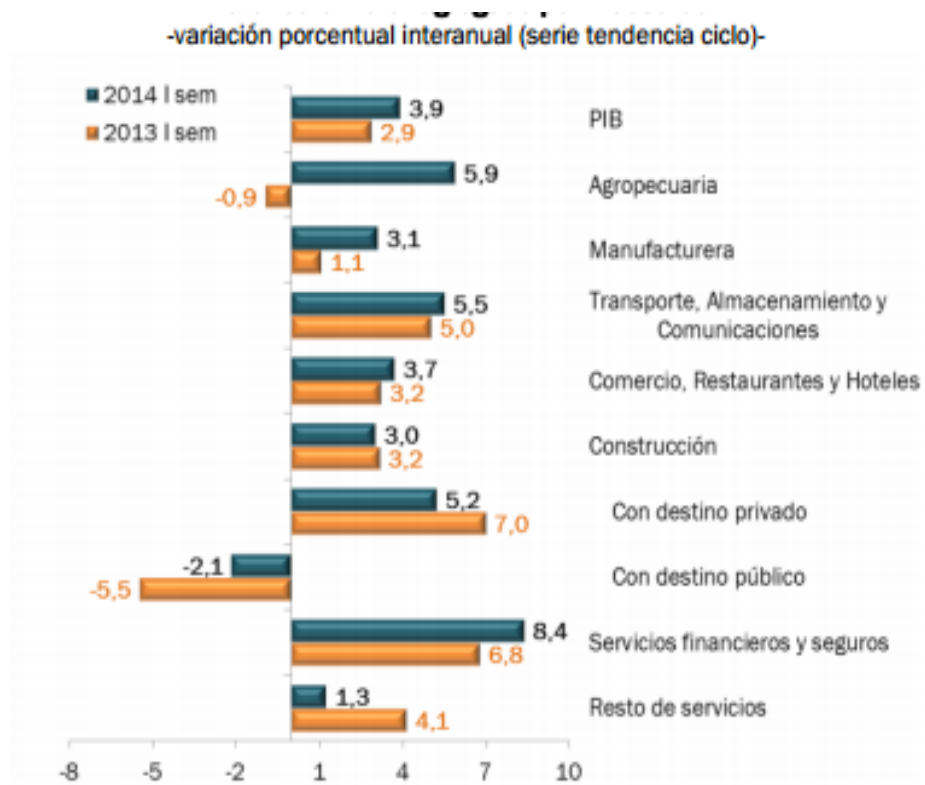
- El Financiero. (2014). *Mercado farmacéutico refleja una agresiva competencia*. Sitio web: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La Bomba-Santa Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa\\_0\\_620337987.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Farmacias-Fischel-Sucre-La_Bomba-Santa_Lucia-Chavarria-Farmanova-Cofasa_0_620337987.html)
- El Mundo (2014). *Industria-servicios, mitos a examen*. Sitio web: <http://www.elmundo.es/economia/2014/11/02/5452225c268e3efc498b4575.html>
- El Nuevo Diario.com.ni (2013). *La industria de la construcción anda débil a nivel mundial*. Sitio web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/292035>
- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA). Sitio web: [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/Plan\\_eacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_7.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Plan_eacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm)
- Management y abogados. *Gestión para el mundo de las leyes*. Sitio web: [https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista26/Revista26\\_48\\_50.pdf](https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista26/Revista26_48_50.pdf)
- Praxis (2014). *Modelo Malcom Baldrige*. Sitio web: <http://www.slideshare.net/celestino7776/modelo-malcombaldrige>
- Programa de Cátedras de la OMC, FLACSO (2013). *El nuevo mundo de las exportaciones, los servicios*. Sitio web: [http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA\\_OMC\\_17\\_Exportacion.pdf](http://catedraomc.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/05/FLA_OMC_17_Exportacion.pdf)

- WIKIPEDIA La Enciclopedia Libre. *La industria Farmacéutica*. Sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica)
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER. Sector Servicios. <http://www.procomer.com/contenido/sector-servicios.html>

## Anexos

## Anexo 1. Valor agregado por industria

### Gráfico 1. Valor Agregado por Industria



\*/ Incluye servicios de electricidad, agua, servicios prestados a empresas, actividades inmobiliarias, administración pública, servicios comunales, sociales y personales.

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

## Anexo 2: Alquiler de oficinas por sector

### Cuadro 1: Alquiler de Oficinas por Sector

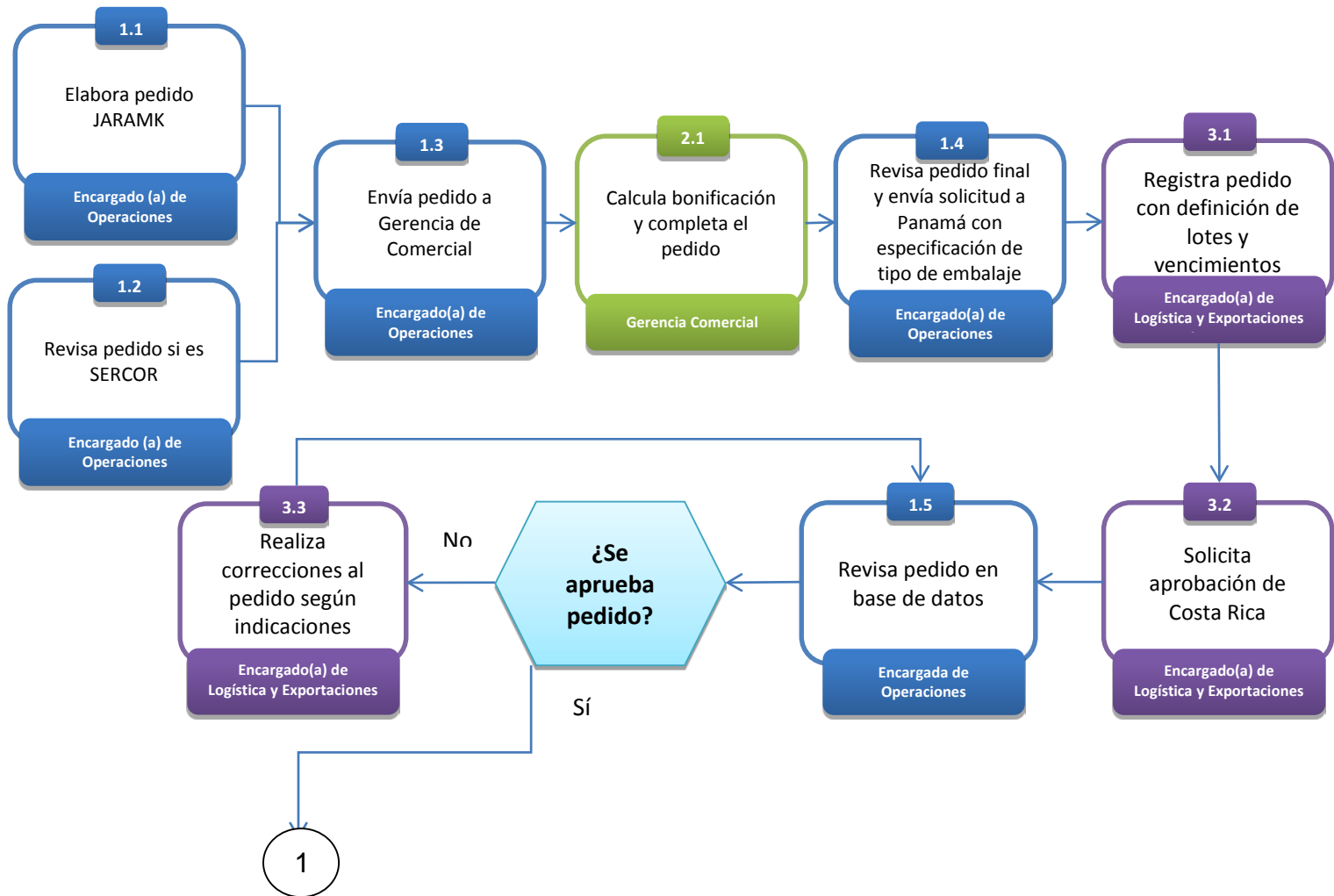
Año 2013	Inventario en m2	Tasa Disponibilidad	Precio renta (\$/m2	Cuota de mantenimiento en \$	de en
Este	181,913	13,37	13,66		2,25
Oeste	402,894	10,7	17,15		2,47
Centro	149,482	14,09	12,11		2,07
Heredia	248,823	5,71	17,91		2,31
Alajuela	14,209	4,39	9,33		1,25
Cartago	18,288	46,04	14,83		1,5
<b>Total</b>	<b><u>1015,609</u></b>	<b><u>15,72</u></b>	<b><u>14,17</u></b>		<b><u>2,3</u></b>

Fuente: Colliers, 2013.

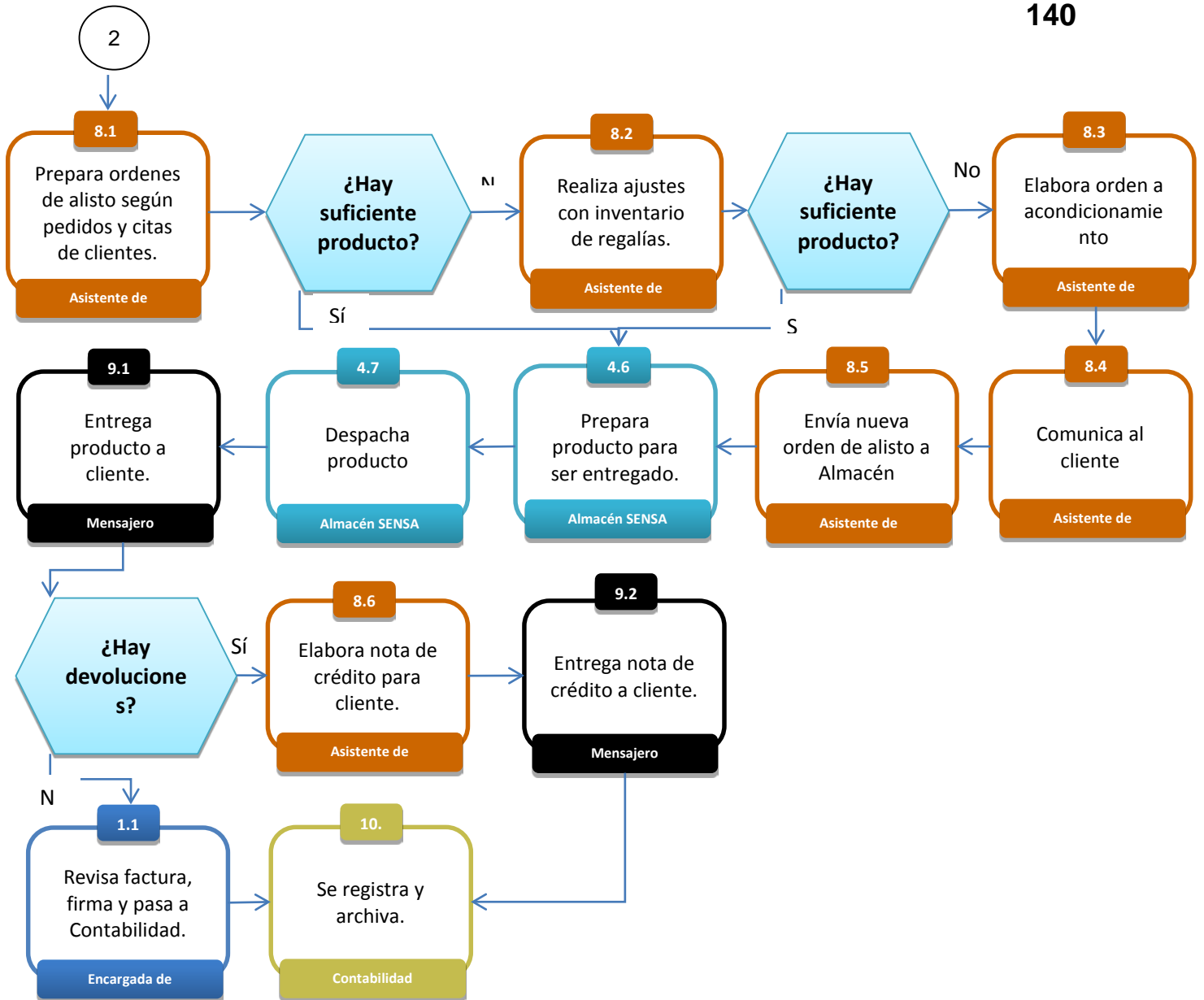


Anexo 3: Macroproceso de Importación y Venta de Medicamentos

Figura 1. Importación y Venta de Medicamentos

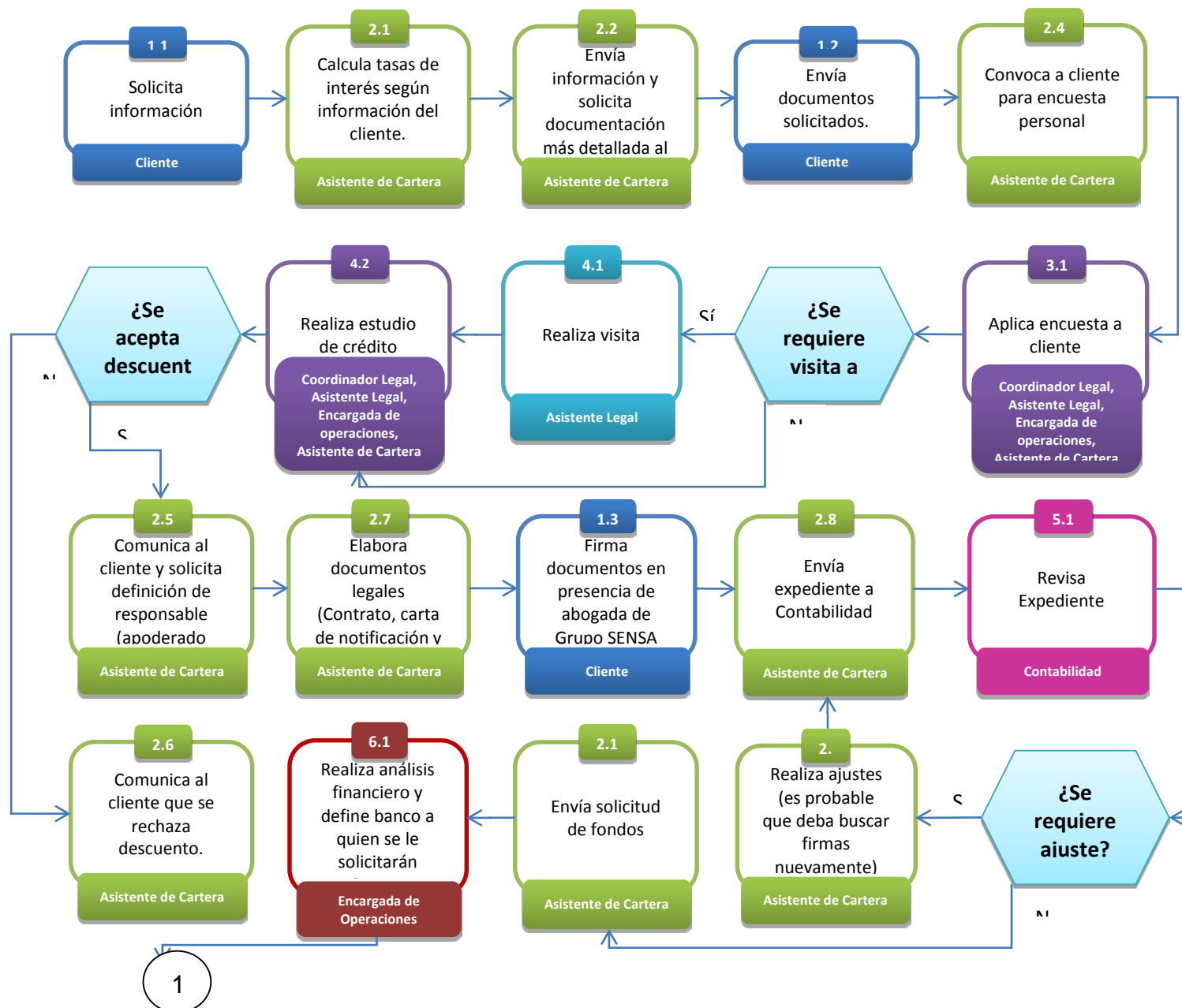


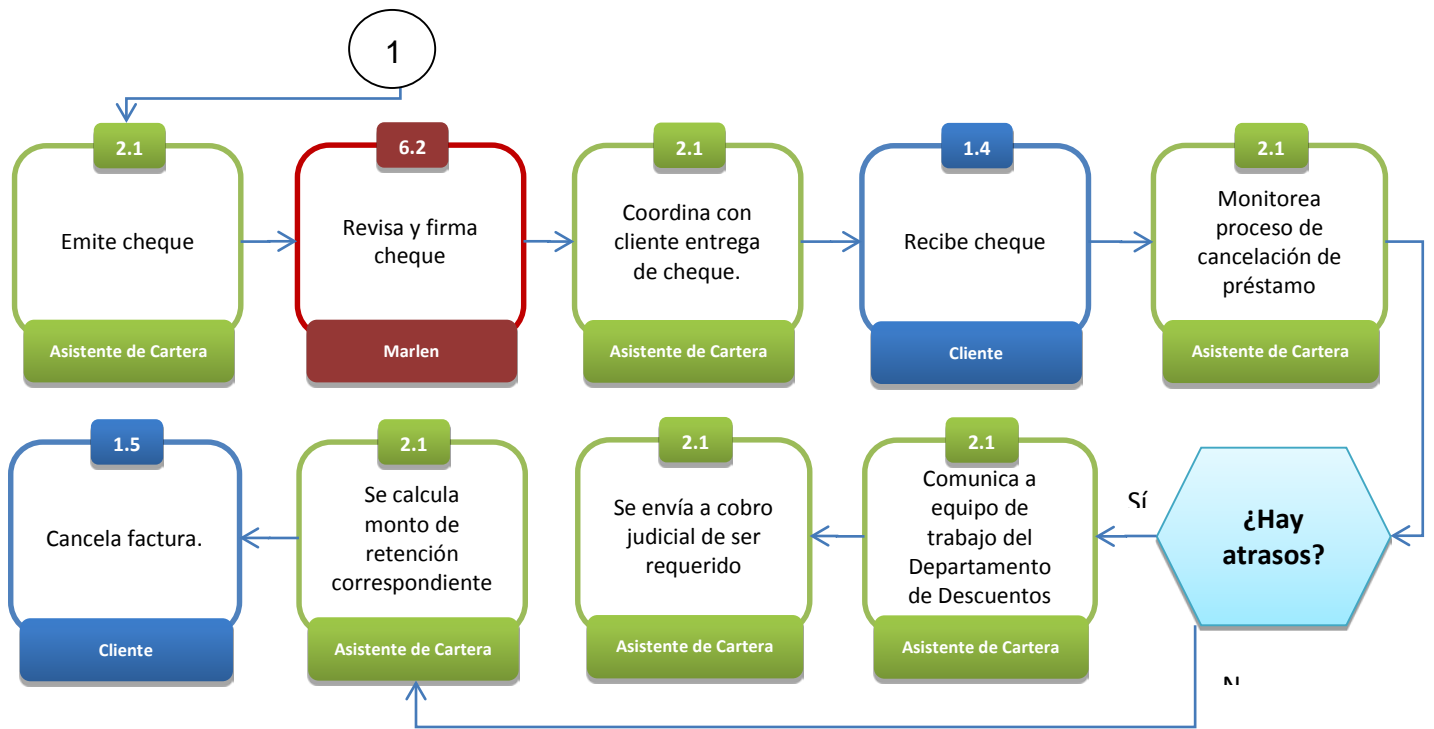




Anexo 4: Macroproceso Descuento de Facturas y Préstamo

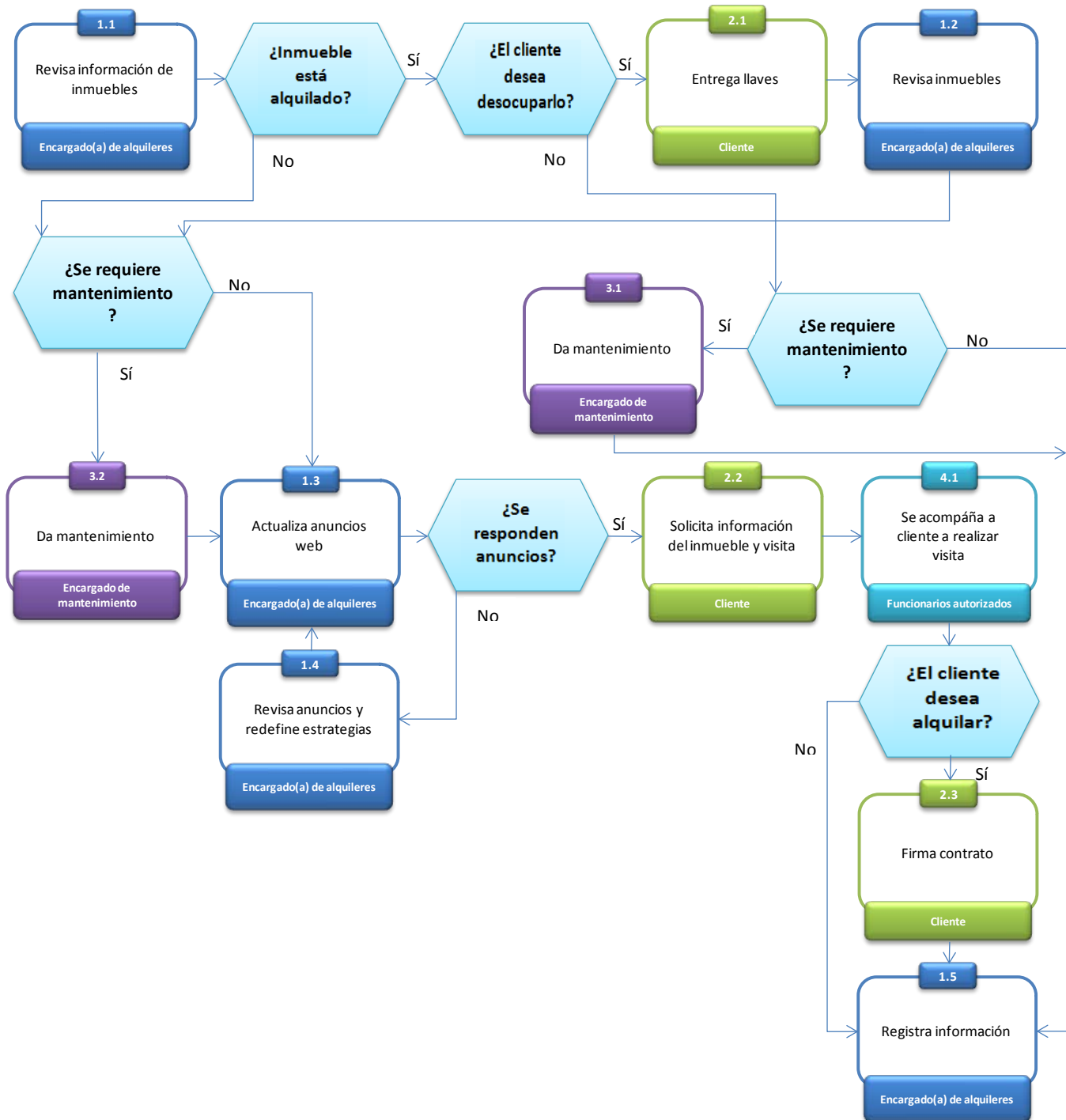
Figura 1. Macroproceso Descuento de Facturas y Préstamos





Anexo 5: Macroproceso Descuento de Facturas y Préstamo

Figura 1. Correduría de Bienes Raíces y Administración de Propiedades





## Anexo 7: Análisis de Misión y Visión

### Anexo 7.1 Análisis Misión Grupo SENSEA

**Cuadro 1. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de SENSEA**

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	1	Menciona únicamente los enfoques de negocio.
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	0	No define ninguna responsabilidad para con los actores involucrados.
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	1	Únicamente puntualiza los enfoques de negocio.
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	0	No plantea la posición estratégica.
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	0	No.
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	0	No se mencionan los valores. Tampoco se menciona la estrategia propiamente.
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	0	No especifica normas de conducta ni los valores de la empresa. Además no define la estrategia.
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	0	No se definen las normas de conducta.
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	0	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. No plantea valores conductuales.
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.

Fuente: Campbell, A.



## Anexo 7.2 Análisis Visión Grupo SENSA

**Cuadro 2. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión**

Cuestión	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona un servicio ajustado a las necesidades de sus clientes. Deja de lado otros participantes.
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define que se busca un posicionamiento como la mejor y más flexible empresa para el desarrollo de negocios tanto en Costa Rica como en el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe.
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual.
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de esta?	0	No define un plazo.
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí.
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador.

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 7.3 Análisis Misión SERCOR

**Cuadro 3. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de SERCOR**

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	1	Menciona únicamente los enfoques de negocio.
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Define la responsabilidad de mejorar la salud de los costarricenses (clientes).
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Productos con altos estándares.
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Los productos diferenciados e innovadores.
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	0	No.
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	1	No se mencionan los valores.
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	1	No especifica normas de conducta ni los valores de la empresa.

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	0	No se definen las normas de conducta.
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	0	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. No plantea valores conductuales.
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.

Fuente: Campbell, A.

#### Anexo 7.4 Análisis Visión SERCOR

**Cuadro 4. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión de SERCOR**

Cuestión	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona un servicio ajustado a las necesidades de sus clientes. Deja de lado otros participantes.
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define cómo se desea posicionar la organización, y qué tiene que hacer para lograrlo.
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual.
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0	No define un plazo.
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí.
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador.

Fuente: Campbell, A.

#### Anexo 7.5 Análisis Misión JARAMK

**Cuadro 5. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de JARAMK**

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	1	Es poco inspirador, parece únicamente lineamientos
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Define la responsabilidad que existe con Mepha
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	1	No expone por qué es atractivo

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Seguir los lineamientos con seriedad y transparencia (hay poca capacidad de planeamiento estratégico)
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Sí
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Sí
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Sí
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	0	No se definen las normas de conducta.
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	2	Sí
	¿Es fácil de leer la declaración?	1	Tareas específicas como registrar planilla y financiar gastos de operación local, no genera valor en la misión.

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 7.6 Análisis Visión JARAMK

### Cuadro 6. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión JARAMK

Cuestión	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Deja de lado participantes.
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define cómo se desea posicionar la organización, y qué tiene que hacer para lograrlo.
¿Es fácil leer y entender la declaración?	1	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual, pero se puede mejorar la redacción
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0	No define un plazo.
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí.
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador.

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 7.7 Análisis Misión RAPIDESCUELOS

**Cuadro 7. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión  
RAPIDESCUELOS**

Elemento por Evaluar	Cuestión	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	1	Falta propósito inspirador
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Solo con clientes
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	1	No expone el por qué es atractivo
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	1	Falta ventaja competitiva
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Sí
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Sí
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Sí
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	2	Sí
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	Podría captar más la cultura de la organización
	¿Es fácil de leer la declaración?	1	Se puede mejorar la redacción

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 7.8 Análisis Visión RAPIDESCUELOS

**Cuadro 8. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión  
RAPIDESCUELOS**

Cuestión	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	1	Define un deseo futuro
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Deja de lado participantes.
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	0	No dice cómo se puede traducir a la realidad
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual.
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0	No define un plazo.
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí.
¿La visión es reconocida como motivante?	1	Le falta factor de motivación

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 8. Malcom Baldrige

### Anexo 8.1 Matrices Malcom Baldrige

Categoría # 1 Liderazgo							
Área 1 : Liderazgo Organizacional							
Describir cómo los líderes superiores (dirección) guían la organización y revisan el desarrollo Organizacional							
Tema	Item	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Liderazgo de la Dirección General	1	¿Cómo preparan, comunican e implementan los líderes: los valores y expectativas organizacionales? ¿Cómo se puede traspasar estos valores a los clientes y otros interesados?		Existen unos valores en una presentación pero no se utilizan en lo absoluto, realmente no hay valores.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, Licda. Marlen Navarro	10	1
	2	¿Cómo preparan y refuerzan los líderes, un ambiente para el facultamiento de la innovación del personal y cómo impulsan y apoyan el aprendizaje del empleado?	Tatiana aporta porque le nace	No hay, esperan que sean proactivos y que lo hagan, que generen ideas. Se explica al personal lo básico, y el cambio que se quiere.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, Licda. Marlen Navarro	10	2
	3	¿Cómo se disponen direcciones y se buscan futuras oportunidades para la organización?		Las directrices se envían por correos, salen a partir de errores, no se planifica, solo se corrigen errores del día a día.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, Licda. Marlen Navarro	10	3

Categoría # 1 Liderazgo							
Área 2 : Ciudadanía y Responsabilidad Pública							
Describir cómo su organización trata sus responsabilidades hacia el público y como practica buena ciudadanía							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Responsabilidad hacia el Público	1	¿Cómo enfoca el impacto de sus operaciones, productos o servicios en la sociedad? Incluya: prácticas clave, mediciones, objetivos de requisitos legales y regulatorios, riesgos asociados con sus productos, servicios y operaciones.	Se cumple con las leyes. Se cambian cosas, se comunica a los colaboradores que hubo cambios. Se quiere tener algún sistema para mejora de procedimientos.	No hay mediciones	Se revisan los aspectos legales en todos los giros de negocio. Se comunican por correo cambios.  Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro.	12.5	6
	2	¿Cómo anticipa preocupaciones públicas con productos o servicios futuros? ¿Cómo se prepara de manera proactiva?		Reactivos, no lo anticipan	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	12.5	2
	3	¿Cómo asegura prácticas éticas en todas sus transacciones e interacciones?	Cumplir con la ley	No se hace nada más que lo de la ley	Se cumplen todos los aspectos legales, siempre se está atento a modificaciones legales. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	12.5	5

<b>Apoyo a la Comunidad</b>	4	¿Cómo apoyan y fortalecen los miembros de la organización las comunidades claves? Incluya cómo identifica comunidades clave y determine áreas de énfasis para involucramiento y apoyo organizacional.		Nada.	y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	12.5	1
-----------------------------	---	--	--	-------	---	------	---

Categoría # 1 Liderazgo							
Área 1 : Liderazgo Organizacional							
Describir cómo los líderes superiores (dirección) guían la organización y revisan el desarrollo organizacional							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Revisión del desempeño organizacional	4	¿Cómo se revisa el desempeño organizacional y las capacidades para lograr: la salud organizacional, el desempeño competitivo y el progreso, necesarios para las metas de desempeño y las necesidades cambiantes de la organización? Incluya las mediciones principales de desempeño de su organización.		No hay mediciones del desempeño, no hay evaluación de resultados.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	1
	5	¿Cómo se transforman los hallazgos de las evaluaciones del desempeño organizacional en prioridades de mejora y para la innovación?	Incentivan a colaboradores. Cómo puede participar. Se ha tratado de hacer las evaluaciones del desempeño. Se ha tratado pero no se ha hecho seguimiento.	No hay. Más que todo prueba y error. No hay claridad de medición.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	2
	6	¿Cuáles han sido sus recientes hallazgos de las: evaluaciones, prioridades de mejora y oportunidades de innovación? ¿Cómo se implementan a lo largo de la organización, y según sus proveedores, asociados y clientes clave, para lograr alinear a la organización?	Existe el deseo de crecer, y hacerlo ordenadamente	No quieren crecer sin organizarse. Preparar la organización para crecer	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	1
	7	¿Cómo se utilizan los hallazgos de las evaluaciones de desempeño organizacional y la <i>retroalimentación</i> del empleado para mejorar la efectividad del liderazgo y la gerencia en la organización?	Se quiere implementar unos mecanismos de acciones positivas que se archiven o se lleve seguimiento, para a la hora de establecer incrementos salariales tomarlo en cuenta.	No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	3



<b>Categoría # 2 Planeamiento Estratégico</b>							
<b>Área 1 : Desarrollo de Estrategia</b>							
<b>Describa cómo su organización establece objetivos estratégicos. Incluya cómo esta resalta su posición competitiva.</b>							
<b>Tema</b>	<b>Ítem</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Aspecto Positivo</b>	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Evidencia Objetiva</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>
<b>Proceso de desarrollo de estrategias</b>	1	¿Cuál es su proceso de planeamiento estratégico? ¿Cuáles son los pasos clave? ¿Quiénes son los participantes clave? ¿Cómo identifica su proceso las fallas potenciales? ¿Cuáles son sus términos a corto y largo plazo de planeamiento en cuestión de horizonte de tiempo? ¿Cómo enfrenta su proceso de planeamiento estratégico estos horizontes de tiempo?	Están tratando de mantener lo que se tiene, no se planifica. Se ocupa a alguien que lleve los procesos, seguimiento. No se quiere arriesgar más para no caer en el error. Saturación.	No hay proceso de planeamiento estratégico, ni pasos clave	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	1
	2	¿Cómo garantiza que el planeamiento estratégico de su organización considera: las necesidades del cliente y del mercado, sus oportunidades y expectativas, su entorno competitivo, la tecnología u otros cambios innovativos, sus fortalezas y debilidades, oportunidades para redirigir recursos a servicios o áreas de prioridad, riesgos financieros, sociales, éticos, regulatorios, cambios en la economía nacional y global?		No se garantiza, no hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	1
<b>Objetivos estratégicos</b>	3	¿Cuáles son sus objetivos estratégicos clave y su horizonte de tiempo para cumplirlos?	Los objetivos son generar ganancias	No hay.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	2
	4	¿Existe relación entre sus objetivos estratégicos y los puntos mencionados en el ítem 2 de esta área? ¿Cómo garantiza que los objetivos estratégicos presentan un balance entre los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	1

**Categoría # 2 Planeamiento Estratégico****Área 2 : Implantación de la Estrategia**

Describa cómo su organización transforma objetivos estratégicos en planes de acción. Conozca los planes de acción y los indicadores relacionados. Proyecte el desempeño futuro de la organización en estos indicadores.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Desarrollo e implantación de los planes de acción</b>	1	¿Cómo desarrolla e implementa la organización planes de acción para alcanzar sus objetivos estratégicos? ¿Cómo destina recursos para alcanzar esos planes de acción? ¿Cómo garantiza que los cambios originados a raíz de los planes de acción pueden ser mantenidos?		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
	2	¿Cuáles son sus planes de acción clave de corto y largo plazo? ¿La planeación estratégica incluye cambios clave en los servicios, en los clientes o el mercado y en su forma de operar?	Desarrollar acciones que generen ganancias	No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
	3	¿Qué recursos humanos se derivan de sus planes de acción y objetivos estratégicos de corto y largo plazo?		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
	4	¿Cuáles son sus medidas de desempeño o indicadores para monitorear el progreso de sus planes de acción? ¿Cómo garantiza que el sistema de medición de sus planes de acción refuerza la dirección de la organización? ¿Cómo garantiza que el sistema de medición es eficaz?		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1

Proyección del desempeño	5	¿Cuáles son las proyecciones de desempeño (de corto y largo plazo) ligadas a los indicadores de medición? ¿Cómo se compara el desempeño proyectado de la organización con el desempeño proyectado de su competencia? ¿Cómo se compara con el desempeño pasado?	Han crecido en gente, consideran que tienen buena estructura y algún personal bueno. Necesitan personas y sistemas necesarios para lograrlo.	No hay proyecciones de desempeño. Ni indicadores	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	2
--------------------------	---	--	--	--	---	---	---

Categoría # 3 Enfoque al Cliente y al Mercado							
Área 1 : Conocimiento del Cliente y del Mercado							
Describa cómo su organización determina los requerimientos, expectativas y preferencias de sus clientes y mercados para asegurar la relevancia continua de sus productos y servicios, así como el desarrollo de nuevas oportunidades.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Conocimiento del Cliente y el Mercado	1	¿De qué manera se determinan los clientes y segmentos del mercado meta? ¿Cómo se incluyen los clientes de la competencia y otros clientes potenciales dentro de esta determinación?	Solo en SERCOR, en donde se determinan por zonas, se detectan recetas o potencial de recomendación.	No hay.	Entrevistas al Coordinador País de SERCOR, Dr. Marco Ivankovich. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	15	4
	2	De qué forma escucha y aprende a determinar los requerimientos y expectativas clave de los clientes, y la importancia relativa que tienen para la decisión de adquisición de los clientes. ¿Cómo varían dichas determinaciones para los diferentes clientes o grupos?		A golpes, no hay capacidad de reacción	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	15	2
	3	¿Cómo mantiene la organización sus métodos de escucha y aprendizaje actualizados con las necesidades y orientación del negocio?	SERCOR: se investiga novedades en el mercado	No se actualizan.	Entrevistas al Coordinador País de SERCOR, Dr. Marco Ivankovich. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	10	4

Categoría # 3 Enfoque al Cliente y al Mercado							
Área 2 : Satisfacción y Relación al Cliente							
Describa cómo la organización construye sus relaciones con los clientes, con el fin de adquirir, satisfacer y retener clientes, incrementar su lealtad y desarrollar nuevas oportunidades.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Relaciones con el Cliente	1	¿De qué forma se construyen las relaciones para adquirir clientes, satisfacer y exceder sus expectativas, incrementar su lealtad y recompra, y obtener referencias positivas?	SERCOR, capacita a sus clientes, brinda atención personalizada	Asumen que si el cliente le gustó el servicio o productos, vuelve.	Entrevistas al Coordinador País de SERCOR, Dr. Marco Ivankovich. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7	3
	2	¿Cuáles son los mecanismos de acercamiento que le faciliten al cliente realizar sus relaciones comerciales con la empresa, tener acceso a la información necesaria y establecer sus quejas? ¿Cómo se determinan los requerimientos de contacto con los clientes?		No hay mecanismos de acercamiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7	1
	3	Cuál es su proceso de administración de quejas? ¿Cómo se garantiza que las quejas son resueltas de forma efectiva y oportunamente? ¿Cómo se utiliza la información obtenida del análisis de quejas para el mejoramiento de la organización?	Sí se atiende. En el caso de Alquiler las quejas por escrito.  El resto la jefatura las atiende directamente.		Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	6	4

Describe cómo la organización construye sus relaciones con los clientes, con el fin de adquirir, satisfacer y retener clientes, incrementar su lealtad, y desarrollar nuevas oportunidades.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Determinación de la satisfacción del cliente</b>	4	¿Cómo determina la satisfacción e insatisfacción de los clientes y cómo se utiliza esta información para mejorar? ¿Cómo se asegura que sus métodos de determinación capturan información útil para exceder las expectativas de los clientes y obtener referencias?	No se realiza un proceso formal de evaluación de satisfacción. SERCOR: están al tanto de la necesidades anticipan, personalizado, venta directa 1 a 1. Hacen capacitaciones a vendedores.	Se habla pero no se da seguimiento.	Entrevistas al Coordinador País de SERCOR el Dr. Marco Ivankovich. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7	3
	5	¿De qué manera se le da un seguimiento, junto con los clientes, a los productos, servicios y calidad de las transacciones, para recibir retroalimentación oportuna?		No se le da seguimiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	6	0
	6	¿Cómo utiliza la información de satisfacción de sus clientes con respecto a la satisfacción de los clientes de la competencia o <i>benchmarking</i> del sector?	En droguería si se analiza precio SERCOR: ganarse al cliente con formalidad. Se hace benchmarking, consideran que las otras empresas mala estrategia de venta .	No se hace.	Entrevistas al Coordinador país de SERCOR el Dr. Marco Ivankovich. Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	6	3
	7	¿Cómo se mantienen actualizadas las técnicas de determinación de la satisfacción del cliente?		No hay. Falta de tiempo para crecer. SERCOR: está saturado, falta de seguimiento en contratación de nuevo personal ha ocasionado malos resultados. Errores, les cuesta delegar. Les afecta la institucionalización del puesto	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	6	0

**Categoría # 4 Medición, Análisis y Administración del Conocimiento**

<b>Área 1 : Medición y Análisis del Desempeño Organizacional</b>							
<b>Describe cómo la organización mide, analiza, alinea y mejora sus datos e información del desempeño en todos los niveles y partes de la organización.</b>							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Medición del desempeño</b>	1	¿Cómo selecciona, recolecta e integra la información y los datos para darles seguimiento a las operaciones diarias y desempeño general de la organización? ¿Cómo usa esta información para el soporte de la toma de decisiones y la innovación?		No hay nada, cuando se presenta un problema, se soluciona, en algunos casos se puede llegar a modificar un procedimiento (si se considera un problema generalizado) y no se le da seguimiento.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	2
	2	¿Cómo selecciona y asegura el uso efectivo de información comparativa para el soporte en la toma de decisiones y la innovación, tanto a nivel operativo como estratégico?		Se hacen propuestas. Pero no hay seguimiento, si a alguien se le asigna algo, y no le da seguimiento no se sigue.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	2
	3	¿Cómo se mantiene el sistema de medición del desempeño actualizado según las necesidades y dirección del negocio?		Nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
<b>Análisis del desempeño</b>	4	¿Cuáles análisis se realizan para apoyar la revisión del desempeño organizacional que realizan los líderes organizacionales y el planeamiento estratégico?		Nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
	5	¿Cómo se comunican los resultados del análisis de los diversos niveles de la organización al grupo de trabajo o a niveles operativos para apoyar la toma de decisiones?		No se evalúan resultados, todos están en tareas operativas. No hay tiempo para comunicar.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1

**Categoría # 4 Medición, Análisis y Administración del Conocimiento**

**Área 2 : Información y Admiración del Conocimiento**

<b>Información y Administración del Conocimiento</b>							
Tema	Item	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Disponibilidad de los datos e información</b>	1	¿Cómo se asegura que los datos e información sean accesibles a los empleados, proveedores, socios, y clientes?		No hay datos. Si el cliente vuelve esta contento, si se va no se le da seguimiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
	2	¿Cómo se asegura que el hardware y el software sean confiables, seguros y fáciles de utilizar?		Confianza en el TI. No se tiene plan de back up. Legal ocupa software nuevo. Falta de proactividad desde los empleados de cómo mejorar actualizar	Se considera equipo bastante bueno.  Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	4
	3	¿Cómo se mantienen los mecanismos de disponibilidad de los datos y la información, el hardware y software en coherencia con las necesidades y dirección del negocio?		Nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
<b>Conocimiento de la Organización</b>		¿Cómo se administra el conocimiento organizacional para alcanzar la transferencia del conocimiento de los empleados, clientes, proveedores y socios y la identificación de buenas prácticas?		No se administra. Todos están en tareas operativas.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1
		¿Cómo se asegura que los datos, información y conocimiento organizacional sean íntegros, oportunos, confiables, seguros, precisos y confidenciales?		No se asegura. Se quiere automatizar, para poder llegar a esto.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	9	1

**Categoría # 5 Enfoque de Recurso Humano**

**Área 1 : Sistemas de trabajo**



**Describa cómo se alcanza un alto desempeño a través del trabajo de los empleados de la organización. Describa a través de cuales prácticas laborales se le permite al empleado alcanzar altos niveles de desempeño.**

Tema	Item	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Organización y administración del trabajo</b>	1	¿Cómo diseña, organiza, y administra el trabajo y las tareas para promover la cooperación y colaboración, iniciativa individual, innovación y flexibilidad. Con el fin de mantenerlas actualizadas con las necesidades del negocio?	Se le dan guías mínimas, si tiene dudas que las haga y tratar de mejor . GOR (generación de operaciones y recomendaciones) .	No brillan, no hay evaluación. Legal y Contabilidad se miden más. Ocupan personal con actitud	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2.5
	2	¿Cómo toman en consideración la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de los empleados y la comunidad con la cual interactúa?		No se toman en cuenta	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	3	¿Cómo se logra la comunicación y compartir conocimientos efectivamente entre las unidades de trabajo?	Con las tareas se explica lo que hay que hacer. Si está el proceso.	No se le da mucho seguimiento ni se realizan actualizaciones para cambios	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2.5
<b>Sistema de administración del desempeño del empleado</b>	4	¿De qué manera su sistema de administración del desempeño de los empleados, incluyendo la retroalimentación a los empleados, apoya el alto desempeño? ¿Cómo los sistemas de reconocimiento y recompensa reafirman los objetivos de alto desempeño?		No hay sistema de administración del desempeño	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	1

**Categoría # 5 Enfoque de Recurso Humano**

**Área 1 : Sistemas de trabajo**

**Describa como se alcanza un alto desempeño a través del trabajo de los empleados de la organización. Describa a través de cuales prácticas laborales se le permite al empleado alcanzar altos niveles de desempeño.**

Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Contratación y progreso laboral</b>	5	¿Cómo identifica las características y habilidades necesarias por los empleados potenciales?	Se hacen pruebas, con base a las tareas	No hay perfiles establecidos	Se hace DIS, prueba contable, prueba en las tareas. Se pide una pasantía antes de empezar de 1 a 15 días.  Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2
	6	¿Cómo recluta, selecciona y contrata nuevos empleados?	Se anuncian los puestos, se buscan conocidos y recomendaciones		Anuncios, recomendación directa.  Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2
	7	¿Cómo implementa planes de sucesión para puestos administrativos o gerenciales? ¿Cómo administra el progreso laboral para todos los empleados de la organización?	Conforme resultados. Que no haya una sola persona sabiendo todo	Cuando una persona es hábil, se le dan más y más tareas	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2

### **Categoría # 5 Enfoque de Recurso Humano**

#### **Área 2 : Capacitación de empleados y motivación**

**Describa como la educación, capacitación y el desarrollo de la carrera del empleado impulsan al logro de los objetivos globales y contribuyen a un alto desempeño. Describa como se desarrolla el conocimiento, las**

**habilidades y capacidades del empleado a través de la educación, capacitación y desarrollo de la carrera del empleado.**

Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Educación, capacitación y desarrollo del empleado.</b>	1	¿Cómo la enseñanza y entrenamiento ayuda al cumplimiento de planes de acción? ¿De qué manera el enfoque de enseñanza y entrenamiento equilibra las necesidades del personal y de la organización a corto y largo plazo, incluyendo el desarrollo, aprendizaje?		A largo plazo la empresa no lo considera. Los directivos dicen ocupar asegurar lo operativo del día y luego pensar en mañana	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	1
	2	¿De qué manera dirige las necesidades claves de desarrollo y entrenamiento, incluyendo la diversidad en el entrenamiento, cambios tecnológicos, desarrollo de la administración/ liderazgo,	Siendo espontaneo, resultados, realizar bien las tareas	No hay nada esquematizado, ni seguimiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	1
	3	¿Cómo busca y utiliza los recursos de los empleados y sus supervisores en los requerimientos, expectativas y diseño del entrenamiento y la enseñanza?	Se tienen manuales de tareas	Solo reactivos	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	2
	4	¿Cómo distribuye y evalúa la enseñanza y entrenamiento? ¿Qué relación existe entre esa evaluación y el desempeño de la empresa.	Si va bien en las tareas va bien en el aprendizaje		Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	2
	5	¿Cómo refuerza el uso de los conocimientos y habilidades adquiridos en el trabajo?	Cuando alguien hace bien sus tareas, se le asigna más trabajo, se le da oportunidad de abarcar más y mas			4	2
	6	¿De qué manera evalúa la efectividad de la capacitación y el entrenamiento, teniendo en cuenta el desempeño individual y de la organización?	Resultados 100%			4	1

**Categoría # 5 Enfoque de Recurso Humano**
**Área 3 : Bienestar y satisfacción personal**

Describe como la organización mantiene un clima que apoya al ambiente laboral y al empleado, que contribuye al bienestar, la satisfacción y la motivación del personal.

Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
------	------	----------	------------------	--------------------	--------------------	----------------	------------------

<b>Ambiente de Trabajo.</b>	1	¿De qué manera usted dirige y mejora los centros de trabajo, la seguridad, medidas ambientales y los factores ergonómicos? ¿Cómo toman parte los empleados en la identificación de estos factores y en el mejoramiento de la seguridad en los centros de trabajo?	Cuando se quejan, se hace. A partir de queja		Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	2
	2	¿Cómo asegura que su lugar de trabajo está preparado para emergencias o desastres?	De palabra si hay. Ocupamos primero ponernos a caminar y después ver estos temas		Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	1

### Categoría # 5 Enfoque de Recurso Humano

#### Área 3 : Bienestar y satisfacción personal

Describa como la organización mantiene un clima que apoya al ambiente laboral y al empleado, que contribuye al bienestar, la satisfacción y la motivación del personal.

Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
------	------	----------	------------------	--------------------	--------------------	----------------	------------------

<b>Satisfacción y apoyo al Empleado</b>	3	¿Cómo determina usted los factores clave que afectan el bienestar, satisfacción y motivación del personal?		Nada no se realiza ningún tipo de evaluación	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	0
	4	¿Cómo mejora usted el clima laboral de sus empleados a través de servicios, beneficios y políticas? ¿De qué manera se selecciona estas mejoras y cómo se adaptan a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de empleados?		No se hace	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	0
	5	¿Qué métodos y medidas de valoración formales o informales utiliza usted para determinar el bienestar, satisfacción y motivación del personal? ¿Cómo se adaptan estos métodos y medidas a las diversas fuerzas de trabajo y a diferentes categorías y tipos de empleados? ¿Cómo utiliza otros indicadores como rotación del personal, ausentismo, quejas, y productividad para evaluar y mejorar el bienestar, satisfacción y motivación del personal?		No hay métodos, suponen que si ya llevan tiempo en la organización es porque están felices	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	0
	6	¿Cómo relaciona los resultados de las evaluaciones a los resultados del negocio para identificar las prioridades de mejora laboral y del clima organizacional?		No se hacen evaluaciones	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	4	0

Categoría # 6 Administración de Procesos							
Área 1 : Procesos que generan valor							
Describa como la organización identifica y administra los procesos claves que generan valor para lograr valor para el cliente y alcanzar el éxito y el crecimiento organizacional.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Procesos que generan valor</b>	1	¿Cómo determina la organización los procesos clave que agregan valor? ¿Cuáles son los procesos de producción, servicio y negocio para crear o agregar valor? ¿Cómo contribuyen estos procesos al provecho y éxito del negocio?		No tenemos, todos los colaboradores están enfocados en tareas del día.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	1
	2	¿Cómo se determinan los requerimientos de los procesos que agregan valor, incorporando input de los clientes, proveedores, socios? ¿Cuáles son los requerimientos clave para estos procesos?	Si el cliente pide algo, se trata de hacer, se trata de cambiar un proceso	No se hace revisión, ni se consulta frecuentemente por la satisfacción de los clientes. Falta de capacidad para poder hacerlo	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	2
	3	¿Cómo diseña y lleva a cabo estos procesos para obtener los requerimientos claves?		No se diseñan	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	1
	4	¿Cuáles son las medidas o indicadores de desempeño claves utilizadas para controlar y mejorar estos procesos? Incluya cómo se usan las mediciones en el proceso y la <i>retroalimentación</i> de los clientes y proveedores para administrar los procesos de negocio.	Si algo sale mal, se corrige, se comunica	No se miden. No se da seguimiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	1
	5	¿Cómo minimiza los costos asociados con inspecciones, evaluaciones y auditorías de desempeño de los procesos?	Hay una política de reducir gastos	No se hacen inspecciones, solo cuando se detectan cosas	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	3
	6	¿Cómo mejora sus procesos de negocio para obtener un desempeño mejor y para mantenerlos acordes a las necesidades y dirección del negocio? ¿Cómo se comparten las mejoras con otras unidades organizacionales y procesos?		No se mejoran	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	7.5	1

### Categoría # 6 Administración de Procesos

#### Área 2 : Procesos de soporte y planificación de las operaciones

**Describe como la organización administra los procesos claves que dan apoyo a los procesos generadores de valor. Describe los procesos para la administración financiera y la continuidad de las operaciones en caso de emergencia.**

Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Procesos de Soporte</b>	1	¿Cómo determina la organización los procesos clave? ¿Cuáles son los procesos clave que dan apoyo a los procesos generadores de valor?	Procesos claves son las tareas ordinarias para que camine el negocio	No se han determinado los procesos que generan valor, por lo menos no de una manera metódica	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	1
	2	¿Cómo se determinan los requerimientos de los procesos, incorporando input de los clientes, proveedores, socios? ¿Cuáles son los requerimientos clave para estos procesos?		No se determinan	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	3	¿Cómo diseña y lleva a cabo estos procesos para obtener los requerimientos claves?		No se diseñan	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	4	¿Cuáles son las medidas o indicadores de desempeño claves utilizadas para controlar y mejorar estos procesos? Incluya cómo se usan las mediciones en el proceso y la retroalimentación de los clientes y proveedores para administrar los procesos de negocio.		No hay medidas	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	5	¿Cómo minimiza los costos asociados con inspecciones, evaluaciones y auditorías de desempeño de los procesos?		No se realizan auditorías.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	6	¿Cómo mejora sus procesos de negocio para obtener un desempeño mejor y para mantenerlos acordes a las necesidades y dirección del negocio? ¿Cómo se comparten las mejoras con otras unidades organizacionales y procesos?	Se quiere hacer	No se hace	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	5	0
	7	¿Cómo se asegura la organización de contar con los recursos financieros adecuados para dar soporte a las operaciones? ¿Cómo se determinan los recursos necesarios para enfrentar las obligaciones financieras? Cómo se asegura la organización de contar con recursos adecuados para apoyar nuevas grandes inversiones en el negocio? ¿Cómo se fijan los riesgos financieros asociados con las operaciones actuales del negocio y nuevas grandes inversiones en el negocio?		No se quiere crecer sin orden, sin procesos bien definidos, sin personal idóneo		5	0
	8	¿Cómo se asegura la continuidad en las operaciones en caso de una emergencia?		No se aseguran		5	1

<b>Categoría # 7 Resultados</b>							
<b>Área 1 : Salidas de Producto o Servicio</b>							
<b>Resuma los resultados de desempeño organizacionales para los productos y servicios clave. Categorice los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, grupos de clientes, segmentos de mercado. Incluya datos comparativos apropiados.</b>							
<b>Tema</b>	<b>Ítem</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Aspecto Positivo</b>	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Evidencia Objetiva</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>
<b>Resultados de productos y servicios</b>	1	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño de productos y servicios que son importantes para sus clientes? ¿Cómo estos se comparan con los niveles de satisfacción de los competidores?		Mal en indicadores. Lo definen como que si deja plata bien, sino está mal.	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	100	7



Categoría # 7 Resultados							
Área 2 : Salidas enfocadas al cliente							
Resuma los resultados organizacionales claves enfocados en el cliente, incluyendo la satisfacción del cliente y la percepción de valor por parte del cliente. Categorice los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, grupos de clientes, segmentos de mercado. Incluya datos comparativos apropiados..							
Tema	Item	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Resultados enfocados al cliente</b>	1	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones clave o indicadores de satisfacción e insatisfacción al cliente? ¿Cómo estos se comparan con los niveles de satisfacción de los competidores?		No se miden los niveles de satisfacción de los clientes. Si vuelven a comprar o a demandar el servicio, es que está bien	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	2
	2	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de valor percibido por el cliente incluyendo lealtad y retención del cliente, referencia positiva y otros aspectos de construcción de relaciones con clientes, apropiadas?		Si vuelven a comprar o demandar el servicio es porque está bien	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	2

<b>Categoría # 7 Resultados</b>							
<b>Área 3 : Salidas financieras y de mercado</b>							
<b>Resuma los resultados de desempeño financieros y de posicionamiento de mercado claves para la organización por segmentos de clientes o de mercado. Incluya los datos comparativos apropiados.</b>							
<b>Tema</b>	<b>Ítem</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Aspecto Positivo</b>	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Evidencia Objetiva</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>
<b>Resultados financieros y de mercado</b>	1	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño financiero, incluyendo las medidas agregadas y el retorno financiero?	Se lleva la contabilidad al día. Se mide que no se esté perdiendo dinero	No se llevan niveles de tendencia	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	6
	2	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño de su nicho de mercado (participación/posición del mercado, crecimiento del negocio y nuevos mercados?	Se sabe que es necesario	No se miden	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	2

<b>Categoría # 7 Resultados</b>							
<b>Área 4 : Salidas del recurso humano</b>							
<b>Resuma los resultados del recurso humano claves de la organización, incluyendo el desempeño del sistema de trabajo y el aprendizaje, desarrollo, bienestar y satisfacción del personal. Segmente los resultados para direccionar la diversidad de la fuerza de trabajo y los diferentes tipos y categorías de empleados. Incluya datos comparativos apropiados.</b>							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
<b>Resultados de la efectividad organizacionales</b>	1	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño del sistema de trabajo y efectividad?		No se miden. Si el trabajo está bien hecho, se considera que va bien	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	30	2
	2	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de capacitación y desarrollo?	En legal se da un poco más.	No se miden ni se tienen indicadores. No ha habido tiempo para comunicar y sacar provecho de las capacitaciones a las cuales se ha podido ir	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	20	4
	3	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de bienestar del colaborador, satisfacción e insatisfacción?		No hay mediciones	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	20	1

Categoría # 7 Resultados							
Área 5 : Salidas de la efectividad organizacionales							
Resuma los resultados de desempeño operacional claves que contribuyen al mejoramiento de la efectividad organizacional. Categorice los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, grupos de clientes, segmentos de mercado. Incluya datos comparativos apropiados.							
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Resultados de la efectividad organizacionales	1	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño operacional de sus procesos claves de creación de valor? Incluya productividad, tiempo de ciclos, proveeduría y desempeño de socios, y otras medidas de eficiencia y efectividad.		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	1
	2	¿Cuáles son sus niveles y tendencias actuales en las mediciones o indicadores de desempeño operacional de sus procesos claves de creación de valor? Incluya productividad, tiempo de ciclos, desempeño de socios, y otras medidas de eficiencia y efectividad.		No hay	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	35	1

Categoría # 7 Resultados								
Área 6 : Salidas de Responsabilidad Social y Liderazgo								
Resuma los resultados de desempeño financieros y de posicionamiento de mercado claves para la organización por segmentos de clientes o de mercado. Incluya los datos comparativos apropiados.								
Tema	Ítem	Pregunta	Aspecto Positivo	Aspectos Negativos	Evidencia Objetiva	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	
<b>Resultados del recurso humano</b>	1	¿Cuáles son los hallazgos claves actuales y tendencias en las mediciones e indicadores claves de contabilidad fiscal, tanto interna como externa, como aplique?	Se hizo con un amigo, que ayuda en la parte tributaria, para cumplir con auditorias. No hay tiempo para seguimiento.	Falta de seguimiento	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	14	2	
	2	¿Cuáles son sus resultados para las mediciones o indicadores claves de comportamiento ético y de confianza de inversionistas en la gobernabilidad de la organización?		nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	14	1	
	3	¿Cuáles son sus resultados para las mediciones o indicadores claves del cumplimiento de las regulaciones y la ley?	Se sabe que se cumple con todos los aspectos legales. Si hay cambios, la empresa se adapta, siempre para cumplir		Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	14	7	
	4	¿Cuáles son sus resultados para las mediciones o indicadores claves de organización ciudadana en apoyo a sus comunidades clave?			nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	14	0
	5	¿Cuáles son sus resultados para las mediciones o indicadores claves de cumplimiento de la estrategia organizacional y planes de acción?			nada	Entrevistas al M.Sc. Ronny García y a la Encargada de Operaciones, la Licda. Marlen Navarro	14	0

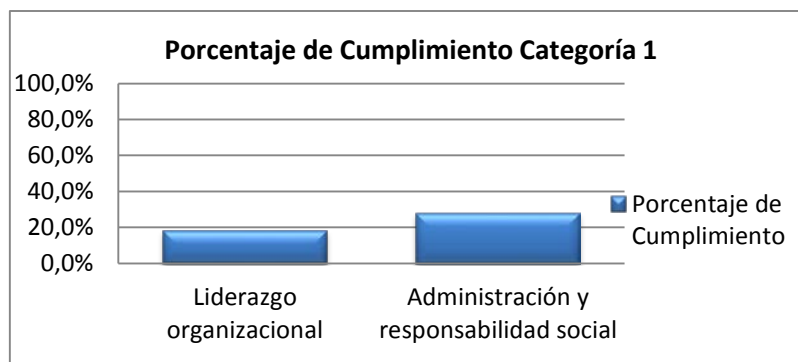
## Anexo 8.2 Resultados Obtenidos del Malcom Baldrige por Categoría

### Anexo 8

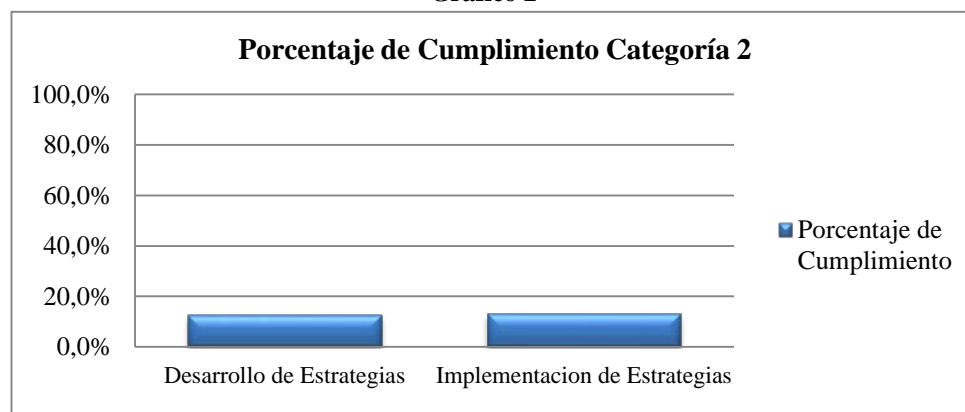
#### 8.2.1 Categoría # 1 Liderazgo

**Cuadro 1. Resultados Liderazgo**

Liderazgo	Nota máxima	Puntaje obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Liderazgo organizacional	70	13	18,6%
Administración y responsabilidad social	50	14	28,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>27</b>	<b>22,5%</b>

**Gráfico 1****Anexo 8.2.2 Categoría # 2 Planeamiento Estratégico****Cuadro 2**

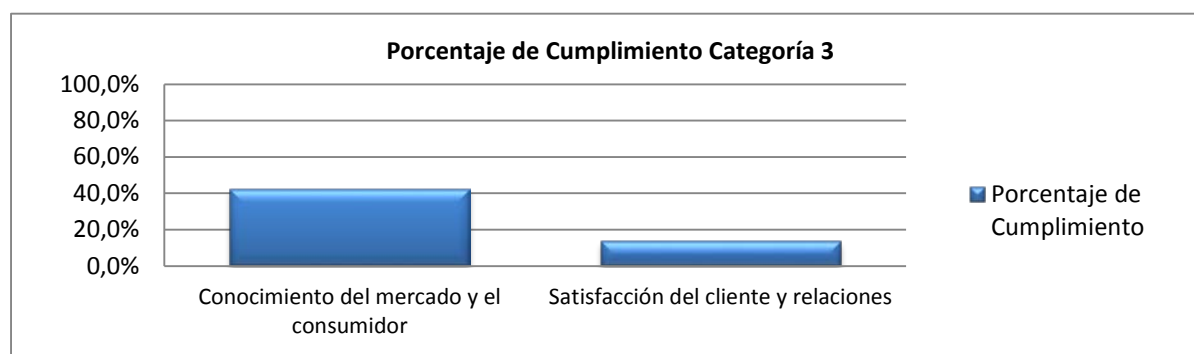
Planeamiento Estratégico	Nota máxima	Puntaje obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Desarrollo de Estrategias	40	5	12,5%
Implementación de Estrategias	45	6	13,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>11</b>	<b>12,9%</b>

**Gráfico 2****Anexo 8.2.3 Categoría # 3 Enfoque hacia el Mercado y el Cliente**

Cuadro 3

Enfoque hacia el Mercado y el Cliente	Nota máxima	Puntaje obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Conocimiento del mercado y el consumidor	40	17	42,5%
Satisfacción del cliente y Relaciones	45	6	13,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>23</b>	<b>27,1%</b>

Gráfico 3

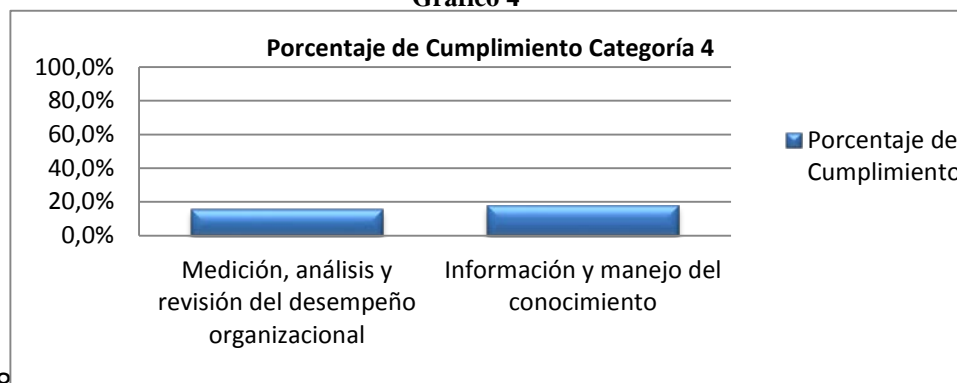


#### Anexo 8.2.4: Categoría # 4 Información, análisis y manejo del conocimiento

Cuadro 4

Información, análisis y manejo del conocimiento	Nota máxima	Puntaje obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Medición, análisis y revisión del desempeño organizacional	45	7	15,6%
Información y manejo del conocimiento	45	8	17,8%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>15</b>	<b>16,6%</b>

Gráfico 4

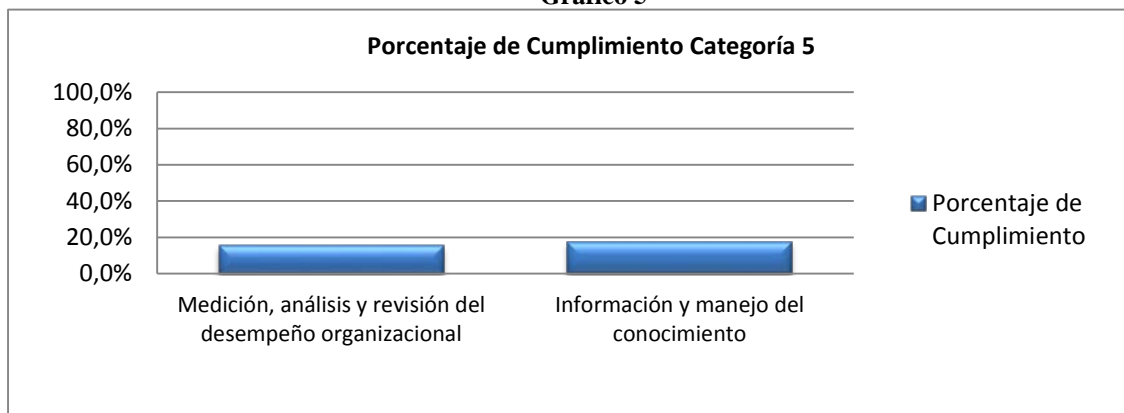


#### Anexo 8.2.5: Categoría # 5 Enfoque de Recursos Humanos

Cuadro 5

Enfoque hacia el Mercado y el Cliente	Nota máxima	Puntaje obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Sistemas de trabajo	35	12	34,3%
Educación y motivación al empleado	25	9	36,0%
Satisfacción y bienestar del empleado	25	3	12,0%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>24</b>	<b>28,2%</b>

Gráfico 5

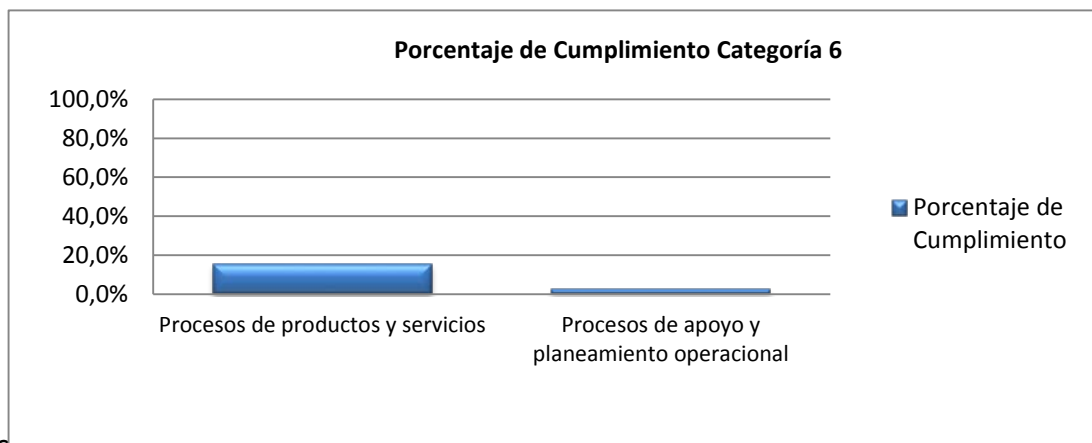


### Anexo 8.2.6: Categoría # 6: Administración de Procesos

Cuadro 6

Administración de procesos	Nota máxima	Puntaje Obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Procesos de productos y servicios	45	7	15,6%
Procesos de apoyo y planeamiento operacional	40	1	2,5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>8</b>	<b>9,41%</b>

Gráfico 6

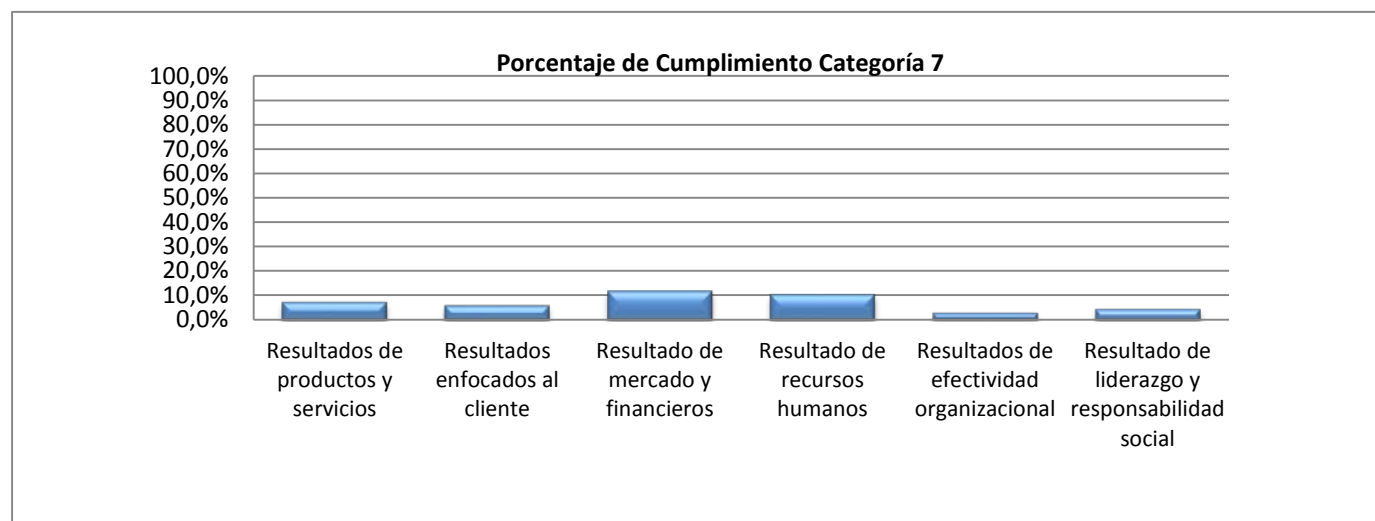


### Anexo 8.2.7: Categoría # 7: Resultados



<b>Enfoque hacia el Mercado y el Cliente</b>	<b>Nota máxima</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Nivel de cumplimiento (%)</b>
Resultados de productos y servicios	100	7	7,0%
Resultados enfocados al cliente	70	4	5,7%
Resultado de mercado y financieros	70	8	11,4%
Resultado de recursos humanos	70	7	10,0%
Resultados de efectividad organizacional	70	2	2,9%
Resultado de liderazgo y responsabilidad social	70	3	4,3%
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>31</b>	<b>6,9%</b>

Gráfico 7

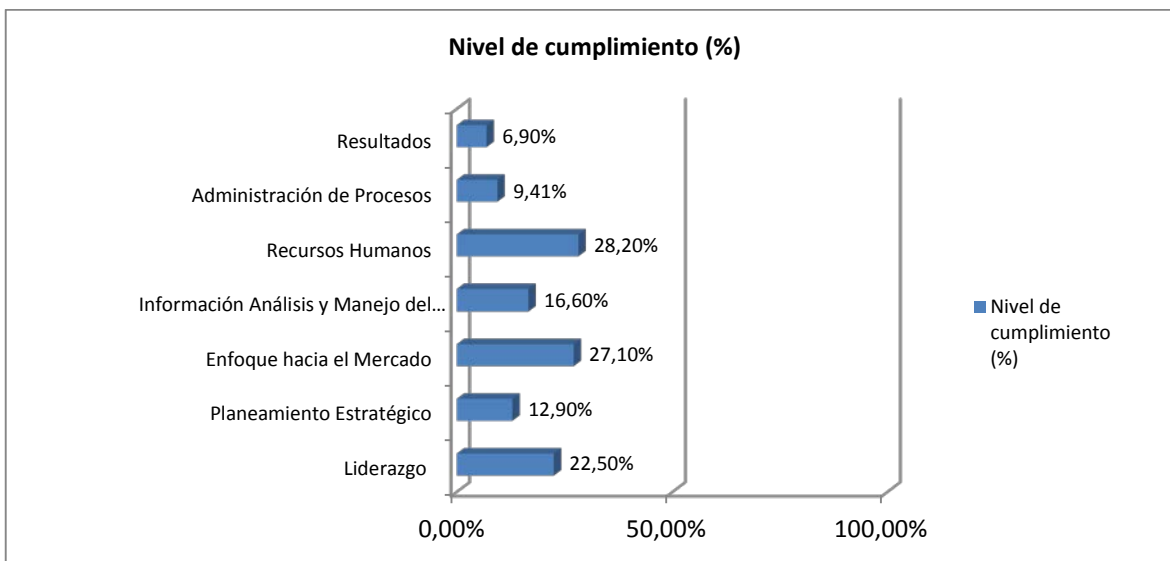


ANEXO 6.2.6. Resumen de Resultados

Cuadro 8

<b>Categoría</b>	<b>Nivel de cumplimiento (%)</b>
Liderazgo	22,5%
Planeamiento Estratégico	12,9%
Enfoque hacia el Mercado	27,1%
Información Análisis y Manejo del Conocimiento	16,6%
Recursos Humanos	28,2%
Administración de Procesos	9,41%
Resultados	6,9%
<b>Promedio de cumplimiento</b>	<b>17,7%</b>

Gráfico 8



## Anexo 9: Resultados Encuesta de Satisfacción Laboral

### Gráfico 1

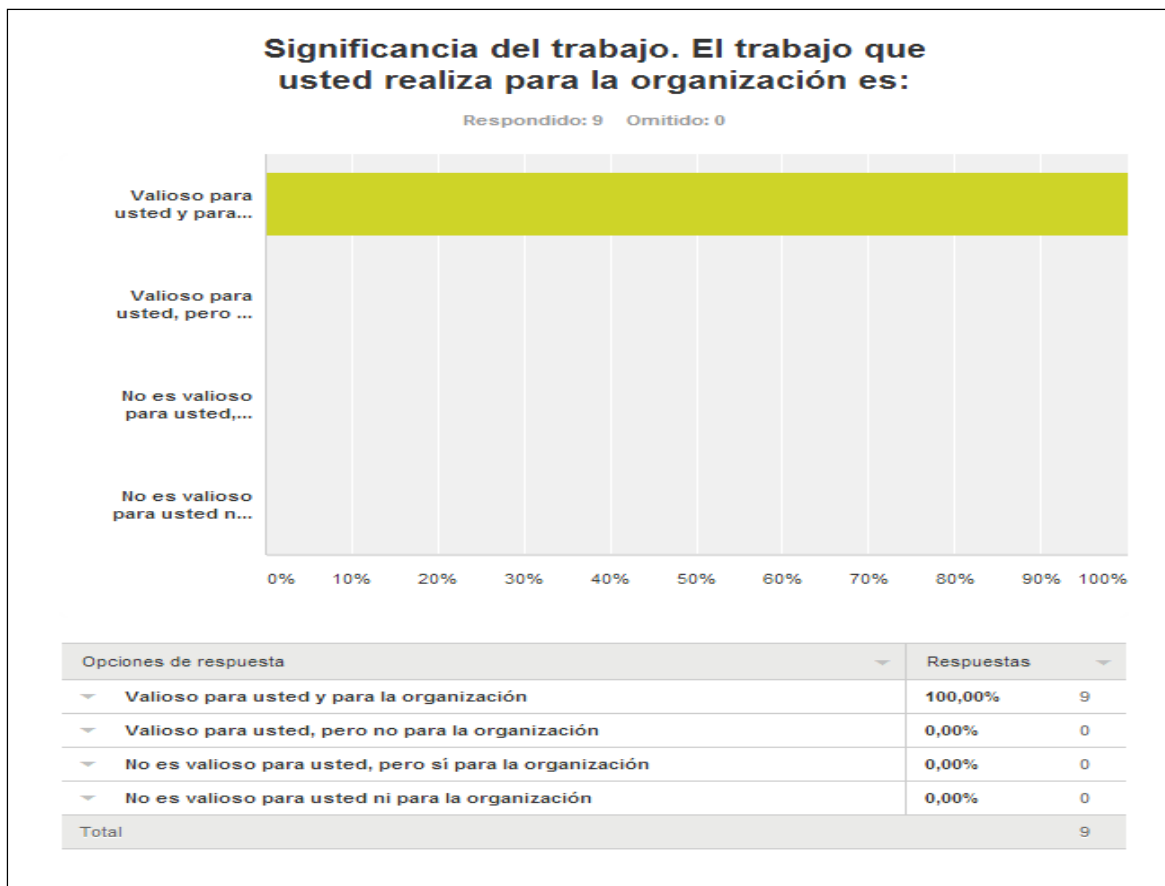


Gráfico 2

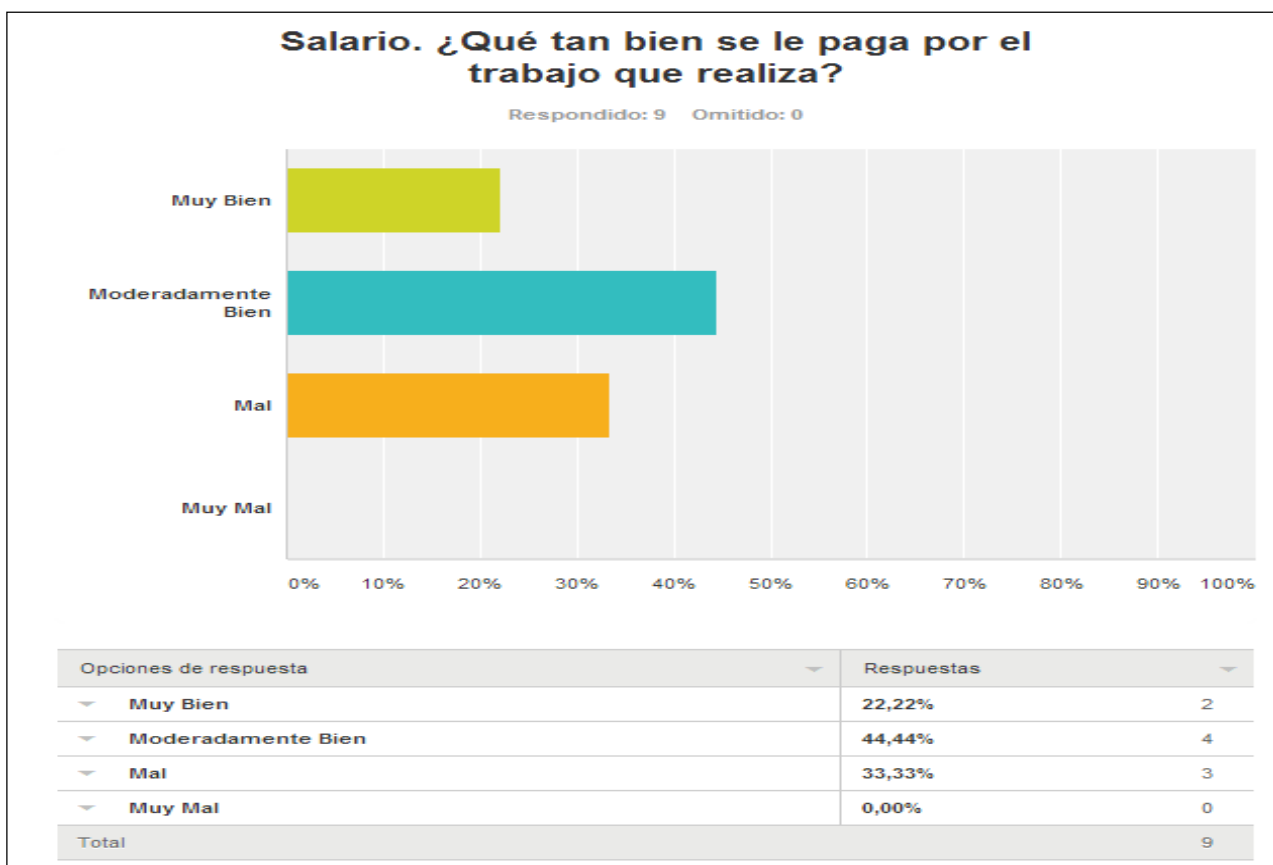
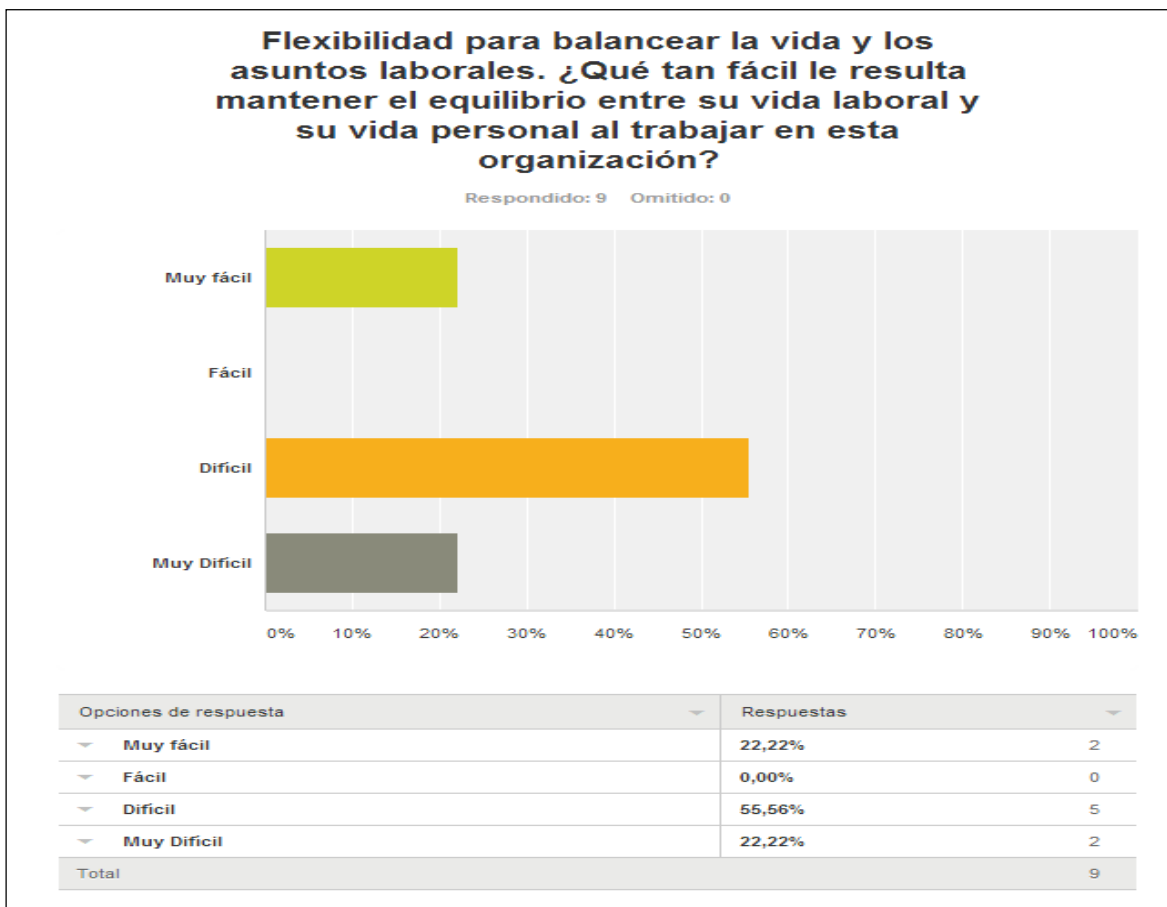


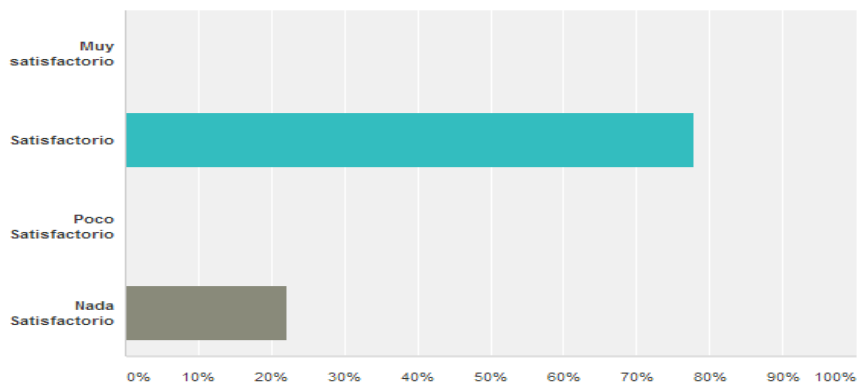
Gráfico 3



## Gráfico 4

**Autonomía e independencia. ¿Considera que en su actual posición tiene niveles de autonomía e independencia para desempeñar sus funciones y brindar los resultados esperados?**

Respondido: 9 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy satisfactorio	0,00% 0
▼ Satisfactorio	77,78% 7
▼ Poco Satisfactorio	0,00% 0
▼ Nada Satisfactorio	22,22% 2
Total	9

Gráfico 5

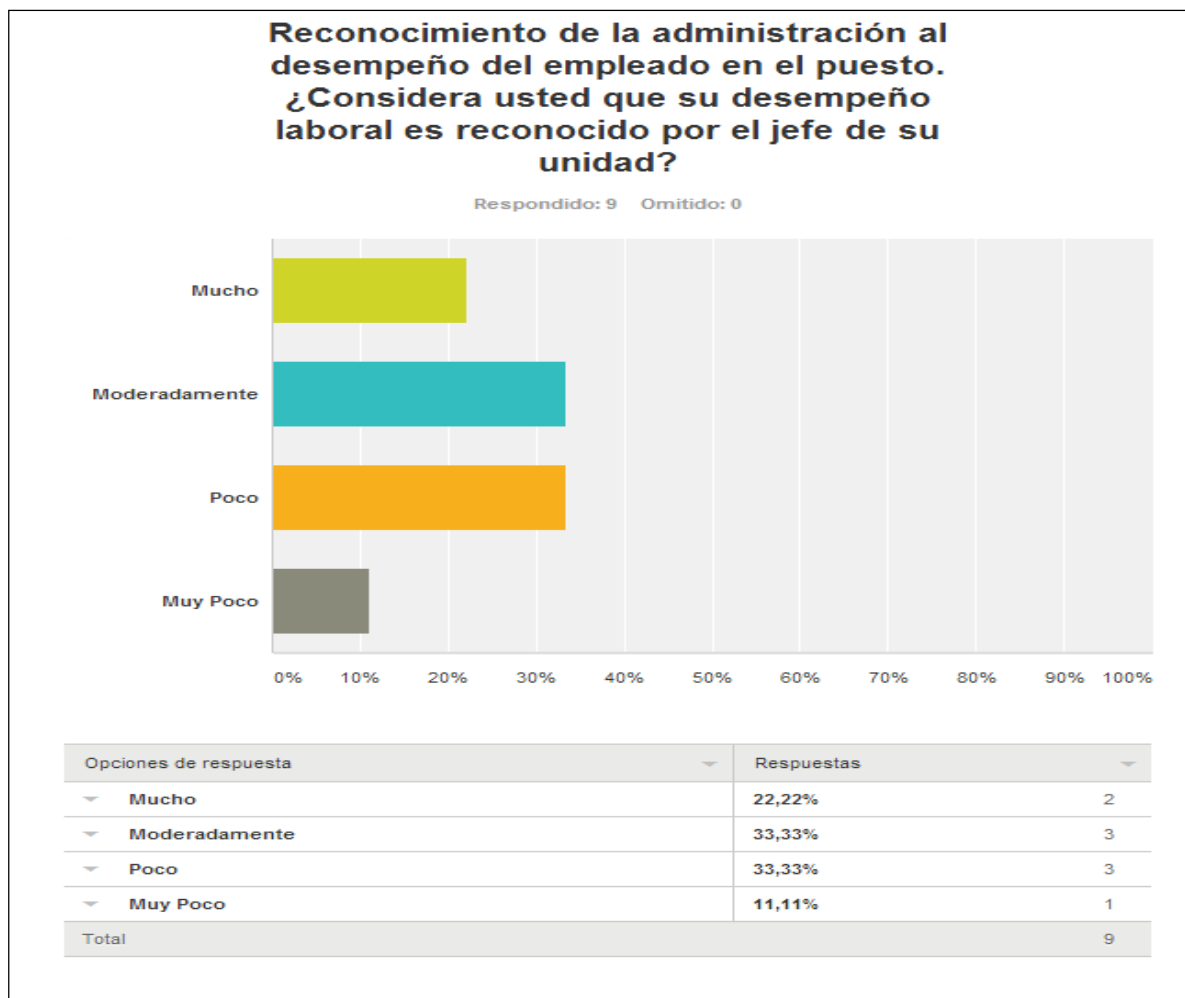


Gráfico 6

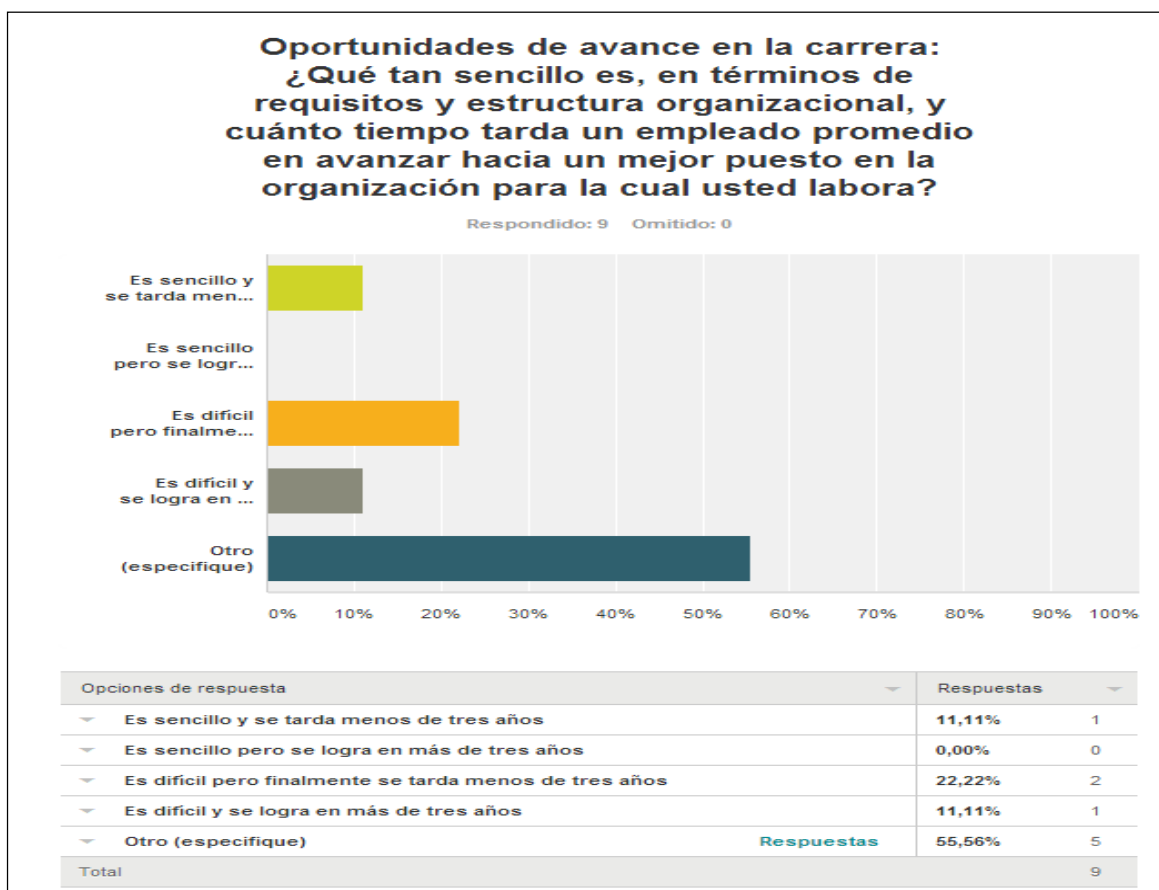




Gráfico 7

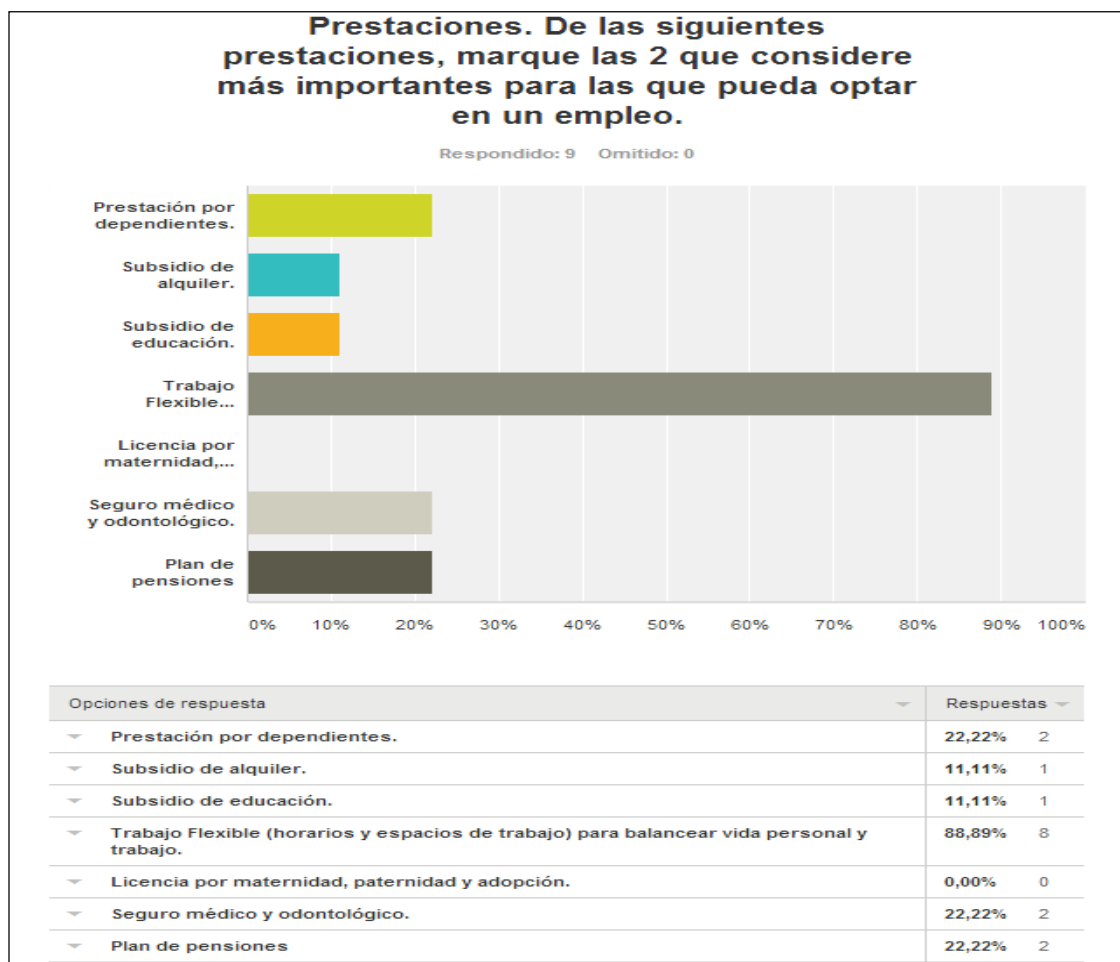


Gráfico 8

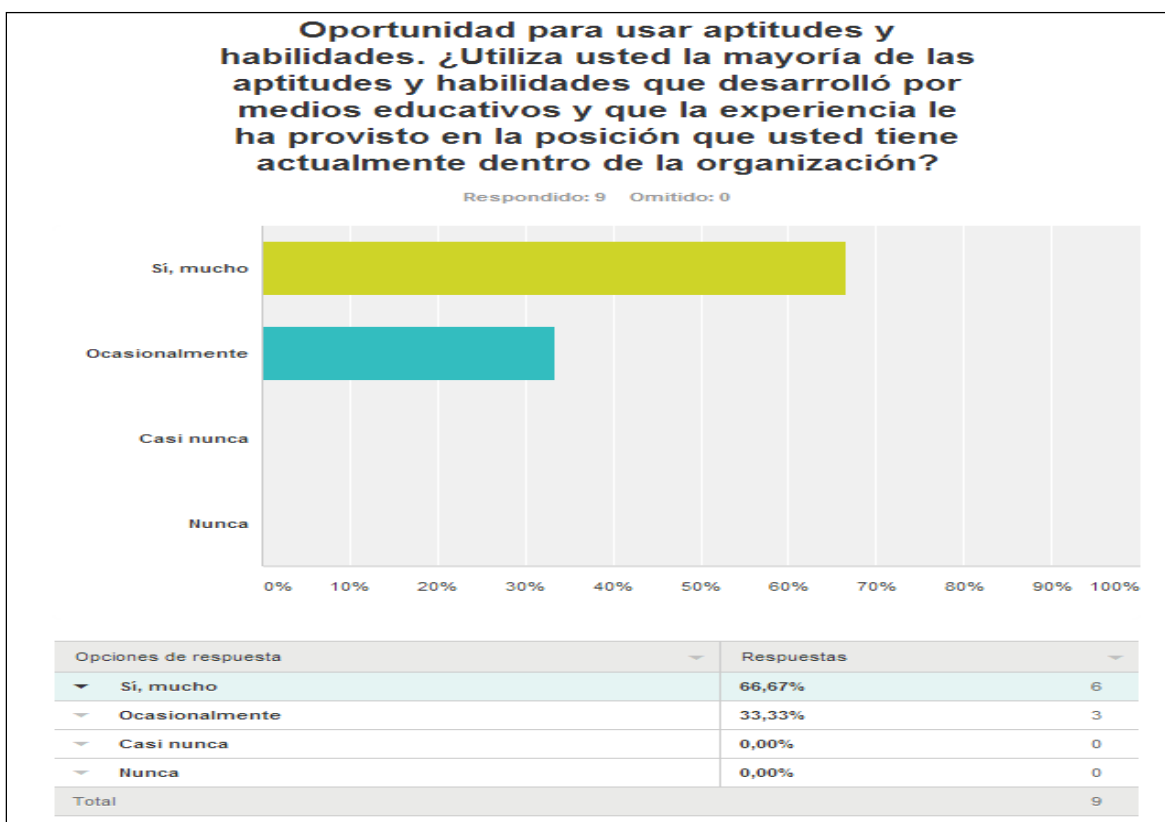


Gráfico 9

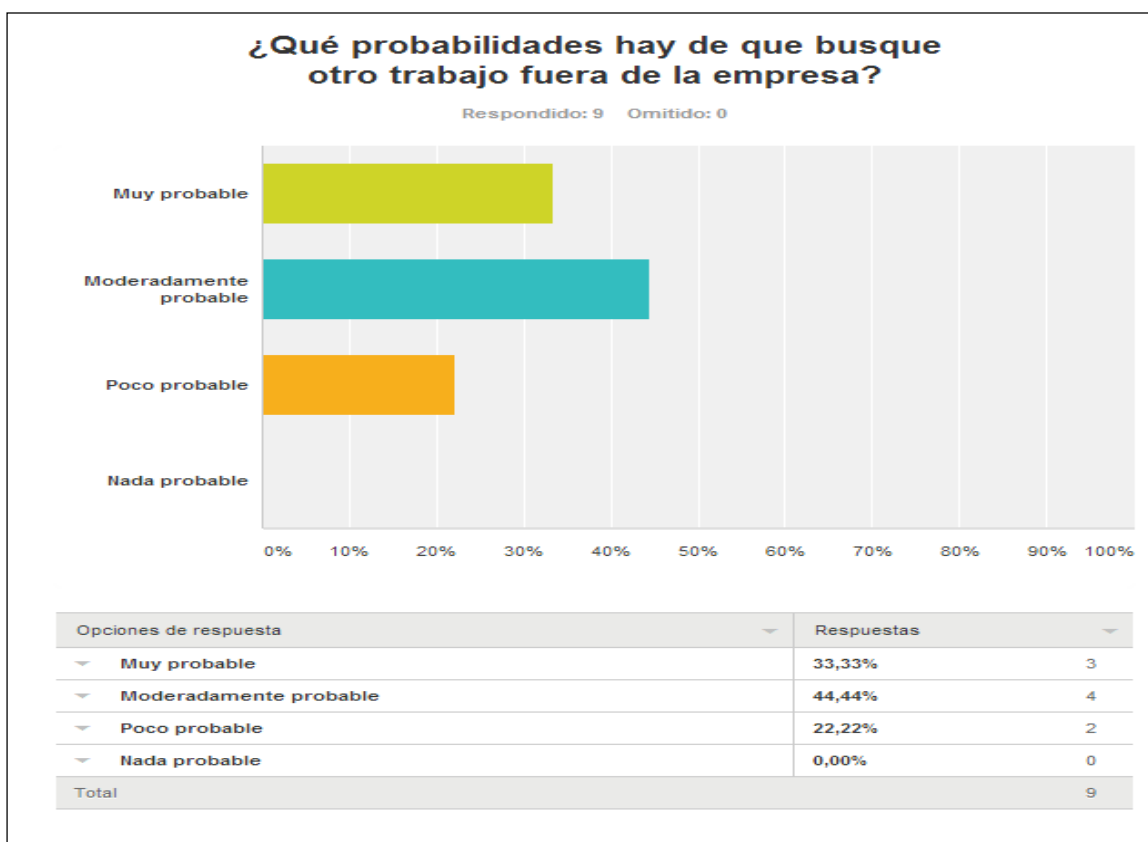
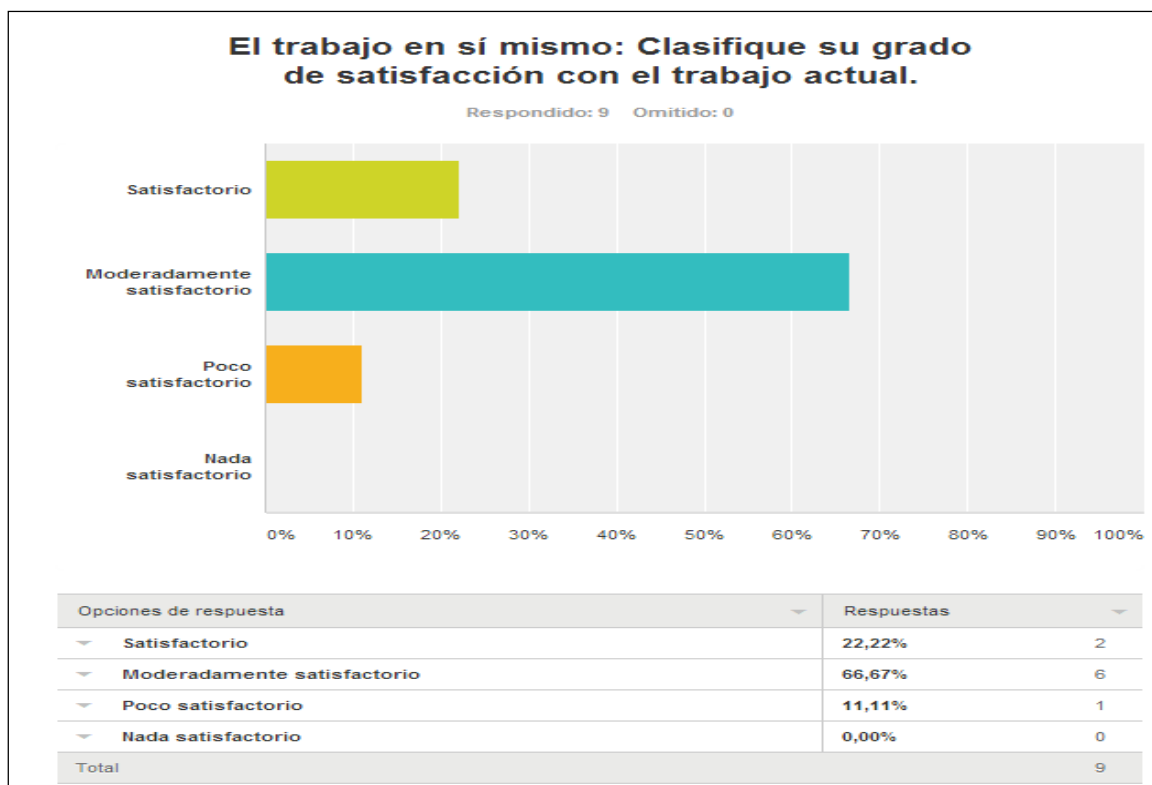


Gráfico 10



## Anexo 10: Análisis de Propuesta de Marco Estratégico

### Anexo 10.1 Análisis Misión y Visión Grupo SENSA

**Cuadro 1. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de SENSA**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Ser un aliado estratégico de su negocio
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Mediante servicios eficientes y de alta calidad, ofrecidos por un equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable con sus clientes
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Define los 4 giros de negocio y que se brindan servicios eficientes y de alta calidad
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Servicios de alta calidad y eficientes
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	2	Equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. Establece equipo comprometido, capacitado, honesto y responsable
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión
<b>Total</b>			<b>18</b>

Fuente: Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 2. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión**

Cuestión	Calificación	Evidencia
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona un servicio ajustado a las necesidades de sus clientes. Deja de lado otros participantes
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define que se busca un posicionamiento como la mejor y más flexible empresa para el desarrollo de negocios tanto en Costa Rica como en el resto de Centroamérica, Panamá y el Caribe
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de esta?	2	Mediano plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 10.2 Análisis Misión y Visión SERCOR

**Cuadro 3. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de SERCOR**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Establece un compromiso de contribuir a mejorar la salud de la población
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Define la responsabilidad de mejorar la salud de los costarricenses (clientes).
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Productos con altos estándares
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Los productos diferenciados e innovadores
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Eficiente y confiable
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	1	Se mencionan los valores
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	1	No especifica normas de conducta ni los valores de la empresa. Se establece que se debe generar confianza y trabajar eficientemente
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	1	Se define que se debe realizar un trabajo eficiente que genere confianza
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. Establece como valores la eficiencia y confianza.
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión
<b>Total</b>		<b>15</b>	

Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 4. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión de SERCOR**

<b>Cuestión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Evidencia</b>
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona un servicio ajustado a las necesidades de sus clientes. Deja de lado otros participantes
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define cómo se desea posicionar la organización y qué tiene que hacer para lograrlo.
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0	No define un plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador
<b>Total</b>		<b>11</b>

Fuente: Campbell, A.



## Anexo 10.3 Análisis Misión y Visión JARAMK

**Cuadro 5. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión de JARAMK**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Con seriedad y transparencia, seguimos los lineamientos de Mepha.
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Define la responsabilidad con Mepha únicamente
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Para importar y distribuir, por cuenta y riesgo propio, sus productos de manera exclusiva.
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Exclusivamente con Mepha
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Seriedad y transparencia
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Seriedad y transparencia
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	1	Seriedad y transparencia
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	1	Seriedad y transparencia
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	Con seriedad y transparencia, seguimos los lineamientos de Mepha
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión
<b>Total</b>		<b>16</b>	

Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 6. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión  
JARAMK**

<b>Cuestión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Evidencia</b>
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro y puntualiza
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona un servicio ajustado a Mepha
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Ser la más fiel, flexible, innovadora y segura opción, mediante niveles ideales de inventario y el pago puntual de facturas
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	2	En el corto plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 10.4 Análisis Misión y Visión RAPIDESCIENTOS

**Cuadro 7. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión  
RAPIDESCIENTOS**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Establece facilitar a terceros sus posibilidades de negocios
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Brindarle a terceros liquidez, con eficiencia y seguridad. Solo compromiso con clientes
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Terceros que requieran liquidez rápidamente
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Liquidez rápidamente y de forma sencilla
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Eficiente y segura
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Eficiente y segura
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Sí
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	2	Sí
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. Establece como valores la eficiencia y seguridad.
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.
<b>Total</b>		<b>18</b>	

Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 8. Matriz de Evaluación de la Declaración de Visión  
RAPIDESCIENTOS**

<b>Cuestión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Evidencia</b>
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona a sus clientes. Deja de lado otros participantes
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define que se brinda una opción rápida y amigable
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	2	Mediano plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador
<b>Total</b>	<b>13</b>	

Fuente: Campbell, A.

Anexo 10.5 Análisis Misión y Visión Correduría de Bienes y Administración de Propiedades en Alquiler

**Cuadro 9. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión Alquileres**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Establece contribuir a hacer de la vida de sus clientes una más fácil
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Solamente a los clientes
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Espacios en excelente estado y a buen precio
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	2	Espacios en excelente estado y a buen precio. Servicio de alta calidad
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Servicio de alta calidad
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Servicio de alta calidad
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Brindar un servicio de alta calidad que busca la permanente satisfacción de las necesidades de sus clientes
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	2	Brindar servicio de alta calidad
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. Establece como valores un servicio de alta calidad
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión
<b>Total</b>			<b>18</b>

Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 10. Matriz de Evaluación de la Declaración de  
Visión Alquileres**

<b>Cuestión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Evidencia</b>
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Define un deseo futuro
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona a sus clientes. Deja de lado otros participantes
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2	Define que se brinda una accesible y de calidad
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	2	Mediano plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fuente: Campbell, A.

## Anexo 10.6 Análisis Misión Servicios Legales y Notariales

**Cuadro 11. Matriz de Evaluación de la Declaración de Misión Servicios Legales y Notariales**

criterio	Elemento por Evaluar	Calificación	Detalle
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas entre los participantes: accionistas, clientes, empleados, proveedores?	2	Establece contribuir con la defensa de los intereses de los clientes, asociados, colaboradores y la sociedad en general.
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	2	Clientes, asociados, colaboradores y la sociedad en general.
Estrategia	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	2	Servicio legal responsable y eficiente.
	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	0	No lo expone
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2	Servicio de alta calidad. Eficiente y responsable
	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2	Servicio de alta calidad. Eficiente y responsable
Normas de Conducta	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2	Equipo de trabajo comprometido y capacitado
	¿Se definen las normas de conducta de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado correctamente o no?	2	Brindar servicio de alta calidad.
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	1	No puntualiza aspectos relacionados con la cultura de la organización. Establece como valores un servicio de alta calidad, eficiente y responsable.
	¿Es fácil de leer la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.
<b>Total</b>		<b>17</b>	

Fuente: Campbell, A.

**Cuadro 12. Matriz de Evaluación de la Declaración de  
Visión Servicios Legales y Notariales**

<b>Cuestión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Evidencia</b>
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	2	Ser una firma con alto prestigio a nivel nacional
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus partícipes?	1	Únicamente menciona a sus clientes. Deja de lado otros participantes.
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	1	Define que se brinde un servicio de alto nivel y con experticia
¿Es fácil leer y entender la declaración?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión y es puntual.
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	2	Mediano plazo
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2	Sí.
¿La visión es reconocida como motivante?	2	Es un enunciado motivante y retador.
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Fuente: Campbell, A.



## **Anexo 11. Aplicación de la Matriz PEEA**

Ubicar el rumbo estratégico que debe tomar la organización con base en los factores externos e internos detectados. Para esto se aplica la matriz de la posición estratégica de la acción (PEEA), siguiendo los siguientes pasos:

- Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF) y la ventaja competitiva (VC), las cuales son internas; la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI), correspondientes a dimensiones externas. Se toman como variables los factores definidos en FODA, más algunos otros que se deseen agregar. A continuación se presentan los ejemplos de dimensiones de PEEA para cada giro de negocio:

Cuadro 1. Dimensiones de PEEA para Importación y Venta de Medicamentos

Posición Estratégica Interna	Asignar	Posición Estratégica Externa	Asignar
<b>Fortaleza Financiera</b>		<b>Estabilidad Ambiental</b>	
No se realizan análisis financieros (meramente contable)	1	Precio competitivo	-2
Riesgo de los negocios	3	Presión Competitiva	-6
		Barrera de entrada al mercado	-2
	<b>2</b>		<b>-3,3</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>		<b>Fortaleza Industrial</b>	
Mercado meta claramente identificado	-2	Potencial de crecimiento	5
Participación de mercado	-4	Productos sustitutos	3
Control de resultados	-5		
Satisfacción de necesidades de clientes	-4		
Planificación estratégica que responda a situación actual (tanto interna como externa)	-5		
Procedimientos de los procesos que lleva acabo la empresa.	-3		
Capacidad de negociación con proveedores	-5		
Conocimientos tecnológicos.	-4		
Rotación del personal	-2		
Nivel de "expertis" en los Directivos de la empresa.	-1		
	<b>-3,5</b>		<b>4,0</b>

Cuadro 2. Dimensiones de PEEA para Descuento de Facturas y Préstamos

Posición Estratégica Interna	Asignar Valor	Posición Estratégica Externa	Asignar Valor
<b>Fortaleza Financiera</b>		<b>Estabilidad Ambiental</b>	
No se realizan análisis financieros (meramente contable)	1	Precio competitivo	-2
Riesgo de los negocios	1	Presión Competitiva	-2
		Barrera de entrada al mercado	-4
	<b>1</b>		<b>-2,7</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>		<b>Fortaleza Industrial</b>	
Mercado meta claramente identificado	-5	Potencial de crecimiento	5
Participación de mercado	-5	Productos sustitutos	6
Control de resultados	-6		
Satisfacción de necesidades de clientes	-5		
Planificación estratégica que responda a situación actual (tanto interna como externa)	-6		
Procedimientos de los procesos que lleva acabo la empresa.	-2		
Capacidad de negociación con proveedores	-2		
Conocimientos tecnológicos.	-4		
Rotación del personal	-6		
Nivel de "expertis" en los Directivos de la empresa.	-1		
	<b>-4,2</b>		<b>5,5</b>

**Cuadro 3. Dimensiones de PEEA para Correduría de Bienes Raíces y Administración de Propiedades en Alquiler**

Posición Estratégica Interna	Asignar Valor	Posición Estratégica Externa	Asignar Valor
<b>Fortaleza Financiera</b>		<b>Estabilidad Ambiental</b>	
No se realizan análisis financieros (meramente contable)	1	Precio competitivo	-1
Riesgo de los negocios	3	Presión Competitiva	-5
		Barrera de entrada al mercado	-5
	<b>2</b>		<b>-3,7</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>		<b>Fortaleza Industrial</b>	
Mercado meta claramente identificado	-3	Potencial de crecimiento	5
Participación de mercado	-5	Productos sustitutos	2
Control de resultados	-6		
Satisfacción de necesidades de clientes	-5		
Planificación estratégica que responda a situación actual (tanto interna como externa)	-6		
Procedimientos de los procesos que lleva acabo la empresa.	-3		
Capacidad de negociación con proveedores	-1		
Conocimientos tecnológicos.	-4		
Rotación del personal	-6		
Nivel de "expertis" en los Directivos de la empresa.	-1		
	<b>-4</b>		<b>3,5</b>

La forma en inglés es *expertise*, si la utiliza debe escribirla en cursiva, o bien ponerlo en español: *experticia* o *experiencia*

Cuadro 4. Dimensiones de PEEA para Servicios Legales y Notariales

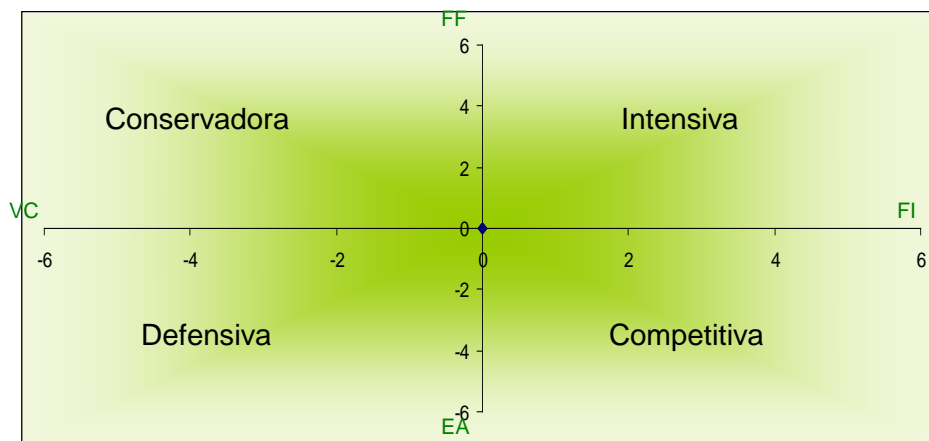
Posición Estratégica Interna	Asignar Valor	Posición Estratégica Externa	Asignar Valor
<b>Fortaleza Financiera</b>		<b>Estabilidad Ambiental</b>	
No se realizan análisis financieros (meramente contable)	1	Precio competitivo	-3
Riesgo de los negocios	3	Presión Competitiva	-5
		Barrera de entrada al mercado	-5
	<b>2</b>		<b>-4,3</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>		<b>Fortaleza Industrial</b>	
Mercado meta claramente identificado	-3	Potencial de crecimiento	3
Participación de mercado	-5	Productos sustitutos	6
Control de resultados	-6		
Satisfacción de necesidades de clientes	-4		
Planificación estratégica que responda a situación actual (tanto interna como externa)	-6		
Procedimientos de los procesos que lleva acabo la empresa.	-3		
Capacidad de negociación con proveedores	-1		
Conocimientos tecnológicos.	-4		
Rotación del personal	-2		
Nivel de "expertis" en los Directivos de la empresa.	-1		
	<b>-3,5</b>		<b>4,5</b>

La forma en inglés es *expertisse*, si la utiliza debe escribirla en cursiva, o bien ponerlo en español: experticia o experiencia

- Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA (ver Figura 1).
- Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la entidad: intensiva, competitiva, defensiva o conservadora, según se muestra en la siguiente Figura:

**Figura 1: Matriz PEEA**



Fuente: David, 2003.

## **Anexo 12: Cuadro de Mando Integral (CMI) y Tableros de Control de Cada Giro de Negocio**

### 12.1 Descuento de Facturas y Préstamos

Tal y como se mencionó, el tipo de estrategia definida para este giro de negocio es de carácter competitivo, por lo que se establece un objetivo general para la perspectiva financiera que promueve un incremento en la rentabilidad a través de un aumento en la cartera de clientes y una más eficiente gestión del riesgo.

A su vez, se definen dos objetivos específicos. El primero se relaciona con un aumento en la cartera de clientes. El segundo se dirige a la disminución del riesgo de estafas.

Para el desarrollo de métricas de control es necesario definir líneas base de los ingresos y así poder calcular ingresos y rentabilidad y además llevar un control de ingresos por colaborador. Asimismo, se establece el desarrollo de un modelo de gestión del riesgo para llevar su control y la implementación de medidas de mitigación. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

Tabla 1. Perspectiva Financiera

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 año
Aumentar la rentabilidad y seguridad del negocio mediante un incremento en la cartera de clientes y una eficiente gestión del riesgo.	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de la cartera actual de clientes.	Definir líneas base de ingresos y rentabilidad.	Incremento de ingresos	10%	25%	45%
			Incremento en rentabilidad del negocio.	10%	25%	45%
		Llevar un cálculo financiero de ingresos y rentabilidad.	Incremento en ingresos por colaborador	10%	25%	45%
	Disminuir el riesgo de estafas a la empresa mediante una gestión eficiente del mismo.	Desarrollar un modelo de gestión del riesgo del negocio	Modelo de gestión del Riesgo desarrollado	100%	0%	0%
			Nivel de Riesgo del negocio	70%	50%	30%
		Implementar modelo de gestión del riesgo.	Porcentaje de medidas de mitigación del riesgo implementadas.	70%	85%	95%
			Disminución en la cantidad de estafas en que se ve inmersa la empresa.	50%	70%	80%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 2. Tablero de Control Perspectiva Financiera

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde	Amarillo			Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
				10%	> I >	5%				
Incremento de ingresos	10%	0,1	I >= 10%	10%	> I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes financieros
Incremento en rentabilidad del negocio.	10%	0,2	I >= 10%	10%	> I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes financieros
Incremento en ingresos por colaborador	10%	0,15	I >= 10%	10%	> I >	5%	I < 5%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes financieros
Modelo de gestión del Riesgo desarrollado	100%	0,15	I >= 100%	100%	> I >	95%	I < 95%	Financiero - Contable	Trimestral	Modelo Gestión del Riesgo
Nivel de Riesgo del negocio	70%	0,15	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes de Control Interno
Porcentaje de medidas de mitigación del riesgo implementadas.	70%	0,15	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes de Control Interno
Disminución en la cantidad de estafas en que se ve inmersa la empresa.	50%	0,2	I >= 50%	50%	> I >	45%	I < 45%	Financiero - Contable	Trimestral	Infomes de Control Interno
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;= 51%</b>	<b>51%</b>	<b>&gt; I &gt;</b>	<b>45%</b>	<b>I &lt; 45%</b>			

Fuente: La autora.



Para el caso de la perspectiva cliente, y buscando el incremento en la rentabilidad se establece un objetivo general para aumentar la cartera de clientes y su satisfacción y fidelización.

Asimismo, se presentan dos objetivos específicos, el primero dirigido a un incremento en la participación de mercado y el segundo relacionado con el aumento en la satisfacción. Para esto, se definen acciones como el desarrollo de estudios de mercado, la identificación de nuevos clientes, el desarrollo de instrumentos para medir la satisfacción y la identificación de las razones por las que no se lleva a cabo recompra.

Las métricas de control propuestas se relacionan con el incremento de la cartera de clientes, el crecimiento de ventas por segmento y por colaborador, así como el porcentaje de satisfacción, la recompra y las acciones de mejora implementadas. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 3. Perspectiva Cliente**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Aumentar la cartera de clientes de RAPIDESCUENTOS, así como la satisfacción y fidelización de los mismos, con el fin de generar mayores beneficios al negocio.	Incrementar la participación en el Mercado mediante la adquisición de nuevos clientes en el país.	Realizar estudios de mercado	Incremento de la cartera de clientes.	20%	40%	60%
		Identificar nuevos clientes y segmentos de mercado.	Crecimiento de ventas por segmento.	10%	30%	50%
			Aumento de ventas por colaborador	20%	40%	60%
		Comercializar servicios a nuevos clientes				
	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente estratégico mediante la medición e implementación de acciones de mejora.	Elaborar instrumentos para medición de satisfacción	Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	80%	90%
		Medir satisfacción y recompra	Clientes que solicitan servicio más de una vez.	80%	90%	95%
		Identificar razones por las que un cliente deja de adquirir el servicio.	Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	80%	90%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 4. Tablero de Control Perspectiva Cliente**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I >	I <	I >	I <	I <				
Incremento de la cartera de clientes.	20%	0,1	I >= 20%	20%	> I >	15%	I < 15%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
Crecimiento de ventas por segmento.	10%	0,2	I >= 10%	10%	> I >	5%	I < 5%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
Aumento de ventas por colaborador	20%	0,15	I >= 20%	20%	> I >	15%	I < 15%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	0,15	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
Cientes que solicitan servicio más de una vez.	80%	0,15	I >= 80%	80%	> I >	75%	I < 75%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	0,2	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes de ventas	
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;= 44%</b>	<b>44%</b>	<b>&gt; I &gt;</b>	<b>39%</b>	<b>I &lt; 39%</b>					

Fuente: La autora.

En relación con la perspectiva de procesos, se define un objetivo general que establece contar con procesos que promuevan un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y el crecimiento del negocio.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos, el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y el segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los productos o servicios obtenidos de manera más eficiente.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y procesos con más de un 85% de actividades que agregan valor. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

Tabla 4. Perspectiva Procesos Internos

Fuente: La autora.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas			
				1 año	2 años	3 años	
Contar con procesos desarrollados apartir de las características internas y el entorno actual en que se desarrolla el giro de negocio, que permitan ofrecer un servicio que contribuya con la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio.	Establecer un sistema de medición del desempeño que permita conocer la eficacia y excelencia operativa, con el fin de disminuir la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado	Formular y medir indicadores de desempeño.	Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	85%	95%	
			Evaluación del desempeño por proceso	70%	85%	95%	
		Incluir tecnologías de información dentro de los procesos.	Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	85%	95%	
	Desarrollar técnicas para garantizar la calidad del producto obtenido a partir de los procesos críticos, aumentando el porcentaje de las actividades que agregan valor e incorporando la estandarización de criterios, para así contribuir con el cumplimiento de la razón de ser y de las necesidades de los clientes.	Identificar actividades que agregan y no agregan valor	Incorporar mejoras a los procesos	Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	80%	90%
				Estandarizar procesos	Porcentaje de procesos estandarizados	70%	80%
		Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos	Porcentaje de personal capacitado	10%	80%	90%	

De seguido se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 5. Tablero de Control Procesos Internos

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	70%	70%	> I >	65%	I <				65%
Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Procesos
Evaluación del desempeño por proceso	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos
Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	0,1	I >=	75%	75%	> I >	70%	I <	70%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos
Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos
Porcentaje de procesos estandarizados	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos
Porcentaje de personal capacitado	10%	0,15	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Listas de capacitación
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;=</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>&gt; I &gt;</b>	<b>60%</b>	<b>I &lt;</b>	<b>60%</b>			

Fuente: La autora.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se plantea un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través del trabajo conjunto.

Para esto, se definen tres objetivos específicos, el primero se relaciona con la selección de un equipo de trabajo para el desarrollo del giro del negocio, ya que actualmente no se cuenta con personal suficiente y debido a esto el negocio se ha dejado de desarrollar. El segundo se relaciona con el establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño y el tercero promueve el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño 360° para los empleados.

Se proponen acciones para el desarrollo de perfiles de puestos, selección de personal y capacitación del personal seleccionado, así como la aplicación de encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral, el control de los niveles de

rotación y el desarrollo de capacitaciones, así como la definición de indicadores según el tipo de puesto.

Entre las métricas de control se encuentran: el porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo, el nivel de rotación, el desarrollo de ideas innovadoras y el nivel de desempeño medio. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 6. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Lograr un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se motive a los colaboradores a cumplir con la razón de ser.	Seleccionar un equipo de trabajo para la ejecución del giro de negocio	Elaborar perfiles de puestos específicos y claros para la selección de personal	Perfiles elaborados	100%	0%	0%
		Llevar a cabo proceso de selección de personal	Equipo de Trabajo contratado	100%	0%	0%
		Capacitar personal	Porcentaje de colaboradores capacitado.	100%	0%	0%
	Establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño, para incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo y la creatividad, obteniendo con ello mayor identificación con el propósito y por ende mejores resultados en la gestión.	Aplicar encuesta de clima organizacional o satisfacción laboral.	Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	85%	95%
		Controlar el nivel de rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal	50%	30%	10%
		Desarrollar capacitaciones y puesta en práctica de la metodología PROMES	Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	80%	90%
	Establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para los colaboradores, fundamentado en competencias e indicadores por puesto.	Determinar competencias e indicadores por tipo de puesto.	Nivel de desempeño medio por colaborador	85%	90%	95%
		Elaborar Sistema de Evaluación del Desempeño.				
		Adquirir softwares y hardware de ser necesario.				

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 7. Tablero de Control Aprendizaje y Crecimiento

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	100%	100%	> I >	95%	I <				95%
Perfiles elaborados	100%	0,15	I >=	100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Perfiles
Equipo de Trabajo contratado	100%	0,2	I >=	100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes
Porcentaje de colaboradores capacitado.	100%	0,1	I >=	100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Listas de capacitación
Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	0,2	I >=	80%	80%	> I >	75%	I <	75%	Recursos Humanos	Trimestral	Encuestas
Porcentaje de rotación del personal	50%	0,15	I >=	50%	50%	> I >	45%	I <	45%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes
Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	0,15	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes PROMES
Nivel de desempeño medio por colaborador	85%	0,2	I >=	85%	85%	> I >	80%	I <	80%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño
		1	I >=	96%	96%	> I >	90%	I <	90%			

Fuente: La autora.

### 3.2 Correduría de Bienes y Administración de Propiedades en Alquiler

Tal y como se mencionó anteriormente, el tipo de estrategia definida para este giro de negocio es de carácter defensivo, por lo que se establece un objetivo general para la perspectiva financiera que promueve un incremento en la rentabilidad no solo mediante el alquiler de los espacios con que ya cuenta la empresa, sino mediante la disminución de costos.

A su vez, se definen dos objetivos específicos. El primero se relaciona con un aumento en la rentabilidad mediante el alquiler de los espacios existentes y el segundo con la disminución de los costos.

Para el desarrollo de métricas de control es necesario definir líneas base de los ingresos que produce cada espacio físico y los ingresos por colaborador, para así calcular el incremento en ambos factores. Asimismo, se debe llevar un control del porcentaje de disminución de los gastos, relacionado con los ingresos por alquiler

de cada espacio. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 8. Perspectiva Finanzas**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 año
Aumentar la rentabilidad del negocio mediante el alquiler de todos los espacios disponibles y la disminución de costos operativos.	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el alquiler de todos los espacios físicos disponibles	Establecer una línea base de ingresos actuales por espacio físico.	Rentabilidad de cada espacio físico.	10%	15%	45%
		Establecer una línea base de ingresos actuales por encargado.	Ingresos por encargado	10%	15%	45%
		Calcular rentabilidades				
	Disminuir los costos	Calculo de costos actuales	Porcentaje de disminución de los gastos dividido entre los ingresos por alquiler de cada espacio físico.	10%	20%	30%
		Identificación de actividades donde se pueden minimizar costos				
		Implementar cambios				

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 9. Tablero de Control Finanzas**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	10%	10%	> I >	5%	I <				5%
Rentabilidad de cada espacio físico.	10%	0,33	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Ingresos por encargado	10%	0,33	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Porcentaje de disminución de los gastos dividido entre los ingresos por alquiler de cada espacio físico.	10%	0,33	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
<b>Índice Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>I &gt;=</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>&gt; I &gt;</b>	<b>5%</b>	<b>I &lt;</b>	<b>5%</b>			

Fuente: La autora.

Para el caso de la perspectiva cliente, se establece como objetivo general el aumento en la tasa de alquiler de los espacios, tomando en cuenta la opinión de los clientes.

Asimismo, se presentan dos objetivos específicos, el primero dirigido a conocer la opinión y satisfacción de los clientes y el segundo relacionado con la implementación de mejoras que surgen de las opiniones de estos clientes. Para esto, se definen acciones como el desarrollo de instrumentos de opinión y satisfacción, la identificación de las razones por las que un cliente deja un espacio libre y la implementación de mejoras.

Las métricas de control propuestas se relacionan con el porcentaje de satisfacción, el incremento en la tasa de alquiler y el aumento de alquileres por encargado. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:



Tabla 10. Perspectiva Cliente

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Aumentar la tasa de alquiler de los espacios físicos de la empresa, tomando en cuenta la opinión de sus clientes, con el fin de para contribuir con la rentabilidad de la misma.	Conocer la opinión y satisfacción de los clientes de la empresa con respecto a los espacios ofrecidos, con el fin de identificar mejoras.	Elaborar instrumentos para medición de satisfacción y opinión tanto para evaluar cuando se presenta el espacio a un cliente interesado como a clientes que ya utilizaron los espacios.	Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	80%	90%
		Medir satisfacción				
		Identificar razones por las que un cliente deja alguno de los espacios libre.				
	Implementar mejoras identificadas apartir de las evaluaciones a los clientes, con el fin de aumentar la tasa de alquiler de cada espacio físico con que cuenta la empresa.	Implementar mejoras en los espacios según evaluaciones de satisfacción.	Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	80%	90%
		Llevar un control de la tasa de alquiler de cada espacio físico	Incremento en la tasa de alquiler de cada espacio	30%	60%	90%
			Aumento de alquileres por encargado.	30%	60%	90%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 11. Tablero de Control Cliente

Clientes	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%				
Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	0,25	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes	
Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	0,25	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes	
Incremento en la tasa de alquiler de cada espacio físico	30%	0,25	I >=	30%	30%	> I >	25%	I <	25%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes	
Aumento de alquileres por encargado.	30%	0,25	I >=	30%	30%	> I >	25%	I <	25%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes	
		1	I >=	50%	50%	> I >	45%	I <	45%				

Fuente: La autora.

En relación con la perspectiva de procesos, se define un objetivo general que establece contar con procesos que promuevan un servicio a un precio accesible y a un bajo costo para la empresa, pero que satisfaga las necesidades de los clientes.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos, el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y el segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los servicios, a un menor costo, eliminando actividades que no agregan valor.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y procesos con más de un 85% de actividades que agregan valor. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 12. Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Contar con procesos desarrollados a partir de las características internas y el entorno actual en que se desarrolla el giro de negocio, que permitan ofrecer un servicio a un precio accesible y un bajo costo para la empresa, pero que a su vez contribuya con la satisfacción de los clientes.	Establecer un sistema de medición del desempeño que permita conocer la eficacia y excelencia operativa, con el fin de determinar la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado	Formular y medir indicadores de desempeño.	Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	85%	95%
			Evaluación del desempeño por proceso	70%	85%	95%
		Incluir tecnologías de información dentro de los procesos.	Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	85%	95%
	Desarrollar técnicas para garantizar la calidad del servicio obtenido a partir de los procesos críticos, aumentando el porcentaje de las actividades que agregan valor e incorporando la estandarización de criterios, para así contribuir con la disminución de los costos operativos y con la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Identificar actividades que agregan y no agregan valor	Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor			
				Incorporar mejoras a los procesos que permitan la disminución de costos.	70%	80%
		Estandarizar procesos	Porcentaje de procesos estandarizados	70%	80%	90%
	Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos	Porcentaje de personal capacitado	10%	80%	90%	

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 13. Tablero de Procesos Internos**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I	I <	I >	I >	I <				
Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	0,15	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Procesos	
Evaluación del desempeño por proceso	70%	0,2	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	0,1	I >= 75%	75%	> I >	70%	I < 70%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	0,2	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos	
Porcentaje de procesos estandarizados	70%	0,2	I >= 70%	70%	> I >	65%	I < 65%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos	
Porcentaje de personal capacitado	10%	0,2	I >= 10%	10%	> I >	5%	I < 5%		Encargada de Operaciones	Trimestral	Listas de capacitación	
		1	I >= 62%	62%	> I >	57%	I < 57%					

Fuente: La autora.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se plantea un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través del trabajo conjunto.

Para esto, se definen tres objetivos específicos, el primero se dirige a la selección de un equipo de trabajo para el desarrollo del giro del negocio. El segundo se relaciona con el establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño y el tercero promueve el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño 360° para los empleados.

Se proponen acciones para el desarrollo de perfiles de puestos, selección de personal y capacitación del personal seleccionado, así como la aplicación de encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral, el control de los niveles de

rotación y el desarrollo de capacitaciones, así como la definición de indicadores según el tipo de puesto.

Entre las métricas de control se encuentran: el porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo, el nivel de rotación, el desarrollo de ideas innovadoras y el nivel de desempeño medio. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 14. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Lograr un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se motive a los colaboradores a cumplir con la razón de ser.	Seleccionar un equipo de trabajo para la ejecución del giro de negocio	Elaborar perfiles de puestos específicos y claros para la selección de personal	Perfiles elaborados	100%	0%	0%
		Llevar a cabo proceso de selección de personal	Equipo de Trabajo contratado	100%	0%	0%
		Capacitar personal	Porcentaje de colaboradores capacitado.	100%	0%	0%
	Establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño, para incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo y la creatividad, obteniendo con ello mayor identificación con el propósito y por ende mejores resultados en la gestión.	Aplicar encuesta de clima organizacional o satisfacción laboral.	Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	85%	95%
		Controlar el nivel de rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal	50%	30%	10%
		Desarrollar capacitaciones y puesta en práctica de la metodología PROMES	Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	80%	90%
	Establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para los colaboradores, fundamentado en competencias e indicadores por puesto.	Determinar competencias e indicadores por tipo de puesto.	Nivel de desempeño medio por colaborador	85%	90%	95%
		Elaborar Sistema de Evaluación del Desempeño.				
		Adquirir softwares y hardware de ser necesario.				

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 15. Tablero de Aprendizaje y Crecimiento

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	I	I <	I >	I	I <	I >	I <			
Perfiles elaborados	100%	0,15	I >= 100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Perfiles		
Equipo de Trabajo contratado	100%	0,2	I >= 100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes		
Porcentaje de colaboradores capacitado.	100%	0,1	I >= 100%	100%	> I >	95%	I <	95%	Recursos Humanos	Trimestral	Listas de capacitación		
Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	0,2	I >= 80%	80%	> I >	75%	I <	75%	Recursos Humanos	Trimestral	Encuestas		
Porcentaje de rotación del personal	50%	0,15	I >= 50%	50%	> I >	45%	I <	45%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes		
Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	0,15	I >= 70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Recursos Humanos	Trimestral	Informes PROMES		
Nivel de desempeño medio por colaborador	85%	0,2	I >= 85%	85%	> I >	80%	I <	80%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño		
		1	I >= 96%	96%	> I >	90%	I <	90%					

Fuente: La autora.

### 3.3 Servicios Legales y Notariales

Tal y como se mencionó, el tipo de estrategia definida para este giro de negocio es de carácter competitivo, por lo que se establece un objetivo general para esta perspectiva que promueve un incremento en la rentabilidad a través de un aumento en la cartera de clientes y en la fidelización de los actuales.

A su vez, se definen dos objetivos específicos. El primero se relaciona con un aumento en la cartera actual de clientes. El segundo, se dirige a la introducción de nuevos y mejores servicios.

Para el desarrollo de métricas de control es necesario definir líneas base de ingresos y rentabilidad, para así poder calcular el incremento relativo a nuevos clientes y a nuevos servicios. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

Tabla 16. Perspectiva Finanzas

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 año
Aumentar la rentabilidad del negocio mediante un incremento en la cartera de clientes y la fidelización de clientes actuales.	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de la cartera actual de clientes.	Definir líneas base de ingresos y rentabilidad.	Incremento de ingresos relativos a nuevos clientes	10%	25%	45%
			Incremento en rentabilidad del negocio relativa a nuevos clientes.	10%	25%	45%
	Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante mejores y nuevos servicios a los clientes actuales	Llevar un cálculo financiero de ingresos y rentabilidad.	Incremento de ingresos relativos a nuevos servicios	10%	25%	45%
			Incremento en rentabilidad del negocio relativa a nuevos servicios.	10%	25%	45%

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 17. Tablero de Finanzas

Fuente: La autora.

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde	Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
				10%	> I >	5%	I <	5%			
Incremento de ingresos relativos a nuevos clientes	10%	0,2	I >= 10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Incremento en rentabilidad del negocio relativa a nuevos clientes.	10%	0,3	I >= 10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Incremento de ingresos relativos a nuevos servicios	10%	0,2	I >= 10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Incremento en rentabilidad del negocio relativa a nuevos servicios.	10%	0,3	I >= 10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Financiero - Contable	Trimestral	Informes financieros
Índice Ponderado		1	I >= 10%	10%	> I >	5%	I <	5%			

Para el caso de la perspectiva cliente, y buscando el incremento en la rentabilidad se establece un objetivo general para aumentar la relación con los clientes.

Asimismo, se presentan 2 objetivos específicos, el primero dirigido conocer la satisfacción de los clientes y el segundo relacionado con la implementación de mejoras que surgen de las opiniones de estos clientes. Para esto, se definen acciones como el desarrollo de instrumentos de opinión y satisfacción y la implementación de mejoras.

Las métricas de control propuestas se relacionan con el porcentaje de satisfacción, la tasa de recompra de los servicios y la implementación de las acciones de mejora identificadas. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 18. Perspectiva Clientes**

Fuente: La autora.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Aumentar el nivel de interacción con sus clientes, con el fin de contribuir con la rentabilidad de la empresa.	Conocer la opinión y satisfacción de los clientes de la empresa con respecto a los servicios ofrecidos, con el fin de identificar oportunidades de mejora.	Elaborar instrumentos para medición de satisfacción para evaluar el servicio prestado.	Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	80%	90%
		Medir satisfacción				
	Implementar mejoras identificadas a partir de las evaluaciones a los clientes, con el fin de mejorar el servicio.	Implementar mejoras.	Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	80%	90%
		Llevar un control de la tasa de recompra de los servicios.	Tasa de recompra de servicios	30%	60%	90%

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 19. Tablero de Clientes

Fuente: La autora.

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	70%	70%	>I >	65%	I <				65%
Porcentaje de satisfacción de clientes.	70%	0,25	I >=	70%	70%	>I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes
Porcentaje de acciones de mejora implementadas.	70%	0,25	I >=	70%	70%	>I >	65%	I <	65%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes
Tasa de recompra de servicios	30%	0,25	I >=	30%	30%	>I >	25%	I <	25%	Mercadeo y Ventas	Trimestral	Informes
		1	I >=	43%	43%	>I >	39%	I <	39%			

En relación con la perspectiva de procesos, se establece un objetivo general que establece contar con procesos que promuevan un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y el crecimiento del negocio.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos, el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y el segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los productos o servicios obtenidos de la manera más eficiente.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y procesos con más de un 85% de actividades que agregan valor. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:



Tabla 20. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Contar con procesos desarrollados apartir de las características internas y el entorno actual en que se desarrolla el giro de negocio, que permitan ofrecer un servicio de alta calidad que contribuya con la satisfacción de los clientes.	Establecer un sistema de medición del desempeño que permita conocer la eficacia y excelencia operativa, con el fin de determinar la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado	Formular y medir indicadores de desempeño.	Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	85%	95%
			Evaluación del desempeño por proceso	70%	85%	95%
		Incluir tecnologías de información dentro de los procesos.	Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	85%	95%
	Desarrollar técnicas para garantizar la calidad del servicio obtenido a partir de los procesos críticos, aumentando el porcentaje de las actividades que agregan valor e incorporando la estandarización de criterios, para así contribuir con la disminución de los costos operativos y con la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Identificar actividades que agregan y no agregan valor	Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor			
				Incorporar mejoras a los procesos que permitan la disminución de costos.		
		Estandarizar procesos	Porcentaje de procesos estandarizados	70%	80%	90%
Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos		Porcentaje de personal capacitado	10%	80%	90%	

Fuente: La autora.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 21. Tablero de Procesos Internos

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde			Amarillo			Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente
			I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%				
Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición	70%	0,15	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Procesos	
Evaluación del desempeño por proceso	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con tecnologías de información implementadas	75%	0,1	I >=	75%	75%	> I >	70%	I <	70%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos	
Procesos con más del 85% de actividades que agregan valor	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos	
Porcentaje de personal capacitado	70%	0,2	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos	
Porcentaje de personal capacitado	10%	0,2	I >=	10%	10%	> I >	5%	I <	5%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Listas de capacitación	
		1	I >=	62%	62%	> I >	57%	I <	57%				

Fuente: La autora.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se plantea un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través del trabajo conjunto.

Para esto, se definen dos objetivos específicos, el primero se relaciona con el establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño y el segundo promueve el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño 360° para los empleados.

Se proponen acciones para la aplicación de encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral, el control de los niveles de rotación y el desarrollo de capacitaciones, así como la definición de indicadores según el tipo de puesto.

Entre las métricas de control se encuentran: el porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo, el nivel de rotación, el desarrollo de ideas innovadoras y el nivel de desempeño medio. A continuación se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

**Tabla 22. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Fuente: La autora.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas		
				1 año	2 años	3 años
Lograr un involucramiento activo del personal en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se motive a los colaboradores a cumplir con la razón de ser.	Establecimiento de un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño, para incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo y la creatividad, obteniendo con ello mayor identificación con el propósito y por ende mejores resultados en la gestión.	Aplicar encuesta de clima organizacional o satisfacción laboral.	Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	80%	85%	95%
		Controlar el nivel de rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal	50%	30%	10%
		Desarrollar capacitaciones y puesta en práctica de la metodología PROMES	Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	70%	80%	90%
	Establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para los colaboradores, fundamentado en competencias e indicadores por puesto.	Determinar competencias e indicadores por tipo de puesto. Elaborar Sistema de Evaluación del Desempeño. Adquirir softwares y hardware de ser necesario.	Nivel de desempeño medio por colaborador	85%	90%	95%

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

**Tabla 23. Tablero de Aprendizaje y Crecimiento**

Indicadores	Meta Año 1	Valor Ponderado	Verde		Amarillo		Rojo		Responsable	Frecuencia	Fuente	
			I >=	70%	70%	> I >	65%	I <				65%
Porcentaje de funcionarios satisfechos con su trabajo	70%	0,25	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Procesos
Porcentaje de rotación del personal	70%	0,25	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos
Porcentaje de ideas innovadoras propuestas por los equipos Promes y puestas en práctica	75%	0,2	I >=	75%	75%	> I >	70%	I <	70%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos
Nivel de desempeño medio por colaborador	70%	0,25	I >=	70%	70%	> I >	65%	I <	65%	Encargada de Operaciones	Trimestral	Evaluación de procesos
		<b>1</b>	I >=	68%	68%	> I >	63%	I <	63%			

Fuente: La autora.