

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA CONSULTORA COSTARRICENSE PARA PROGRAMAS DE
DESARROLLO S.A., COPRODESA

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.

RICARDO PACHECO GUIER

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

DEDICATORIA

A mi esposa Luisa y mis hijas Sofía y Juliana, por todo el apoyo y entendimiento durante esta etapa. Sin duda alguna, las más sacrificadas durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Sobre todas las cosas, primero, le agradezco a Dios por darme la oportunidad de realizar y concluir este ciclo de estudios.

A mi familia por el apoyo que me han brindado durante toda mi vida. Así mismo, agradezco a Johnny Morales y Mario Longan por abrirme las puertas de la compañía y poder realizar el proyecto dentro de la Institución.

A todos los profesores con quien tuve el honor de compartir a lo largo de este proceso, en especial a Roque Rodríguez y José Alberto Carpio, los cuales fueron de suma importancia para la realización de este proyecto final.

A todos mis compañeros, por el tiempo compartido a lo largo de esta experiencia.

“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 Administración y Dirección de Empresas”.

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A. José Alberto Carpio Solano
Lector

M.B.A. Mario Longan Zeledón
Lector

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Ricardo Pacheco Guier
Sustentante

Capítulo I: Contextualización y Descripción de la Industria de Administración de Recursos Hídricos y Perspectivas Teóricas de la Propuesta.	1
1.1 Contextualización de la industria de administración de recurso hídrico.....	1
1.1.1 Recurso hídrico.....	1
1.1.2 Principales participantes.....	7
1.1.3 Principales fabricantes.....	9
1.1.4 Principales productos.....	11
1.2 Perspectivas teóricas de la propuesta.....	12
1.2.1 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	12
1.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	13
1.2.2.1 Perspectiva financiera.....	13
1.2.2.2 Perspectiva del cliente.....	14
1.2.2.3 Perspectiva de los procesos internos.....	14
1.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	15
1.2.3 Indicadores.....	17
1.2.4 Planificación estratégica.....	17
1.2.5 Mapas estratégicos.....	18
1.2.6 Matriz FODA.....	18
1.2.7 El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	20
Capítulo II: Descripción de la situación actual de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA.	23
2.1 Aspectos generales de la empresa.....	23
2.1.1. Reseña histórica.....	23
2.1.2 Perfil de la empresa.....	24
2.1.3 Ubicación de la empresa.....	25
2.2 Aspectos estratégicos de la empresa.....	26
2.2.1 Misión de la empresa.....	26

2.2.2	Visión de la empresa	26
2.2.3	Valores.....	27
2.2.4	Objetivos de la empresa.....	27
2.2.5	Políticas de la empresa.....	29
2.3	Estructura administrativa.....	30
2.4	Estrategia Comercial.....	32
2.4.1	Principales productos y servicios	32
2.4.2	Mercado meta actual	34
2.4.3	Posicionamiento de la empresa.....	35
2.5	Las Cuatro Perspectivas.....	35
2.5.1	Financiera	36
2.5.2	Clientes.....	38
2.5.3	Procesos internos	41
2.5.4	Aprendizaje y crecimiento	43
Capítulo III: Análisis de la gestión estratégica de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA		45
3.1	Justificación de la investigación.....	45
3.2	Metodología de la investigación.....	46
3.3	Análisis de los aspectos estratégicos de la empresa.....	46
3.3.1	Misión	47
3.3.2	Visión	48
3.3.3	Valores.....	48
3.3.4	Objetivos establecidos	50
3.4	Análisis de las cuatro perspectivas.....	50
3.4.1	Perspectiva financiera	51
3.4.2	Perspectiva de los clientes	54

3.4.3	Perspectiva de los procesos	56
3.4.4	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	58
3.5	Análisis de las Fuerzas de Porter	60
3.5.1	Amenaza nuevos competidores.....	61
3.5.2	Poder negociador de los compradores	61
3.5.3	Poder negociador de los proveedores	61
3.5.4	Productos sustitutos.....	62
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	62
3.6	Matriz FODA.....	63
3.6.1	Fortalezas.....	63
3.6.2	Oportunidades	63
3.6.3	Debilidades.....	64
3.6.4	Amenazas	64
Capítulo IV: Diseñar de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A., COPRODESA		66
4.1	Justificación de la propuesta	66
4.2	Factores críticos de éxito.....	67
4.3	Objetivo de la propuesta	68
4.4	Propósito general.....	68
4.5	Definición de la estrategia empresarial.....	68
4.5.1	Misión	68
4.5.2	Visión	69
4.5.3	Valores.....	69
4.6	Establecimiento de las perspectivas	70
4.6.1	Perspectiva financiera	70
4.6.1.1	Misión de la perspectiva financiera	70

4.6.1.2	Metas estratégicas desde la perspectiva financiera	71
4.6.2	Perspectiva de los clientes	72
4.6.2.1	Misión de la perspectiva de los clientes.....	72
4.6.2.2	Metas estratégicas desde la perspectiva de los clientes	72
4.6.3	Perspectiva procesos internos	74
4.6.3.1	Misión de la perspectiva de los procesos internos.....	74
4.6.3.2	Metas estratégicas desde la perspectiva de procesos internos	74
4.6.4	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	75
4.6.4.1	Misión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	75
4.6.4.2	Metas estratégicas desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	75
4.7	Principios del Cuadro de Mando Integral	76
4.8	Factores críticos de éxito, objetivos, planes de acción y propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	77
4.8.1	Perspectiva Financiera	78
4.8.2	Perspectiva de clientes	82
4.8.3	Perspectiva procesos internos	86
4.8.4	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	89
4.9	Mapa Estratégico.....	92
4.10	Justificación económica	94
4.11	Conclusiones.....	95
4.12	Recomendaciones	96
	Bibliografía	97

Índice de Tablas

Tabla 1-Caudal facturado según uso. Años 2013-2015	6
Tabla 2 -Cantidad de fuente de abastecimiento según tipo de operador	6
Tabla 3- Proveedores de agua potable por Área de Población (2011).....	7
Tabla 4: Organigrama COPRODESA.....	31
Tabla 5. Principio del Cuadro de Mando Integral	77
Tabla 6. Mapa Estratégico	93
Tabla 7: Presupuesto para implementación del CMI	94

Capítulo I: Contextualización y Descripción de la Industria de Administración de Recursos Hídricos y Perspectivas Teóricas de la Propuesta.

El presente capítulo abarca los aspectos teóricos necesarios para el análisis y desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A., COPRODESA. Por tanto, es de suma importancia situarse en la industria de la administración de recursos hídricos, dando a conocer su situación y los diferentes participantes en el giro de negocio de la empresa. Al respecto, se procederá con la descripción de su historia, principales participantes, productos, fabricantes, entre otros.

Por otro lado, se presentan los conceptos clave del modelo de Kaplan y Norton, los principales aspectos que abarca el Cuadro de Mando Integral, la estrategia empresarial y la matriz FODA, con el fin de brindar las bases conceptuales necesarias para el desarrollo del proyecto.

1.1 Contextualización de la industria de administración de recurso hídrico

1.1.1 Recurso hídrico

El agua es una de las necesidades humanas más básicas e indispensable para la mayoría de las actividades, como: la agricultura, la producción de energía, la industria y la minería. A sabiendas que esta impacta directamente en temas como salud, educación y medios de sustento, se considera determinante para un desarrollo económico sostenible y favorecer la calidad de vida de las diferentes poblaciones, a nivel mundial.

Debido al gran crecimiento de la población mundial y la fuerte competencia por este vital elemento de parte de los diferentes sectores económicos, se ejerce una importante presión sobre los recursos hídricos que a su vez, evidencia una cantidad insuficiente para cubrir las necesidades humanas y preservar los caudales medioambientales necesarios, los cuales mantienen ecosistemas saludables. En muchos lugares, las aguas subterráneas se han agotado, lo cual deja un gran problema a las futuras generaciones, ya que no cuentan con las reservas necesarias para hacer frente a la creciente variabilidad del clima.

El desmejoramiento de la calidad de este recurso, tiene impactos directos a los ecosistemas terrestres y marinos, reduce la disponibilidad de agua dulce y encarece su tratamiento. Según Edwin Huffman (2014), “El acceso a saneamiento y agua segura todavía está fuera del alcance de 2500 millones de personas y otros 768 millones, respectivamente, y se traduce en la pérdida de miles de vidas diarias y miles de millones de dólares cada año”.

Christopher Walsh (2016,) menciona que:

...de continuar con las prácticas actuales, el mundo enfrentará un déficit del 40 % entre la demanda proyectada y el suministro de agua disponible a fines de 2030. Actualmente, el 70 % del agua que se extrae a nivel mundial se destina a la agricultura. Para alimentar a 9000 millones de personas en el año 2050 se requerirá un aumento del 60 % en la producción agrícola y del 15 % en la extracción de agua. El mundo necesitará más agua para la generación de energía, pero hoy en día más de 1,3 millones de personas aún no cuentan con acceso a electricidad. Más de la mitad de la población mundial vive en zonas urbanas, y esta cifra crece rápidamente. Las aguas subterráneas se agotan más rápido de lo que se reponen. En 2025, cerca de 1800 millones de personas vivirán en países o regiones donde la escasez de agua será total.

Al respecto, en Costa Rica, el acceso al agua potable es de un 99%, aunque únicamente el 20% de la población está conectada a las redes de alcantarillado. La prestación de los servicios de agua potable y saneamiento está a cargo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), empresa operadora de acueductos y alcantarillados más grande del país. Además del AyA, el servicio lo prestan 31 municipalidades, 1500 Asociaciones Administradoras de Sistemas

de Acueductos y Alcantarillados Comunales (Asadas) y otros operadores, como la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) fue creado el 14 de abril de 1961 bajo la Ley N.º 2726, como respuesta a la difícil situación de escasez de agua potable para el Área Metropolitana de San José. Esto, aunado a la necesidad de contar con un ente en el país que centralizara las funciones de inversión en obras nuevas, expansión y reposición de las existentes así como la prestación de servicios de acueductos para la población.

Es una institución autónoma del Estado costarricense, encargada de velar por el acceso al agua potable de la población y la gestión de la infraestructura acuífera; también realiza el cobro al servicio y tiene como misión asegurar el acceso universal al agua potable, de igual forma que al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país.

Ofrece diversos servicios, los cuales entre ellos, se pueden mencionar:

- Laboratorio Nacional de Aguas
- Servicios al Cliente
- El Centro de Documentación (CEDI)
- Proyectos
- Gestión de ASADAS
- Programas Educativos

Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales (Asadas)

Las Asadas son entes operadores de sistemas de agua en las comunidades, las cuales surgieron a partir de pequeños grupos de vecinos que se organizan con el fin de crear un acueducto generalmente rural, para abastecer a la economía. El regulador de estos operadores comunales es el AyA, según lo dicta su legislación.

Dentro de sus principales objetivos se citan:

- La construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.
- Otorgar el servicio público de dotación de agua, en forma eficiente, igualitaria y oportuna a todos sus clientes, sin distinciones de ninguna naturaleza.
- Velar porque todos los sistemas, sus instalaciones de acueductos cumplan con los principios básicos del servicio público, tanto en calidad, cantidad, cobertura, eficiencia y otros.
- Conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones.

Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH)

Es una empresa fundada el 8 de marzo de 1976, la cual brinda servicios de calidad en el sector de agua, energía, saneamiento, info comunicaciones y otros, aportando valor y desarrollo a la sociedad mediante la mejora continua de su gestión. No solo tratan de satisfacer la creciente demanda de servicios de agua y energía, sino de brindar calidad y continuidad en la prestación de estos. Los servicios de agua y alcantarillado sanitario han venido mejorando desde que la empresa se hizo cargo de ellos en sus inicios.

En los últimos años, han realizado adiciones y complementos a los servicios ofrecidos en forma regular por la empresa, como lo son los estudios tarifarios y de calidad, tanto de agua, como de energía eléctrica. Los mismos contribuyen a evitar

el desperdicio de estos valiosos recursos y a optimizar su utilización, beneficiando al usuario económicamente y a la vez, llevando beneficios al medio ambiente. A la fecha de este proyecto, han logrado un buen reconocimiento en el medio, posicionándose fuertemente, en la provincia de Heredia.

Según el último Balance Hídrico Nacional anual citado por Reyes (2016), Costa Rica dispone de un volumen de agua de 113,1 km³ al año, de los cuales se estima que 38 km³ se infiltran, produciendo la recarga de acuíferos. Según estos datos, Costa Rica posee un capital per cápita de 24 784 m³ al año. Con respecto a las aguas subterráneas, en Costa Rica existen 58 acuíferos, de los cuales, de acuerdo con su geología y localización, 34 son costeros, 9 volcánicos continentales y 15 sedimentarios continentales.

La mayoría de extracciones de agua se concentran en la Gran Área Metropolitana (GAM), por abastecer necesidades de consumo humano y de las industrias que se ubican en esa zona; no obstante, la mayor demanda de agua para riego se concentra en las cuencas de los ríos Tempisque y Bebedero, en la provincia de Guanacaste.

El Departamento de Aguas del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) es la entidad del Estado competente en la asignación de las concesiones de agua para los diferentes usos, entre los que están: agrícola, industrial, consumo humano, hidroeléctrico, riego y turismo. De acuerdo a dicha entidad, para el año 2015, el caudal total concesionado fue de 3 436 865,56 litros/segundo, donde un 93,2% corresponde a fuerza hidráulica, un 4,7% para riego y 2% para el resto de los usos, incluyendo, agroindustria, agropecuario, industria y consumo humano como se indica en la tabla siguiente, donde también se incluyen los caudales facturados para los años 2013 y 2014:

Tabla 1-Caudal facturado según uso. Años 2013-2015

Asignación	Caudal 2013 (litros/segundos)	Caudal 2014 (litros/segundos)	Caudal 2015 (litros/segundos)
Agroindustrial	22.846,71	22.567,85	27.616,28
Agropecuario	26.788,26	6.223,30	6.992,51
Comercial	443,37	544,08	593,02
Consumo Humano	10.404,36	9.918,44	22.698,50
Fuerza Hidráulica	4.056.940,08	3.448.882,31	3.204.669,54
Industria	7.097,86	8.715,16	7.997,41
Riego	137.496,01	149.513,94	161.794,49
Turismo	4.010,68	4.383,64	4.503,81
Total	4.266.027,33	3.650.748,72	3.436.865,56

Fuente: Departamento de aguas del MINAE, 2016.

De acuerdo a información del AyA (2016) citado por Reyes (2016), en el país existen 5312 aprovechamientos de agua para consumo humano, de los cuales 3833 corresponden a nacientes, 1117 a pozos, 294 a fuentes superficiales y 68 a plantas, como se indica en la tabla 2.

Tabla 2 -Cantidad de fuente de abastecimiento según tipo de operador

Ente operador	Pozos	Nacientes	Plantas	Superficiales	Subtotales	
					No	%
AyA	298	185	37	17	537	10,1%
Comités y/Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales (CAAR's/ASADAS)	771	3.309	27	254	4.361	82,1%
Municipalidades	41	336	4	22	403	7,6%
ESPH	7	3	0	1	11	0,2%
Totales	1117	3.833	68	294	5.312	100,0%

Fuente: AyA, 2016

Según los datos del X Censo Nacional de Población y de Vivienda 2011, citados por el Banco Central de Costa Rica (2016), el AyA atiende alrededor de la mitad de la población. En segundo y tercer lugar en cobertura, se encuentran las Asadas y las Municipalidades, respectivamente. Alrededor de un 5% de la población es atendida por acueductos de empresas o cooperativas, entre los cuáles se

encuentra la ESPH. Por último, un 8% de la población tiene sus propios sistemas de abastecimiento de agua.

En términos de población urbana y rural, alrededor del 60% de los habitantes en centros urbanos tienen abastecimiento de agua por parte del AyA. En el medio rural predominan los acueductos comunales o rurales, los cuáles abarcan un 54% de la población rural, mientras la cobertura del AyA solo abarca un 17% de dicha población, como se indica en la tabla 3.

Tabla 3- Proveedores de agua potable por Área de Población (2011)

	Costa Rica	Urbano	Rural
Acueducto del AyA	48%	60%	17%
Acueducto rural o comunal (Asadas)	24%	13%	54%
Acueducto municipal	15%	19%	6%
Acueducto de una empresa o cooperativa	4,8%	6%	1%
Sistema propio	8%	1%	22%
Total	100%	100%	100%

Fuente: INEC (2011)

1.1.2 Principales participantes

En Costa Rica, dentro del sector donde se desarrolla la empresa en estudio, se presentan grandes oportunidades de negocios para los temas de insumos, estudios técnicos, control, medición y la distribución de aguas, tanto en el sector público como privado.

Según el Licenciado Johnny Morales, Gerente Financiero de la empresa COPRODESA, dentro del mercado nacional se pueden citar las siguientes empresas, las cuales mantienen una buena participación:

- Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A., COPRODESA

Según sitio oficial de COPRODESA, es una empresa con sede en Costa Rica, fundada en 1974, dedicada a la representación de empresas extranjeras que desean canalizar, por medio de sus diversas empresas productos y servicios, en el mercado costarricense, centroamericano y el Caribe.

Así, han logrado especializarse y convertirse en empresa líder en tecnología aplicada a la medición, distribución y control de aguas en los diferentes proyectos de las instituciones públicas y privadas. Son distribución de equipos de la más alta calidad y respaldo, como: micro y macro medidores de agua, telemetría para la lectura de equipos a distancia, equipos de desinfección y químicos, filtración, cajas de protección, hidrantes, tubería, válvulas y accesorios.

- A.T.C. Tecnoval, S.A.

Como indica su página web, es una empresa 100% costarricense, con casi 30 años de trabajo continuo, proveyendo suministros a la industria nacional, líder en Costa Rica en importación y distribución de válvulas, tubería y conexiones.

Su mercado abarca las industrias en general, empresas constructoras, electromecánicas y el gobierno de Costa Rica. Conscientes de la exigencia en el mercado y que los clientes, aparte de precio, buscan calidad y respaldo; mantienen relaciones comerciales con fabricantes de renombre a nivel local e internacional.

- Tubocobre S.A.

En su sitio oficial, Tubocre S.A. indica que es una empresa con más de 25 años de experiencia. Especialistas en suministros de productos para el control de fluidos en el país, de la mano con un buen servicio al cliente, lograron expandir sus operaciones a lo largo y ancho del país (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2016).

- Nacionales Riesgos Modernos RyM

R&M fue fundada en 1989 en Costa Rica, con la clara misión de ofrecer productos de alta tecnología y excelente servicio para los requerimientos de irrigación de nuestros clientes en el mercado agrícola.

A lo largo de casi 30 años, han logrado avanzar consistentemente, con el objetivo de expandir las líneas de productos y servicios, alcanzando el liderazgo en tecnología y servicio que poseen.

A partir de 1996, la compañía incursionó exitosamente en el mercado del suministro de equipo para acueductos para agua potable. A la fecha de este proyecto, cuentan con oficinas en todos los países de Centroamérica, desarrollando importantes proyectos.

1.1.3 Principales fabricantes

A nivel mundial este tipo de empresas, son fabricantes y a la vez participantes directamente, tanto en mercado nacional en sus diferentes países, como internacionalmente. El Sr. Morales comenta, que las empresas cada día luchan por un mejor posicionamiento a nivel internacional, donde el mercado exige productos de calidad y un buen respaldo para la marca.

A continuación se presentan algunas empresas reconocidas a nivel mundial:

- Arad Group

Arad Ltd. es una empresa israelita fundada en el año 1941, líder mundial en el campo de la medición de agua. La compañía diseña, desarrolla, fabrica, vende y suministra sus contadores de agua de vanguardia a empresas residenciales, a granel, de riego y de gestión del agua en todo el mundo.

Cuenta con una reconocida reputación por su alta calidad y precisión en sus servicios. El grupo posee diferentes empresas a lo largo del mundo, donde proyectan su especialización en temas relaciones con el recurso hídrico.

- Plasson Group

Plasson es una compañía con capital israelí creada en 1964, fundada por un grupo de agricultores con una gran visión empresarial. La empresa provee una amplia gama de soluciones para los sistemas de unión de tubería. Estas soluciones son usadas tanto en sistemas de agua como de gas, en más de 80 países en todo el mundo.

Para el presente año, Plasson es una empresa internacional con más de 1500 empleados distribuidos todo el mundo, altamente cualificados; donde el crecimiento lo ha logrado de la mano de la innovación y desarrollando su red de distribuidores.

Plasson cuenta con empresas subsidiarias 100% Plasson en Israel, Italia, Francia, Polonia, España, Reino Unido, Alemania, EE.UU., Brasil, India y Australia. Dentro de su principal fortaleza es que cuentan con profesionales técnicos y comerciales que instruyen a ingenieros e instaladores en las aplicaciones y procedimientos de instalación de sus productos.

- Duraline México

Es una compañía manufacturera de ductos y tuberías de polietileno, de alta densidad, líderes a nivel mundial para la aplicación en las industrias en general. Cuentan con plantas de manufactura en México, Estados Unidos, Europa y Asia. Son distribuidores en México y Latinoamérica.

Esta cuenta con procesos de fabricación y control de la más alta tecnología, por lo que se encuentran certificados con ISO – 9001, lo que les permite calidad y respaldo a sus clientes.

- AVA S.A. (Apolo S.A.)

Es una compañía colombiana, dedicada a la fabricación de válvulas, hidrantes y accesorios para la conducción de agua potable, donde cuentan con más de 85 años de experiencia. Su tecnología de fundición por espuma perdida (FEP), única en Latinoamérica, los pone a la vanguardia en el sector, al igual que la tecnología de control numérico computarizado (CNC) en el maquinado, y el más estricto control de calidad. La marca Apolo es sinónimo de calidad, tecnología, innovación y durabilidad.

La empresa al 2017, es pionera a nivel Latinoamericano en soluciones para el control y conducción de agua potable, a través del suministro de productos de alta calidad.

1.1.4 Principales productos

El mercado actualmente, cuenta con una gran variedad de productos; sin embargo, dentro de la industria podemos destacar los siguientes:

- Hidrómetros – uso doméstico o de macro medición y agricultura
- Cajas de protección
- Hidrantes
- Sistemas de cloración
- Válvulas hidráulicas y de eliminación de aire
- Válvulas mecánicas
- Tuberías y accesorios

1.2 Perspectivas teóricas de la propuesta

1.2.1 Modelo de Cuadro de Mando Integral

Para la elaboración de este proyecto se considera necesario definir algunos aspectos teóricos para sustentar su desarrollo, los cuales se comentan a continuación.

El modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, se basa en colocar la estrategia como el centro de la organización, con esto permitiéndoles alcanzar los resultados deseados a la misma. Para su desarrollo se necesitan indicadores y metas para las variables, desempeño financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El CMI es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a la medida de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Según Kaplan y Norton (1996):

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, que utiliza para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Este facilita la implementación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar y traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El CMI se transforma en un sistema de gestión que puede ser de gran utilidad para lograr entre otros, los siguientes objetivos:

- Enlazar los objetivos estratégicos con metas planteadas,
- Identificar elementos claves de la estrategia empresarial,
- Facilitar el cambio organizacional,
- Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas,
- Lograr retroalimentación,
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica

1.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación de esos resultados. Un CMI estructurado adecuadamente, contiene una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

1.2.2.1 Perspectiva financiera

Estos indicadores resumen las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. La perspectiva financiera se refiere a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, vista desde la perspectiva del accionista.

Dentro de esta perspectiva se encuentran aquellos indicadores que se utilizan tradicionalmente por los sistemas de información contables, para reflejar el grado con el cual la empresa cumple los objetivos trazados. Una información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre era una prioridad para la revisión de estabilidad, riesgo y solidez en la estructura financiera.

Según Kaplan y Norton (1996,): “Las medidas y objetivos financieros han de jugar un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas dentro del CMI”.

Algunos de los indicadores utilizados en esta perspectiva son los siguientes:

Rentabilidad sobre fondos propios, flujo de caja, análisis de rentabilidad de cliente, niveles de ingreso, gestión de riesgo, entre otros.

1.2.2.2 Perspectiva del cliente

Según Kaplan y Norton (2000): "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".

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Esta brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otras.

Si los clientes no se encuentran satisfechos, eventualmente buscarán otras opciones de productos o proveedores para satisfacer sus necesidades. Descuidar esta perspectiva es perjudicar a la empresa de una gran manera en el mediano y largo plazo.

Dentro de los principales indicadores de esta perspectiva se pueden mencionar los siguientes: cuota de mercado, nivel de lealtad, nuevos clientes, rentabilidad del cliente, número de quejas, entre otros.

1.2.2.3 Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos, desde la cual se permite a la empresa crear propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes en los segmentos seleccionados y lograr satisfacer las expectativas y rendimientos establecidos.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos que debe gestionar para diferenciarse de sus principales competidores y obtener el beneficio y lealtad de sus clientes.

Por ello, busca identificar aquellos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia, para así gestionarlos de la manera más eficientemente posible.

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

Procesos de innovación: en estos, se lleva a cabo una búsqueda de necesidades potenciales, que suelen tener su origen en la misma clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de los productos.

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. Este proceso está comprendido desde que se recibe la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de servicio postventa: una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos. Ahí es donde se debe ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc.

Ejemplos de indicadores: costos de reparaciones, tiempo de respuesta.

1.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos a indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los cuales la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Estos son los caminos necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.

Es una perspectiva donde se busca la formación y crecimiento en las tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. La satisfacción de los empleados y su fidelidad son fundamentales para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema.

Algunos de los indicadores más importantes analizados bajo esta perspectiva son: la satisfacción, retención y capacitación de los colaboradores, disponibilidad en tiempo real de la información confiable y oportuna para facilitar los procesos de toma de decisiones y procesos críticos de éxito.

Una buena implementación de un CMI sirve como medio para lograr comunicar la estrategia de la empresa de una manera eficiente. Los resultados que se obtienen con los indicadores sirven para determinar y evaluar el rumbo del modelo o estrategia de negocio. En este caso, esta llegará a ser una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones de COPRODESA, les permitirá lograr mejorar su gestión, ser más competitivos y finos a la hora de trazar sus metas.

Una herramienta para que se utilizará para establecer un punto de partida es el FODA, la cual permitirá tener una mayor visión de cómo se encuentra la empresa, y así, determinar con exactitud ciertas características las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo del proyecto. Además permitirá marcar la pauta en temas de indicadores, a sabiendas que una buena identificación de estos, será vital para el desarrollo de un CMI exitoso.

1.2.3 Indicadores

Los indicadores del CMI permiten visualizar el desempeño de la estrategia desde cada una de las cuatro perspectivas. De esta forma, ese mismo análisis permite corregir y realimentar la organización. Una buena selección de los mismos, permitirá a la organización, moverse hacia la dirección correcta.

Al ser el medio para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estos deben ser seleccionados después de un análisis y tomando en cuenta que su escogencia es una decisión de suma relevancia en el desarrollo del CMI.

1.2.4 Planificación estratégica

La planeación estratégica es el ordenamiento y planeamiento de factores fundamentales de una organización que desea ser reconocida en su mercado, entre estos están: misión, visión, análisis interno y externo, objetivos, estrategias y planes de acción.

El hecho que una organización realice una buena planificación estratégica es fundamental para desarrollar un buen CMI y poder alcanzar sus objetivos y metas planteadas tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Para la implementación es necesario un procedimiento para poner en práctica la estrategia. En la actualidad, se cuenta con sistemas de información gerencial y herramientas como el CMI que ayudan a controlar lo planificado. Puntos clave son el compromiso del empleado, así como la asignación correcta de recursos. El proceso se resume en una realimentación, recibiendo los resultados, evaluando logros y corrigiendo para mejorar las estrategias.

1.2.5 Mapas estratégicos

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI, con el fin de establecer objetivos e indicadores y poder gestionarlos.

Según Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico debe cumplir varios principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos tangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

1.2.6 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis, la cual puede ser aplicada en cualquier empresa, producto, persona, donde se requiera realizar algún tipo de estudio y tener un panorama general de su condición. . Es una herramienta la cual cumple una función de diagnóstico, para poder tomar decisiones estratégicas y así lograr mejorar la situación ya sea actual o futura de una empresa.

Esta facilita el lograr el análisis tanto interno como externo de la empresa y formular y seleccionar la estrategia a seguir en el mercado deseado. Logra recopilar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización, identificadas sobre la base de un diagnóstico, tanto interno como externo.

Dentro de este análisis, las amenazas y oportunidades son totalmente externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas, modificando los aspectos internos de las compañías, no así las oportunidades y debilidades, las cuales son completamente internas y es posible trabajar directamente con ellas.

Fortalezas: son aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa, con base en una combinación de recursos, que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, los cuales colaboran para el alcance de los objetivos. Corresponde aquello que tiene una posición más consistente que la competencia.

Oportunidades: factores positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, generadores de ventajas competitivas. Describen posibles mercados o nichos de negocio, donde la empresa podría gestionar y obtener algún tipo de beneficio.

Debilidades: características internas de las organizaciones, las cuales de una u otra manera, limitan a la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Son factores con los cuales la empresa, se encuentra en una posición desfavorable frente a sus competidores.

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

La toma de decisiones en una organización es un tema diario, para que estas decisiones sean lo más acertadas posible, es necesario saber utilizar y apoyarse de la mejor manera en herramientas de gestión como la matriz FODA. Con esto se podrá tener un panorama claro de donde estamos, con que contamos, y que debemos mejorar para lograr la competitiva deseada.

1.2.7 El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

El modelo explica que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que encaminen la organización, al éxito.

Las cinco fuerzas del Modelo de Porter son las siguientes:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Comprende la posibilidad y facilidad donde puede ingresar al mercado un nuevo participante. Esto se logra medir con las diferentes barreras de entrada que tenga el sector y entre ellas, se pueden mencionar:

1. Alto nivel de inversión requerida
2. Regulaciones del mercado
3. Localización geográfica
4. Canales de distribución
5. Patentes

- Poder de negociación de los proveedores.

Este se refiere al poder que logra obtener el proveedor con la empresa, esto puede lograrse por las diferentes características de los insumos, el impacto en los costos, entre otros. Esta fuerza se puede ver perjudicada o afectada cuando los insumos necesarios no tienen sustitutos o de muy alto costo.

Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.

- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.

- Poder de negociación de los compradores.

Esta fuerza se logra ver afectada cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o bien, si este puede llegar a tener un costo más alto que otros productos, de tal modo, el cliente aumenta su capacidad de negociación.

Esta fuerza viene dada con el volumen de ventas de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá negociar con más poder.

- Amenaza en ingresos por productos sustitutos.

Una compañía puede iniciar con problemas cuando en el mercado, los productos sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y con un mejor precio para el consumidor. Esto conlleva a que la empresa tenga que definir su estrategia, donde una implicación podría llegar a ser una disminución en sus ingresos.

Los productos sustitutos ponen un límite superior al precio que se puede cobrar por un producto, limitando la rentabilidad de un mercado.

- Rivalidad entre competidores.

Para las empresas es mucho más difícil competir en un mercado donde los competidores se encuentran muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, así, constantemente tendrán que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Cuanto menos competitivo sea un sector, normalmente será más rentable.

Luego de haber establecido en este capítulo la descripción de la industria, como la base teórica para la investigación, se continúa con el Capítulo II, donde se procederá con la descripción de la situación actual de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA.

Capítulo II: Descripción de la situación actual de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA.

El presente capítulo brinda una descripción general de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA y su organización, con el propósito de conocer sus principales características y el giro de negocio de dicha empresa en el entorno en que se desenvuelve.

Se presenta una breve reseña histórica de la empresa; posteriormente, se detalla su planificación estratégica donde se incluyen la misión, visión, valores y objetivos.

Además, se describe cómo se manejan dentro de la compañía, las cuatro perspectivas establecidas por Kaplan y Norton para el modelo de un Cuadro de Mando Integral.

Es importante mencionar que la información estipulada en el presente capítulo no posee juicios de valor y fue suministrada por colaboradores de la Organización.

2.1 Aspectos generales de la empresa

2.1.1. Reseña histórica

Según indica el Lic. Johnny Morales, Gerente Financiero de la empresa COPRODESA, esta es una empresa familiar de capital costarricense, creada en el año de 1974 por los hermanos Mario y Ricardo Longan Espinoza. Ellos vieron en esa fecha, una gran oportunidad de negocio en los productos de medición de agua, y no dudaron en ese momento en crear esta empresa e iniciar relaciones duraderas, tanto con sus clientes como sus proveedores.

La empresa se fue consolidando en el mercado poco a poco, en el segmento de medidores de agua y fue hasta el 2005, debido a que la competencia estaba ingresando al país productos con muy bajo precio y no de tan buena calidad como la ofrecida por ellos, que la empresa logra realizar diversificación en sus

productos, con una estrategia de “tecnificación”, dando a sus clientes un valor agregado. Con esto se inicia una contratación de especialistas en el área de Ingeniería, donde pudiesen lograr una ventaja competitiva en el mercado y así poder enfrentar a la competencia y sus productos de bajo precio. De tal modo, lograron implementar técnicas entre otras, como la telemetría; hoy muy utilizada y de bastante beneficio.

Por lo anterior, en los últimos años, la empresa ha experimentado un cambio generacional de gran beneficio, donde el Sr. Mario Longan Zeledón, hijo de uno de los socios y fundadores, Ricardo Longan, ha tomado las riendas de la compañía, asumiendo la Gerencia General de la empresa, decisión de mucho beneficio con la cual se ha logrado inyectar nuevas ideas y estrategias a la compañía, para continuar por un camino de éxito.

2.1.2 Perfil de la empresa

COPRODESA se dedica a la representación de empresas extranjeras que desean canalizar por medio de ellos, sus productos y servicios en el mercado costarricense, centroamericano y el Caribe.

Han logrado especializarse y convertirse en una empresa líder en tecnología aplicada a la medición, distribución y control de aguas en los diferentes proyectos de las instituciones públicas y privadas. Además son especialistas en distribución de equipos de la más alta calidad y respaldo como micro y macro medidores de agua, telemetría para la lectura de equipos a distancia, equipos de desinfección y químicos, filtración, cajas de protección, hidrantes, tubería, válvulas y accesorios.

Actualmente, mantienen la representación de diversas compañías de gran prestigio mundial que avalan su calidad y respaldo de sus productos. A su vez, brindan gran variedad de servicios como asesoría técnica, diseño e instalación de equipos de riego y de sistemas de conducción.

Dentro de la variedad de casas extranjeras que representan, se pueden citar entre las más importantes las siguientes:

- ARAD Group (Medidores)
- Bermad (Válvulas)
- Apolo (Hidrantes)
- Plasson (Accesorios Electro fusión)
- Nibsa (Accesorios)
- Fundelima (Cajas)

El Sr. Morales comenta que en el año 2005, a COPRODESA se le otorga la Acreditación del Laboratorio de Calibración para Hidrómetros de ½ pulgada; único Laboratorio de Calibración en Centroamérica acreditado por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), garantizando las calibraciones realizadas en el laboratorio para medidores desde ½ pulgadas (12.5 mm) a 4 in (100 mm).

Además, cuentan con la certificación ISO (INTE ISO/IEC 17025:2005). Donde su Laboratorio especializado en micro y macro medición, les permite ofrecer los estándares de Calidad y Competitividad del mercado.

Don Johnny indica que “la asesoría y el desarrollo sostenible son parte del compromiso que nuestra Junta Directiva fomenta a lo interno de la organización para beneficio de nuestros socios de negocio”.

2.1.3 Ubicación de la empresa

La compañía se encuentra ubicada 75 m sur de la Mitsubishi, Curridabat. San José, Costa Rica, donde se concentran sus oficinas administrativas y un área de bodega destinada al almacenamiento de su inventario, previo para su distribución a lo largo del país. A su vez, cuenta con una bodega adicional en Mudanzas Mundiales, ubicada en Zapote.

En este momento, cuentan con 40 colaboradores y mantienen dos camiones para la distribución del producto a lo largo del país.

2.2 Aspectos estratégicos de la empresa

El marco estratégico de la empresa es establecido por la alta gerencia de la compañía y como menciona el Sr. Morales, este incluye la misión, visión, valores y los objetivos empresariales.

2.2.1 Misión de la empresa

La misión de COPRODESA fue establecida por sus socios fundadores y se describe a continuación:

“Convertirnos en 5 años en el proveedor nacional más reconocido en proyectos relacionados con el manejo sostenible del recurso hídrico”.

2.2.2 Visión de la empresa

Al igual que la misión, la visión fue establecida por los socios fundadores y se describe a continuación:

“Generar beneficios a nuestros grupos de interés a través de la confianza que ofrecemos a nuestros clientes, respaldada por productos de calidad y tecnificación constante”.

2.2.3 Valores

Según el Lic. Morales, en COPRODESA los valores son esenciales y se convierten en pilares y guías de aplicación para cada uno de los colaboradores y socios de la compañía. A continuación se detallan los valores de la compañía.

- **Servicio:** brindar al cliente interno y externo la mejor atención, satisfaciendo más allá de sus necesidades con una buena actitud.
- **Integridad:** mantener una única personalidad, la cual predomine en nuestra vida diaria.
- **Disciplina:** tener la capacidad para lograr cumplir metas y objetivos, en el tiempo determinado y así conseguir eficiencia máxima. Es obedecer y cumplir con las normas establecidas y reconocer la autoridad.
- **Respeto:** acción que demuestra honra y valor, hacia las demás personas.
- **Compromiso:** actitud de entrega total, con la finalidad de obtener los mejores resultados para beneficio mutuo.
- **Calidad:** resultado de elaborar una tarea con excelencia.
- **Iniciativa:** tener la capacidad de desarrollar una función, sin la instrucción de otras personas para obtener un resultado extraordinario.
- **Trabajo en equipo:** grupo de personas que se organizan para alcanzar un objetivo en común.

2.2.4 Objetivos de la empresa

Dentro de la estrategia de la empresa, todos los años se trazan nuevos objetivos, como una meta para continuar con la consolidación y fijar los esfuerzos para su cumplimiento. Estos son determinados con un enfoque hacia la mejora continua, requerimientos de sus clientes y prioridades que la Gerencia General considere necesarias para el periodo en curso.

El Sr. Morales expone los objetivos trazados como un compromiso para toda la Institución, con los cuales los colaboradores deberán “matricularse”, para lograr una buena integración y sinergia en los colaboradores y así, cumplir con lo proyectado.

Dentro de los principales objetivos trazados por COPRODESA en el plan estratégico del año 2017 se encuentran los siguientes:

- Consolidación del departamento de Ingeniería. Últimamente han venido contratando y reforzando el área de ingeniería con especialistas en la materia, y esperan este año (2017), consolidar el área para lograr el mejor provecho posible de la inversión e incrementar la calidad en todos sus servicios.
- Consolidar plataforma tecnológica. Mantienen tecnología la cual no está utilizada al 100% y no logran sacar su mejor provecho. Por ejemplo, buscan mejorar la accesibilidad remota, la cual es la capacidad de trabajar en la casa o en calle, donde buscan la eliminación de los re procesos, tiempos perdidos, logrando un servicio mucho más ágil de cara al cliente y la prestación de servicios.
- Buscan dar un salto comercial, donde proyectan un incremento en su nivel de ventas del 20% con respecto al periodo anterior. El nivel de ventas en los últimos años se ha mantenido muy estable y pretenden redoblar esfuerzos en las áreas de licitaciones y ventas para lograr este objetivo.
- Crecimiento área de proyectos. Enfocados en el área de venta de instalación de las tuberías de polietileno.
- Fortalecer sus ventas dentro del sector privado, específicamente las constructoras. Las ventas de COPRODESA van dirigidas mucho al sector público y ven una gran oportunidad de enfocar sus esfuerzos al sector

privado, donde hay un nicho de mercado el cual sería muy atractivo para la compañía.

- Incrementar las ventas de máquinas de cloro.
- Incursionar en el mercado de Centroamérica. Un objetivo a mediano plazo es regionalizar sus operaciones, donde ven una gran oportunidad de negocio.
- Aperturas de sucursales a lo largo del país, para facilitar sus operaciones e incrementar la presencia a nivel nacional.

2.2.5 Políticas de la empresa

La empresa establece sus políticas para responder a diferentes situaciones, entre las políticas más importantes se encuentran las políticas de garantía, los términos de pago, los descuentos, las devoluciones, las entregas y los precios.

La política de garantía se da contra defectos de fabricación, variando según el plazo que otorga cada fabricante; el cual es equivalente a períodos muy distintos, los cuales pueden ir de 1, 3 hasta 10 años. Entendiéndose garantía como el daño que no ha sido causado por el propio desgaste por el tiempo, mal uso del producto o cualquier uso que no esté estipulado.

Con respecto a los términos de pago ofrecidos por la compañía a sus clientes son de crédito a 30 o a 60 días. Esto va a depender mucho si la venta va relacionada con algún proyecto en específico, para este tipo de casos, la forma de pago se puede adaptar a la del proyecto, inclusive pueden terminar financiando el mismo producto.

Según el Lic. Morales, la empresa cuenta con otras políticas importantes como lo son la de contratación, la de cultura organizacional y giras.

La política de contratación de personal se centra en la Sra. Jessica Longan, Gerente de Recursos Humanos, departamento desde el cual se establece cómo se debe realizar la selección de los posibles candidatos externos, para analizar y realizar una entrevista de forma individual a los candidatos. Luego de que se llevan a cabo las entrevistas, en reunión con el gerente del departamento, se elige al candidato más apropiado para la vacante. Es importante mencionar, que dentro de la empresa se promueve mucho el crecimiento del personal, por tanto, antes de llevar a cabo un proceso de contratación externo, se analiza el capital humano interno para determinar posibilidades de ascenso.

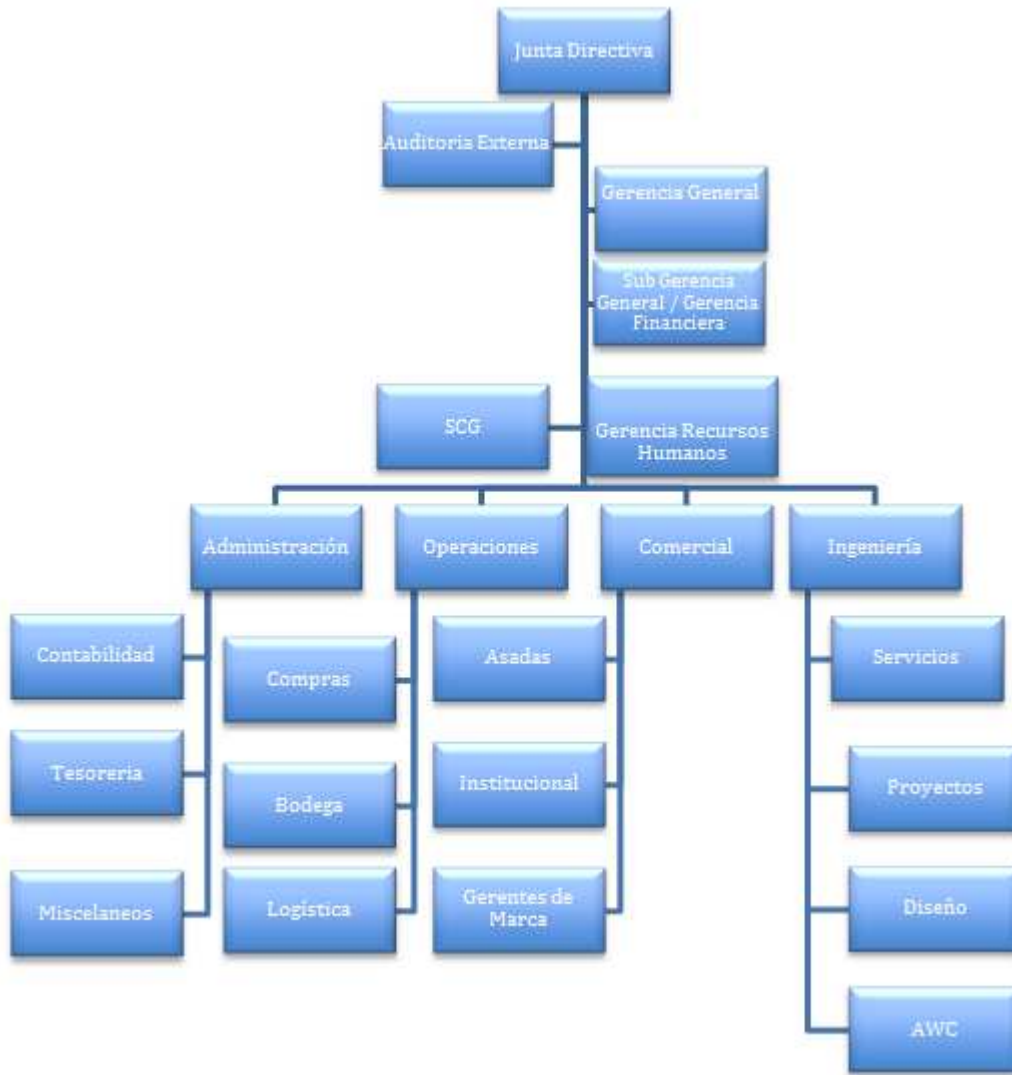
2.3 Estructura administrativa

Según la información brindado por el Sr. Morales, la empresa está conformada por 40 colaboradores. La compañía se estructura en los siguientes áreas: Junta Directiva, Auditoría Externa, Gerencia General, Sub Gerencia, Gerencia Financiera, Área de Gestión de la Calidad, Gerencia de Recursos Humanos y cuatro jefaturas en las siguientes áreas: Administrativa, Operativa, Comercial y de Ingeniería.

De esta manera, cada jefatura reporta a la Sub Gerencia General y esta a su vez, al Gerente General sobre los proyectos, objetivos y problemas internos de cada sección y demás temas a tratar.

El organigrama de la empresa se muestra a continuación, en él se detallan los colaboradores de la empresa.

Tabla 4: Organigrama COPRODESA



Fuente: Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA, Enero 2017.

Tal y como lo menciona el Sr. Morales, tanto las áreas funcionales como la gerencias, son ocupadas por personas líderes y profesionales, con amplia experiencia en el mercado, quienes asumen poderes y responsabilidades dentro de sus áreas en específico.

Las personas encargadas de cada Gerencia o Jefatura son las siguientes:

- Gerencia General : Mario Longan
- Auditoría Externa: Olga Bolaños
- Sub Gerente General / Gerente Financiero: Johnny Morales
- Gerente Recursos Humanos: Jessica Longan
- Administración: Melissa Flores
- Operaciones: Andre Cruvelier
- Comercial: Abigail Castro
- Ingeniería: Alonso Porras

2.4 Estrategia Comercial

2.4.1 Principales productos y servicios

Según el Sr. Morales, COPRODESA está caracterizada a nivel nacional por ofrecer al mercado productos y servicios de primera calidad, donde son pilares en innovación y trabajan con tecnología de punta.

Comenta Don Johnny, que en un mercado tan competitivo como en el que se desenvuelven, la calidad y el servicio son puntos de suma importancia para lograr mantenerse activos y competitivos dentro de la industria nacional, por esto, dentro de la organización le dan un enfoque prioritario a estos temas, siempre buscando el valor agregado que se le puede ofrecer a los clientes en cualquier proceso o solicitud que requieran.

Dentro de los principales productos que ofrecen, se pueden citar los siguientes:

- Hidrómetros
- Cajas de protección
- Hidrantes

- Sistemas de cloración
- Válvulas
- Polietileno
- Tuberías y accesorios

La organización se describe como “Líderes en tecnología aplicada a la medición, distribución y control de aguas”, para llegar a esto siempre se han enfocado en la calidad de los servicios prestados y en el seguimiento continuo de las solicitudes de los clientes.

Cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad el cual permite una mejora continua en todos los procesos de investigación e implementación de Tecnología Avanzada para Control de Aguas, con el estandarte de procurar el beneficio de Costa Rica en la gestión y administración del recurso hídrico.

La empresa cuenta con un Taller de Servicio Autorizado, liderando desde los años 70 en este mercado. Disponen de un completo *stock* en plaza, con todas las partes y el equipo adecuado para la completa reparación de los medidores. Además, brindan garantía de un año en todas las reparaciones, cuentan con alto respaldo en los servicios que ofrecen a sus clientes. “Todo esto gracias al desarrollo y compromiso de nuestro personal técnico y capacitado”, indica el Sr. Morales.

Entre los principales servicios ofrecidos, cabe destacar los siguientes:

- Instalación de tuberías
- Diseño de acueductos
- Capacitación
- Servicios de termofusión y electrofusión
- Asesoría técnica del manejo de aguas
- Reparación y mantenimiento de hidrómetros

- Equipos de telemetría para controlar el consumo de agua a distancia
- Laboratorio de calibración de hidrómetros
- Fabricación y mantenimiento de equipos de cloración
- Estudios de aguas no contabilizadas

2.4.2 Mercado meta actual

Como se comentó en el Capítulo I, la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en el país se encuentra a cargo de algunas instituciones, las cuales se vuelven claves para COPRODESA.

Según indica el Sr. Morales, las relaciones con estas instituciones se dan desde hace mucho tiempo, y han permitido crear confianza entre sí. Buscan relaciones ganar-ganar, donde ambas partes estén satisfechas y continuar con las relaciones comerciales a lo largo del tiempo.

Entre ellas podemos citar:

- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)
- Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales (Asadas)
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH)
- Municipalidades

Además como se mencionó en los objetivos de la compañía, el incursionar de un manera más agresiva al sector privado, es una tarea pendiente que tiene la administración, la cual en el sector de las constructoras, ven una gran oportunidad para este año 2017.

2.4.3 Posicionamiento de la empresa

La compañía mantiene una muy buena y activa posición en el mercado costarricense. Según los productos y servicios que se analicen, son líderes, como es el caso de los medidores. De igual manera, si nos referimos a la atención de una organización como las ASADAS, también se encuentran como proveedor número uno de estas instituciones.

Con innovación, servicio al cliente y calidad en sus productos y servicios, esperan continuar con esta presencia en el mercado a lo largo de tiempo.

El fortalecer relaciones sólidas y confiables de trabajo desde hace muchos años atrás, les ha permitido la comercialización de diferentes productos de las marcas que representan y distribuyen, así como la inclusión de nuevas marcas y líneas de producto a lo largo de su trayectoria. Todo esto gracias a la confianza que les tienen las empresas con las cuales han trabajado por años.

2.5 Las Cuatro Perspectivas

Para lograr éxito en la gestión de una compañía, es de suma importancia conocer, los factores relevantes internos, los cuales inciden directamente con su gestión. A pesar de que la compañía no cuenta con una estrategia formal y tampoco con las herramientas necesarias para su control, tanto la Gerencia como las Jefaturas saben cuáles son sus objetivos dentro de cada área funcional. Al momento de elaboración de este proyecto, nunca han logrado implementar un Cuadro de Mando Integral, por lo que no cuentan con los instrumentos que les ayuden a tener un control sobre los resultados y los procesos estipulados dentro de la organización.

A continuación se describen los factores internos desde las cuatro perspectivas planteadas por Norton y Kaplan.

2.5.1 Financiera

Según indica el Sr. Morales, para COPRODESA, los factores financieros más relevantes a analizar son los ingresos, costos, gastos, productividad y ROE; sin embargo, son utilizados ocasionalmente para la toma de decisiones financieras.

Un uso apropiado del presupuesto de la organización es de suma importancia para lograr realizar una adecuada asignación y uso de los recursos. Con esto centralizar los esfuerzos de las diferentes áreas en el cumplimiento de los objetivos planteados.

En esta área se manejan los estados financieros básicos de una compañía, con su flujo de caja, presupuestos y demás detalles. El presupuesto se realiza anualmente por la Gerencia General, Gerencia Financiera y el encargado de cada área, el mismo es revisable y ajustable trimestralmente.

Mantienen su objetivo, hacia una optimización de los recursos, donde la disminución de costos y mejoramiento de la productividad son vitales en el desempeño. El uso de manera adecuado de sus recursos, ha sido una característica de la compañía, donde cada decisión que signifique una inversión importante es manejada por la Gerencia con mucho análisis y la importancia del caso.

La empresa en este momento se encuentra en una etapa de crecimiento, donde busca la diversificación e incremento en sus ingresos, de una forma sana y cautelosa.

La Gerencia General junto con la Gerencia Financiera, debe velar para que los resultados obtenidos por la empresa correspondan a los presupuestados y en caso de que esto no suceda, tomar las medidas correctivas que sean necesarias a tiempo, junto con el jefe de cada departamento.

Según el Gerente Financiero, la empresa tiene una meta de crecimiento anual

fijada por ingresos, donde se logra distribuir la misma por vendedor. Este básicamente, es el único indicador que mantiene el personal aplicándose solo para el vendedor directo del producto y no para otros colaboradores que pueden aparecer dentro del proceso de venta. Con esta meta, los vendedores, tiene la opción de optar por un “bono” por desempeño, el cual se les cancela trimestralmente, si logran obtener la meta planteada.

De igual manera, la Gerencia General y la Financiera no mantienen indicadores directamente relacionados con el desempeño de la organización como un todo, fundamentalmente se guían con los análisis de rentabilidad establecidos.

Don Johnny comenta que la empresa cuenta con su año fiscal en el mes de setiembre y durante los últimos dos años (2015 – 2016) ha logrado mantener un nivel de ingresos estables, alrededor de los US\$4.5MM anuales, gracias a la adjudicación de muy buenas licitaciones y la confianza que han venido generando en el mercado con un servicio y productos de máxima calidad. De igual manera, esto le ha permitido mantenerse con niveles de utilidad constante, es decir, alrededor de US\$100.000,00 anuales.

Por otra parte, el Patrimonio durante el periodo 2015, cerró cercano a los US\$900.000,00 y para este último cierre del año 2016, se logró cerrar en US\$1MM. Parte de este incremento se ve plasmada la estrategia de la compañía, en fortalecer sus finanzas y por ende, su patrimonio. COPRODESA no mantiene una política establecida sobre la distribución de dividendos, más bien buscan después de cada cierre fiscal la capitalización sus utilidades y mejorar las finanzas de la compañía.

El Lic. Morales indica que mantienen a la fecha de consulta, un nivel de endeudamiento del 54%, el cual indica, que es muy aceptable dentro de la industria.

La empresa mantiene pasivos tanto a largo como a corto plazo, los cuales son utilizados para capital de trabajo y el pago a proveedores locales como del

exterior. Buscan la manera de mantener “calzadas” sus deudas con el flujo de la compañía y su ciclicidad. Cabe mencionar que mantienen deudas en dólares y colones. Dentro de sus principales bancos podemos mencionar:

- Lafise
- Davivienda
- Promerica

COPRODESA realiza su facturación tanto en moneda local, como en dólares, dependiendo de la licitación y los clientes; sin embargo indica Don Johnny, que no ven una posibilidad de riesgo cambiario, ya que si es necesario, trasladan el costo al precio del consumidor final, para cubrirse de una posible pérdida.

Dentro de sus principales objetivos en esta área se mencionan:

- Incremento en el ROE
- Incremento en ventas
- Mejorar negociaciones con proveedores tanto nuevos como actuales, ser más agresivos a la hora de la negociación.
- Optimizar los procesos y recursos de la compañía.

Al momento del estudio, la empresa no audita sus estados financieros; sin embargo, en este momento está valorando la posibilidad de iniciar con el proceso.

2.5.2 Clientes

Sobre el área de los clientes, en COPRODESA tienen claro que las relaciones con los clientes son de suma importancia, y el estar ahí, dando siempre el valor agregado que exige el mercado, es vital para la continuidad del negocio. Donde buscan crear relaciones mutuamente beneficiosas para ambas partes, esto con técnicos especialistas en el mercado y un soporte como ninguno.

Por esta razón, bajo esta perspectiva, se busca la ejecución de estrategias orientadas a la atención de los clientes y la calidad del servicio, donde buscan la manera de incrementar la confianza y lealtad de su cartera de clientes, así como, relaciones más eficientes con estos.

Don Johnny indica que en este momento, no existe la persona con el perfil adecuado en el área comercial dentro de la compañía, y por esta razón, el Gerente General se involucra más de lo necesario en esta área.

En el transcurso del tiempo, se han realizado encuestas de servicio al cliente, sin embargo no hay un área estrictamente encargada con temas relacionados a la fidelización de los clientes.

Asimismo, la empresa no cuenta con análisis ni estudios de mercados, lo cual no facilita la toma de decisiones por parte de la Gerencia, en el sentido de tendencias de mercado, ni la valoración de posibles expansiones en ciertos sectores, donde puede existir la posibilidad de nichos de mercado muy atractivos. Incluso, no mantienen estadísticas actualizadas de cuotas de participación en el mercado.

En este momento de la elaboración del proyecto, están buscando la manera de lograr más agilidad de cara al cliente, al entregar cotizaciones, desarrollo de proyectos, visitas a sitios entre otros servicios.

La compañía ya cuenta con una base de datos de clientes actuales, donde buscan a través de licitaciones y ventas directas, el incrementar los negocios con los mismos. En el área privada, la empresa no dedica sus esfuerzos a ingresar de una buena manera al mercado.

El Sr. Morales comenta que el servicio y la calidad del producto en este sector son de suma importancia, ya que en este momento las ventas de COPRODESA se concentran en el sector público, el cual es sumamente delicado y de cierta manera difícil de ingresar y mantenerse a lo largo del tiempo como una buena opción de las compañías.

Don Johnny indica, que entre los principales clientes de la compañía, los cuales tienen todo el foco de atención y sus esfuerzos dirigidos para satisfacer sus necesidades, se pueden mencionar los siguientes;

- Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH)
- Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales (Asadas)
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)
- Municipalidades: San Carlos, Alajuela, Cartago, entre otras.

La Compañía cuenta con la herramienta SAP Business One, la cual les colabora con el seguimiento de sus clientes y las necesidades que estos presenten. A su vez, esta herramienta es utilizada para llevar un control y tareas de servicios, a la hora que un cliente realice una queja a la compañía. Proceden con órdenes de trabajo, las cuales son asignadas al área funcional encargada, esta última tiene que resolver de la mejor manera, y dejar evidencia dentro del sistema el seguimiento realizado y de cómo fue solucionado.

El Sr. Morales indica que durante los últimos años, la competencia en Costa Rica ha venido incrementando de una manera importante, lo cual les ha perjudicado. Donde se vieron más afectados, fue en el área de medidores, donde la competencia ha ingresado al mercado con precios bajos y productos que no son de tan buena calidad como los manejados por ellos.

No existen indicadores asociados a esta perspectiva dentro de la organización, al momento de consulta de este proyecto.

La empresa tiene claro dentro de esta perspectiva sus metas para este año 2017, las cuales podemos citar a continuación;

- Lograr abarcar más ASADAS a nivel nacional.
- Ingresar al sector privado y de la construcción de una manera agresiva, donde ven una gran oportunidad de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente y seguimiento a los mismos.

Finalmente, en la perspectiva de clientes, es importante anotar que tal como lo indica Don Johnny, la empresa no cuenta en la actualidad con parámetros sobre la rentabilidad de los clientes.

2.5.3 Procesos internos

La empresa cuenta con diferentes procesos según el área de interés, como es el proceso de ventas, proceso de cotizaciones, toma de pedidos, despacho de productos, entre otros...

Se busca que los colaboradores logren entender y aplicar los procesos establecidos dentro de la organización, y comprometerse con los mismos, para así evitar los reprocesos.

Los procesos establecidos no contemplan ningún tipo de SLA (*Service Level Agreement*) ni van directamente relacionados con algún tipo de indicador para medir su calidad y ejecución.

A la fecha, la empresa tiene la acreditación ISO 17025, la cual es un requisito que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración, y dentro de esta, se solicita a las compañías cierto nivel en los procesos internos de las empresas; indica el Sr. Morales.

COPRODESA enfatiza, que los procesos deben ir siempre alineados a la satisfacción del cliente, y buscar la manera de realizar de una forma ordenada y bien dirigida cada acción dentro de la organización, y con esto lograr entregar un producto o servicio a tiempo y de muy buena calidad.

Don Johnny comenta, que la organización tiene como objetivo, el lograr en sus colaboradores una claridad en sus procesos, donde estos permitan obtener una visualización clara de los procedimientos a realizar y su modo de efectuarlos, para así evitar tiempos muertos o peor aún, reprocesos en las actividades. De igual

modo, buscan una herramienta donde logren llevar de una manera ordenada los pendientes tanto con los clientes externos como internos. COPRODESA se caracteriza por ser una compañía que le gusta el control, y este estilo gerencial se trata de aplicar a todo nivel, hay cierto empoderamiento entre distintas áreas funcionales, para evitar el corte de procesos, por la ausencia de las Gerencias para cierta toma de decisiones.

Dentro de los principales procesos se pueden mencionar

Facturación y entrega: este proceso inicia desde que se crea una oportunidad de cotización para un cliente, donde una vez aprobada se realiza una orden de venta, y el envío posterior a bodega para preparar la mercadería y la coordinación con los camiones para entregar el producto.

Entrega de proyectos: indica Don Johnny que este proceso es de suma importancia, ya que al tratarse de proyectos, algunas veces dentro de las montañas, los cuales incluyen subcontratación de cuadrillas, por varios días, liquidaciones, gastos extras y demás imprevistos, estos deben ser muy bien planificados, para lograr el proyecto con la rentabilidad deseada y con una ejecución positiva.

Compras: se busca una excelente comunicación entre el vendedor y comprador de COPRODESA, ya que al tratar de productos muy específicos, los cuales no se mantienen dentro del inventario de la empresa, se deben realizar las cotizaciones de muy buena manera, para poder brindar los precios correctos a los clientes y así evitar inconvenientes a la hora de importar el producto.

Contratación proveedores: se buscan proveedores con productos específicos, los cuales cumplan con todos los requerimientos de calidad que COPRODESA exige. Se analiza la experiencia de estos, así como la garantía sobre los productos y precio.

Otorgamiento de crédito: el mercado en este momento trabaja con un crédito de 30 días; sin embargo, hay clientes, quienes solicitan un plazo mayor al estipulado.

Cuando esto sucede el área administrativa eleva la solicitud a la Gerencia Financiera y General, donde estos realizan un análisis del cliente y determinan los parámetros para el otorgamiento del crédito. En algunas ocasiones dependiendo del plazo, COPRODESA cobra intereses a sus clientes.

Don Johnny es consciente que falta camino por recorrer para que los procesos de la compañía, sean aplicados y entendidos por el personal como ellos desean y por eso, desde ya están con la consigna de lograr este objetivo en los próximos meses, para facilitar el entendimiento dentro de la organización y la claridad, de cara al servicio de los clientes.

La empresa, de momento, no se cuenta con indicadores definidos, con los cuales se pueda medir el alcance de los objetivos dentro de esta perspectiva.

2.5.4 Aprendizaje y crecimiento

Dentro de esta área, el Sr. Morales afirma que los colaboradores son el mejor activo que mantiene la organización. La comunicación hacia ellos es constante y tratan de generarle a los colaboradores, la confianza suficiente para conversar con las jefaturas y sentirse cómodos en las labores que realizan a diario.

Sin embargo, nos indica, que hay una debilidad reconocida por la Gerencia, la cual es el manejo del recurso humano, hay ausencia de una estrategia clara en este sentido. Es decir, no se estimula al empleado en planes de capacitación, tampoco hay actividades sociales, donde se pueda buscar la manera de mejorar el trabajo en equipo y la unión grupal.

En otras palabras, se fue perdiendo con el tiempo el planeamiento de las actividades sociales, como la celebración de los cumpleaños y otras; solo realizan la fiesta de fin de año.

Por otro lado, en este momento, solo una parte de la organización es medida a través de kpis (Indicadores); de igual modo, solo una parte puede optar por un bono por desempeño. En este mismo sentido, hay ausencia de programas para la

retención del talento humano, por ejemplo, no se realizan encuestas para medir la satisfacción laboral de los colaboradores.

Cabe mencionar, que al ser una compañía con pocos colaboradores, permite a la Gerencias interactuar con los colaboradores de una manera más directa, facilitando la comunicación y la retroalimentación con el personal, lo cual es de suma importancia. Además, Don Johnny indica que el personal de COPRODESA tiene poca rotación, y ellos buscan la manera con la cual el colaborador tenga un crecimiento tanto personal como profesional dentro de la compañía.

“Hemos experimentado casos de compañeros, que iniciaron en COPRODESA como bodegueros o en la parte de taller, y hoy en día [*sic*] tienen puestos administrativos o jefaturas con cierto poder dentro de la organización” (Morales, 2017).

Dentro de la organización se promueve una comunicación franca y abierta, donde la opinión de cada colaborador es de suma importancia y se valora cualquier sugerencia presentada.

La directora de Recursos Humanos, Doña Jessica Longan, es la encargada del proceso de contrataciones del personal; de la mano con la Jefatura del área que requiere personal, definen el perfil deseado de los posibles candidatos, cuando logran tener entre 3 y 5 finalistas, se los presentan a la Gerencia General, para finalmente, programar una última entrevista con los candidatos.

Al igual que la mayoría de las perspectivas analizadas dentro de la organización, esta no cuenta con objetivos específicos ni con indicadores claros.

Una vez expuesta la situación actual de la empresa, en el capítulo III se procederá con el análisis de los actores encontrados que inciden en el desempeño de la organización desde una perspectiva, tanto del entorno como a nivel interno.

Capítulo III: Análisis de la gestión estratégica de la empresa Consultora Costarricense para Programa de Desarrollo S.A., COPRODESA.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar y valorar la gestión estratégica que COPRODESA mantiene al momento de este estudio, la cual fue descrita en el capítulo anterior. Todo esto con el objetivo de lograr identificar ciertas necesidades o falencias que tiene la empresa, para buscar soluciones o alternativas de mejora, las cuales serán sustentadas en la propuesta de un Cuadro de Mando Integral. Dicho análisis se basa en criterios de valor y no tiene como objetivo la formulación de propuestas ni conclusiones.

3.1 Justificación de la investigación

La gestión estratégica ayuda a formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Su creación incluye, desde el establecer una misión, visión, identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades; hasta el establecimiento de objetivos con el fin de crear estrategias de acorde a estos.

Actualmente, COPRODESA no cuenta con una estrategia definida, no existen procesos o sistemas que permitan llevar a cabo una retroalimentación y aprendizaje dentro de la organización. No se formulan estrategias, objetivos ni metas relevantes dentro de la organización como un todo, ni tampoco tienen indicadores de gestión o un plan estratégico a largo plazo.

Actualmente, es importante que las empresas busquen las mejores herramientas estratégicas, siendo estas colaboradoras, buenas gestoras y que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados, así como, de un mejoramiento continuo a lo largo del tiempo.

Por su parte, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Colabora para que las compañías de hoy, logren expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continua cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

3.2 Metodología de la investigación

La metodología de investigación para lograr la recolección y el análisis de datos es mediante una investigación empírica y cualitativa. Las actividades serán analizadas teniendo en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan. Herramienta que implica la utilización de material bibliográfico sobre el Cuadro de Mando Integral.

A su vez, se realizará una investigación de campo, mediante la utilización de la observación directa y entrevistas con personal de la compañía. De esta forma, se utilizará el material proporcionado por la empresa, así como, información sobre el sector, el desarrollo y el papel de la empresa recolectado mediante entrevistas.

Posteriormente, con el fin de obtener claridad y lograr un análisis de la situación competitiva de la empresa, se realizará tanto el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter como un análisis FODA, para obtener un diagnóstico de la organización y luego, diseñar estrategias adecuadas sobre la base del ambiente interno y externo que es inherente a esta empresa en particular.

3.3 Análisis de los aspectos estratégicos de la empresa

A continuación, se procederá con un análisis de los principales aspectos estratégicos de COPRODESA, con el objetivo de identificar sus fortalezas y áreas

de mejora en cuanto a su misión, visión, valores y objetivos establecidos.

3.3.1 Misión

La misión en las organizaciones debe responder preguntas como: ¿quiénes son?, ¿qué hace? y ¿para quién lo hace? El enunciado de la misión de COPRODESA es el siguiente:

“Convertirnos en 5 años en el proveedor nacional más reconocido en proyectos relacionados con el manejo sostenible del recurso hídrico”.

La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo, de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir, donde describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Si se analiza la misión actual de la compañía, de acuerdo con las consultas, las cuales deben tratar de responder al crear una misión, se puede indicar que en este caso, no cumple con el propósito de una misión y podría ser mejorada para un mayor entendimiento y cumplimiento.

Por ende, se procedería con la reformulación de la misión, para que incluya aspectos fundamentales y logre ser única, y esta pueda ser distinguida entre las demás compañías. Con esto se facilitará su comprensión, y se buscará un enunciado motivador donde logre comprometer al personal de la compañía, con la estrategia empresarial.

En el capítulo siguiente se propondrá una misión que abarca aquellos puntos importantes para plantearla de manera exitosa, la cual pueda llegar a tener un efecto positivo dentro de la organización.

3.3.2 Visión

La visión dentro de las organizaciones define o expone metas que se quieren lograr en un futuro. Estas deben ser realistas, al considerar tener un carácter motivador e inspirador dentro de sí. También, buscan retratar un horizonte en el futuro y responder la pregunta, ¿hacia dónde se quiere ir? El enunciado de la visión de COPRODESA es el siguiente:

“Generar beneficios a nuestros grupos de interés a través de la confianza que ofrecemos a nuestros clientes, respaldada por productos de calidad y tecnificación constante”.

Dentro de la visión de COPRODESA, se puede observar que no se encuentra establecido hacia dónde quiere ir la organización, no logran exponer una meta futura clara, ni se determina algún tipo de plazo para realizar lo indicado en el enunciado. A su vez, no hay un aspecto motivador, donde los colaboradores pueden reflejarse dentro de la organización en un periodo de tiempo determinado, observando y colaborando para así lograr el objetivo trazado dentro de la visión establecida en la compañía.

La visión establecida actualmente por COPRODESA, no presenta las características ideales que esta requiere, carece de alineamiento, dirección y motivación. Por lo tanto, se procederá a replantear el enunciado en el próximo capítulo, valorando todo aspecto necesario para crear una visión que reúna las condiciones aptas para que coincida con la estrategia y los objetivos de la organización.

3.3.3 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios en la

compañía y persigue su visión estratégica y su misión (Thompson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012).

Los valores establecidos dentro de las organizaciones, deben reflejar el actuar de todas las personas involucradas en la compañías, desde los miembros de junta directiva, hasta el personal menos calificado, donde estos resalten en cualquier acción que realicen, ya sea tanto dentro, como afuera de la organización.

En la organización, mantienen a diario, presentes los valores establecidos, y es de interés Gerencial el que las personas viven a diario con estos en sus mentes, así como representados en todas su acciones. Los valores establecidos en COPRODESA son los siguientes:

- **Servicio:** brindar al cliente interno y externo la mejor atención, satisfaciendo más allá de sus necesidades, con una buena actitud.
- **Integridad:** mantener una única personalidad, la cual predomine en la vida diaria.
- **Disciplina:** tener la capacidad para lograr cumplir metas y objetivos, en el tiempo determinado y así conseguir eficiencia máxima. Es obedecer y cumplir con las normas establecidas y reconocer la autoridad.
- **Respeto:** acción que demuestra honra y valor, hacia las demás personas.
- **Compromiso:** actitud de entrega total, con la finalidad de obtener los mejores resultados para beneficio mutuo.
- **Calidad:** resultado de elaborar una tarea con excelencia.
- **Iniciativa:** tener la capacidad de desarrollar una función, sin la instrucción de otras personas, para obtener un resultado extraordinario.
- **Trabajo en equipo:** grupo de personas que se organizan para alcanzar un objetivo en común.

Se puede observar el modo en el cual, un pilar estratégico como son los valores, se encuentran bien definidos y establecidos dentro de COPRODESA. Estos, buscan la manera de guiar a los colaboradores sobre ciertos parámetros de comportamiento, los cuales van alienadas con su forma de actuar y los principios éticos que quieran mantener dentro de la organización.

3.3.4 Objetivos establecidos

Los objetivos planteados por COPRODESA, expuestos en el capítulo anterior, demuestran el interés de los socios de la organización por continuar creciendo y consolidando la compañía dentro del mercado. Buscan la manera de mejorar sus falencias y fortalecer sus virtudes, para no ceder ningún tipo de espacio a la competencia.

Dentro de los principales objetivos se encuentra el crecimiento comercial, en diferentes sectores y mercados, por lo cual deberá ir directamente relacionado con la nueva misión y visión de la compañía.

La compañía ha trazado los objetivos, los cuales son realizables dentro de los plazos determinados, y buscan la manera que los colaboradores se comprometan con estos, por lo cual se analiza la necesidad de una herramienta clara y precisa, donde se le dé seguimiento a estos, con el fin de que las personas logren ver de acuerdo a su trabajo realizado, los avances en cada uno de ellos, y sirva adicionalmente, como herramienta motivacional para su alcance.

Durante el próximo capítulo, se propondrán indicadores que faciliten este seguimiento para la realización de los objetivos trazados por la Gerencia.

3.4 Análisis de las cuatro perspectivas

A continuación, se procederá con el análisis de la empresa de acuerdo con las

perspectivas elaboradas por Robert S. Kaplan y David Norton, con el fin de verificar la situación actual de COPRODESA. Este análisis está basado en la información suministrada en la entrevista realizada al señor Johnny Morales, así como demás información facilitada por la compañía.

3.4.1 Perspectiva financiera

Dentro de esta perspectiva tan importante en una organización podemos ver una empresa cautelosa en su crecimiento y manejada con un endeudamiento moderado, buscando siempre la optimización de sus recursos, para lograr un mayor retorno para sus accionistas.

Sin embargo en la actualidad, no existe dentro de COPRODESA una manera de vincular directamente el rendimiento de los demás departamentos con la realidad financiera de la compañía. Los colaboradores poseen el conocimiento general de cómo funcionan las relaciones causa – efecto, entre realizar una acción determinada y su posible repercusión financiera, pero no hay indicadores que permitan cuantificar dichas relaciones.

La empresa realiza un presupuesto anual donde este último es revisable y ajustable trimestralmente, dándole un seguimiento a su desempeño; lo anterior, sin embargo, se realiza durante una época, donde las finanzas y presupuestos de las compañías deben llevarse a diario, con un control estricto en su ejecución; es decir, estas revisiones podrían realizarse de una manera más seguida, para actuar a tiempo, si se llegara a requerir algún cambio, ajuste, o tomar decisiones con el fin de corregir algún detalle para continuar con la ejecución de lo presupuestado. Es de suma importancia, que los encargados de ejecutar el presupuesto tengan esta tarea ligada con algún tipo de indicador, para trasladar la importancia a sus colaboradores y velar por su cumplimiento.

Uno de sus principales objetivos dentro de esta perspectiva es el incremento de las ventas, lo cual a su vez, llegaría a favorecer el incremento del ROE en la

compañía. COPRODESA a la fecha, tiene el *know how* del negocio y una plataforma con todo lo necesario para continuar creciendo dentro del mercado. Un apalancamiento sano y adecuado, colabora al logro de las compañías a ese crecimiento que la organización anda buscando. Las relaciones bancarias de la organización son muy satisfactorias y cuentan con la confianza de varios bancos en el mercado costarricense, con lo cual puede sacar provecho para cumplir este objetivo. Este indicador de ventas no solo debería de ser asignado a los vendedores, sino también a todas las áreas funcionales, las cuales de una u otra manera se ven relacionadas dentro de un proceso de venta. Con esto se lograría un mayor compromiso y trabajo en equipo entre los diferentes colaboradores al ejecutar cualquier tarea, cuyo fin fuese el de generar un ingreso a la Institución.

Además para lograr el cumplimiento de este objetivo, la compañía deberá iniciar con un análisis de estadísticas por marca y producto, tasas de crecimiento de mercado, rentabilidad sobre productos y clientes, entre otras.

En lo últimos años, COPRODESA, se ha mantenido con nivel de ingresos y utilidades prácticamente sin crecimiento, no obstante, tienen todo el potencial para lograr abarcar nuevos segmentos de mercado, y por qué no, regionalizar sus operaciones. El lograr incluir este objetivo dentro de su planeación estratégica y buscar la manera el cual sea medible, es muy recomendable para los intereses de la organización, para buscar la manera de generar mayores ingresos y diversificación en sus clientes.

Dentro de la organización se tiene muy presente la búsqueda de la optimización de los recursos y disminución de los costos para lograr un mejoramiento en la productividad; sin embargo, no hay una estrategia clara para la disminución de los costos, ni la optimización de los recursos. Se requiere un análisis profundo de los costos, fijos, variables, operativos, entre otros, para lograr un mejor y mayor control sobre estos, y así facilitar la toma de decisiones para el cumplimiento de lo establecido.

Dentro de las ventajas que las empresas mantienen cuando ya son reconocidas, tanto con sus clientes como con sus proveedores, es que empiezan a desarrollar ciertas fortalezas para poder negociar con sus proveedores algún tipo de condiciones más favorables a las que utilizan actualmente. COPRODESA debe aprovechar el “nombre” que ha adquirido en el mercado y buscar la forma de ser más agresivos al momento de sus negociaciones, para empezar a generar nuevos beneficios, los cuales en el mediano y largo plazo, se pueden ver representados en su margen de utilidad.

Otro aspecto relevante que cabe resaltar, es que la auditoría externa, lleva varios años trabajando para COPRODESA, y siempre es recomendable un cambio de los auditores cada cierto tiempo, para la tranquilidad de los accionistas, y como revisión para la organización. De igual manera, es importante la búsqueda para ser una empresa que cuente con estados financieros auditados, para así dar una mayor credibilidad y lograr un aspecto positivo de cara a los bancos.

En el área financiera, se deben buscar las razones financieras e indicadores más adecuados, para lograr un mayor control y seguimiento a la gestión realizada por la organización. Donde en todo momento, provean información determinante, para facilitar la toma de decisiones y poder ver cómo va la gestión de los objetivos trazados dentro de la perspectiva.

Dentro de esta visualización, el ente tiene muy claro lo que quiere realizar; sin embargo, deberá alinear estos objetivos con sus respectivos indicadores, con la organización, para contar con el compromiso de los colaboradores y facilitar su cumplimiento. A pesar de que la organización ha venido trabajando para mejorar en cada uno de los puntos indicados, es importante que el Cuadro de Mando Integral favorezca que la empresa encuentre nuevos productos, proveedores y clientes, así como nuevos mercados, relaciones y estrategias de precios.

3.4.2 Perspectiva de los clientes

Las organizaciones de esta década, deben basar sus gestiones en las relaciones con sus clientes, deben asegurarse que el producto o servicios que ofrezcan, sea conocido y aceptado de buena manera dentro del mercado. Como parte de las nuevas gestiones con los clientes, se buscan herramientas, las cuales permitan gestionar de una buena manera las relaciones con los involucrados.

COPRODESA tiene muy claro que los clientes son vitales para la continuidad de su negocio, por esto buscan siempre dar un servicio con valor agregado en todas sus actividades, buscando la fidelidad de sus clientes y cómo día tras día lograr ofrecer las mejores opciones en el mercado, tanto en tecnología, servicio, calidad, entre otras.

Dentro de los objetivos en esta perspectiva, la organización se plantea incrementar el número de clientes, básicamente en dos sectores: Asadas y el sector privado. Hasta el momento, se realizan esfuerzos importantes para lograr la profundización con los clientes; sin embargo, hay un gran mercado el cual pueden empezar a desarrollar, donde ha venido con mucho auge y es una oportunidad muy importante para la organización. Actualmente, no se lleva ninguna estadística relacionada a este tema, por lo cual no se realizan análisis porcentuales a este "indicador". De tal modo, aquí deberán establecerse indicadores ligados directamente con la estrategia y los objetivos de la organización, para llevar un control y un seguimiento adecuado, para la obtención de resultados positivos.

En este momento, COPRODESA carece de la persona idónea para un puesto tan importante como es el área comercial. Esto debería ser solucionado lo antes posible, buscar alguien que sienta la necesidad de satisfacer al cliente y a su vez, la manera de ofrecer productos y servicios de una forma diferente a la competencia, para así, dar ese valor agregado, en este momento histórico.

Es importante que la empresa logre el desarrollo de un área y herramientas, para lograr medir la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio o producto ofrecido. Donde estos puedan de una manera accesible, canalizar sus inquietudes de forma apropiada y sean bien recibidas y tratadas con la responsabilidad del caso. Al estar, por ahora enfocados en el sector público, la calidad de sus trabajos y seguimientos debe ser un tema manejado con mucha cautela y profesionalismo.

Asimismo, es importante la implementación de encuestas a sus clientes, ya sea por correo electrónico, telefónicamente y hasta con entrevistas personales, en este caso por medio de puestos de alta jerarquía y encargados de realizar las licitaciones en los casos que aplique, para buscar la retroalimentación necesaria y seguir siendo una opción para los clientes.

COPRODESA no cuenta con mediciones de rentabilidad por cliente, marca ni productos. La empresa debería tener claro qué tipo de productos o servicios le están generando mayores márgenes de ganancia, al igual que lograr analizar la rentabilidad de sus clientes y sus mismos proveedores. Con la colaboración del SAP Business One, pueden buscar la manera de controlar y llevar estas estadísticas tan importantes para su gestión.

La empresa debe buscar la manera de lograr más agilidad de cara a sus clientes, en cualquier etapa del proceso de ventas o servicio, ya sea al realizar cotizaciones, desarrollo de proyectos, visitas a sitios, entre otros. Es importante trabajar con acuerdos de servicio, donde hayan plazos para la ejecución de diferentes tareas, y a estas se les pueda dar el debido seguimiento para un mayor control y eficiencia.

Un aspecto positivo el cual genera valor para los clientes y logra diferenciar a COPORDESA de sus competidores, es el dominio técnico de sus colaboradores sobre los productos y servicios que ofrecen en el mercado. Ellos realizan una correcta asesoría, lo cual se derivará en más ventas y por ende, en un beneficio para ambas partes, tanto para COPRODESA como para sus clientes. A su vez, la

empresa trabaja con productos de muy alta calidad y tecnología de primer mundo, por lo cual con algunos clientes tienen problemas al momento de fijar los precios de sus productos, ya que negocian más con buscadores de precio, que clientes, donde el principal atributo debería ser la calidad del producto.

Es importante para un futuro Cuadro de Mando Integral, establecer indicadores relacionados con esta perspectiva, los cuales vayan directamente vinculados con las metas y objetivos trazados por la Junta Directiva de la Organización. Entre ellos se pueden citar:

- Incremento de clientes
- Rentabilidad de clientes
- Satisfacción de clientes
- Tiempos de respuesta a los clientes

Todos estos indicadores pueden llegar a colaborar con el alcance de los objetivos trazados, y lograr dar una visión a la organización de cómo se está trabajando dentro de esta perspectiva, tan importante para el crecimiento de la organización.

3.4.3 Perspectiva de los procesos

Actualmente, las organizaciones buscan la manera de mejorar la calidad, reducir los tiempos de respuesta, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Los procesos tienen como función definir el modo en el cual se van a lograr de manera operativa, ciertos objetivos estratégicos, además de la propuesta de valor que se proponen, esto con una coordinación y gestión entre diferentes áreas en la organización.

Es de suma importancia lograr identificar los procesos críticos que permitan a la empresa crear propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, logrando satisfacer sus necesidades y expectativas.

Don Johnny indica que la organización, vela por el que los procesos establecidos sean ejecutados de la manera estipulada y que dentro de los principales retos de la organización, es que las personas se “matriculen” y logren entender los procesos de la organización, para que estos sean ejecutados de buena manera.

COPRODESA no mantiene indicadores de ningún tipo para la ejecución de los procesos establecidos, ni tiempos de respuesta estipulados para estos, por lo que para la recomendación en el Cuadro de Mando Integral, es necesario que al menos sus principales procesos, se encuentren relacionados con indicadores de gestión y agilidad para ser ejecutados. Además, cabe resaltar la importancia, que dentro de los diferentes procesos, se logren llevar estadísticas sobre reprocesos o acciones mal ejecutadas, con el fin de evitar tiempos muertos y tener estadísticas de cómo el personal los ejecuta.

Dichos procesos no están escritos ni establecidos en ningún manual, por lo que se puede dificultar la transferencia de su conocimiento si por alguna razón no se encuentran las personas que realizan una determinada tarea que forma parte de un proceso mayor o si ingresa un nuevo colaborador a la empresa. Por lo tanto, se insta a la organización a formalizar estos procesos y crear un manual de procesos, el cual se encuentre accesible a los colaboradores.

Según entrevista realizada al Lic. Morales (2017), este indicó que los procesos más importantes de COPRODESA son los siguientes:

- Facturación y entrega
- Entrega de proyectos
- Compras
- Contratación proveedores
- Otorgamiento de crédito

Estos procesos no cuentan con algún tipo de seguimiento ni valoración en cuanto a su la ejecución, lo cual es muy recomendable que consideren la opción de incluir

dentro de su estrategia, con el fin de dar un seguimiento adecuado a las gestiones realizadas.

Para mejorar la calidad y efectividad de los procesos es recomendable que se puedan aplicar a la organización, algunas de estas recomendaciones:

- Reuniones periódicas entre departamentos para intercambio de información y mejorar la manera de cómo se realizan los procesos; buscando su efectividad y agilidad.
- Buscar la manera de crear procesos nuevos e innovadores, al mismo tiempo que se crea una cultura abierta al cambio.
- Incentivar a los colaboradores, para aportar ideas innovadoras, donde los procesos puedan llegar a ser más ágiles y eficientes.
- Crear indicadores, sobre tiempos de respuesta y efectividad en la realización de los procesos.
- Negociar acuerdos de servicios entre las diferentes áreas de la organización.

Dentro de esta perspectiva, la Gerencia tiene clara la importancia de una buena ejecución en los procesos de cualquier índole, esto como herramienta operativa para lograr el alce de su estrategia y objetivos planteados. Sin embargo, el iniciar un proceso de medición, logrará una optimización dentro de los procesos y acciones realizadas por el personal y colaborará en la búsqueda de la excelencia.

3.4.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las personas
- Los sistemas
- Los procedimientos

Don Johnny indica que en COPRODESA, tienen claro que esta perspectiva es primordial para el éxito de la organización, por eso el material humano y su constante capacitación debe de ser un objetivo para la compañía, la cual sin duda traerá muy buenos resultados.

Al ser una compañía relativamente pequeña, facilita la comunicación con los empleados, esto es una situación muy positiva, ya que los colaboradores se sienten a gusto con la apertura por parte de las jefaturas cuando se debe tratar algún tema, ya sea personal o laboral.

Si bien es cierto, COPRODESA siente que el recurso humano es su mayor activo, no tiene la manera, la estrategia o el programa para retener al talento humano. Al momento de la investigación, no cuentan con encuestas para medir la satisfacción laboral de los colaboradores, ni tampoco promueven actividades sociales, las cuales pueden llegar a tener efectos positivos dentro de los empleados y la organización, en tanto se tenga la intención de buscar un mejor ambiente laboral.

A su vez, deben promover las capacitaciones para los colaboradores, con el fin de que estos sientan el interés del patrono sobre su crecimiento dentro de la organización, esto es un efecto motivador para los empleados, el cual se puede convertir en la obtención de los mejores.

Dentro de los aspectos positivos que cabe resaltar, es la poca rotación de empleados en esta organización; son eventos muy aislados, el despido o renuncia de algún colaborador, más bien al contrario, se busca que las personas vayan creciendo (dentro de lo posible) en la organización. Al momento hay varios casos de éxito, donde las personas con esfuerzo se han logrado superar profesionalmente, debido a las oportunidades que se les han ofrecido.

Con lo anterior, se quiere enfatizar que deben buscar la manera de implementar una cultura organizacional positiva, donde se busque fomentar el trabajo en equipo y compañerismo, para crear un ambiente laboral agradable y que las personas se sientan confortables con sus labores cotidianas.

Al respecto, se afirma que COPRODESA debe crear indicadores directamente relacionados con sus objetivos dentro de esta perspectiva, donde les colabore a lograrlos de una manera ordenada y con el seguimiento adecuado, dentro de los más importantes los cuales se podrían aplicar a un Cuadro de Mando Integral podrían ser los siguientes;

- Clima organizacional
- Rotación personal
- Capacitaciones
- Disponibilidad información
- Productividad / Desempeño del empleado

3.5 Análisis de las Fuerzas de Porter

Como se describe anteriormente, el modelo de las Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en esta.

El modelo explica que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito de la organización.

A continuación se indican cada una de estas cinco fuerzas aplicadas a COPRODESA, los cuales contribuirán al desarrollo de la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

3.5.1 Amenaza nuevos competidores

En la industria existen muchos y variados productos, la formación de nuevas empresas que ofrezcan algunos de los bienes y servicios que COPRODESA comercializa es algo esperable en el mercado. La empresa protege su mercado con especialización constante, búsqueda de tecnología de punta en todos sus servicios y generar alianzas que le den ventajas competitivas.

Las empresas las cuales buscan ingresar al mercado, tienen una barrera alta de entrada en el aspecto de necesidades de capital, ya que para la representación y distribución de los productos, se requiere una suma importante.

Además la introducción de una nueva marca es un obstáculo, ya que obliga al nuevo competidor a invertir mucho dinero para poder presentar e ingresar sus productos a los clientes, y lograr una fidelización por su parte.

3.5.2 Poder negociador de los compradores

Los clientes sí tienen poder negociador, ya que pueden decidir entre diversas marcas y empresas para adquirir los servicios. COPRODESA busca la manera de generar relaciones de confianza demostrando que su propuesta es más integral y dando siempre un servicio de calidad con contenido humano. La empresa debe desarrollar estrategias que le permitan ser competitiva y marcar la diferencia frente a sus competidores, para lograr minimizar el impacto de esta fuerza, la cual es de suma importancia.

3.5.3 Poder negociador de los proveedores

Por parte de los proveedores, no se considera la existencia de un gran poder negociador, a que concurren diversas fábricas que reúnen las características de calidad y precio competitivo. De igual manera, por lo años que lleva COPRODESA en el mercado y de relación con sus distintos proveedores, han

logrado crear relaciones duraderas y confiables, donde se han convertido en socios comerciales y buscan relaciones ganar / ganar.

3.5.4 Productos sustitutos

Existen gran cantidad de productos sustitutos en el mercado; algunos muy similares entre sí y otros que resuelven el mismo problema de forma diferente. Por ejemplo, en cuanto a medidores de agua existen gran cantidad de marcas en el mercado. En cuanto a la cloración, COPRODESA ofrece una máquina que produce cloro utilizando electricidad, sal y agua; mientras que la competencia soluciona este problema con “cloradores” de pastillas. También mantienen el ejemplo del PVC y del Polietileno, tuberías de diferentes características que solucionan mismos problemas. En este punto, la empresa ha tratado de mantenerse con sus productos frente a sus clientes ofreciendo un estándar de calidad y el buen servicio.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el mercado, existe gran competencia, si bien no se puede hablar de competidores fuertes a nivel general, si existen en el mercado empresas que compiten fuertemente en productos específicos con COPRODESA. Las estrategias que desarrolla la empresa constantemente para mantenerse activos en el mercado son:

- Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías
- Alianzas estratégicas
- Amplitud de servicios para brindar soluciones integrales
- Trabajo constante en la mejora del servicio a sus clientes

3.6 Matriz FODA

Una vez realizada la descripción de la compañía y del mercado en que se desenvuelve en el capítulo anterior, así como, haber realizado un análisis en el presente capítulo, se procede a indicar los aspectos más importantes dentro de la matriz FODA para COPRODESA.

3.6.1 Fortalezas

- Representación exclusiva de marcas de altísima calidad reconocidas en el mercado y en las instituciones que velan por la administración del recurso hídrico.
- Presencia regional de forma directa con ASADAS a través de una fuerza de ventas que visita al cliente periódicamente.
- Especialización tecnológica en muchos de los productos y servicios asociados a ellos que permiten dar valor agregado a los clientes.
- Cuenta con un ERP de alta calidad que le permite un adecuado manejo de la información para la toma de decisiones.
- Personal altamente calificado y comprometido para la entrega de servicios con valor agregado.
- Cuenta con certificación ISO 17025, siendo el único proveedor del mercado centroamericano que cuenta con un laboratorio certificado.
- Sólida estructura organizacional
- Experiencia en el mercado por muchos años

3.6.2 Oportunidades

- Posibilidad de expandir mercado a nivel centroamericano.
- Mercados por trabajar, como el de la industria privada

- Crecimiento en líneas de productos afines a la industria que no han sido comercializados hasta el momento.
- Cartera extensa de clientes con posibilidad de generar nuevos negocios por medio del trabajo de fidelización.

3.6.3 Debilidades

- Normalmente los precios son superiores a los de la competencia.
- Estructura de gastos fijos elevada
- Poca presencia en medios masivos
- Ausencia de indicadores de rendimiento operativo, financiero, y del personal
- Ausencia de una estrategia clara en la Administración del Recurso Humano

3.6.4 Amenazas

- Competencia en crecimiento con productos de calidad y especificaciones aceptadas y con precios menores, en muchos casos.
- Punto de equilibrio elevado por la estructura de gastos fijos que pueden generar fluctuaciones del flujo de efectivo en meses específicos, aumentando el riesgo financiero.
- Participación en proyectos cada vez más complejos que pudieran restar confianza en la empresa de no entregarse con la calidad acostumbrada.

Una vez analizada la situación actual de COPRODESA, donde se lograron identificar los aspectos más importantes dentro de las perspectivas, analizar las fuerzas de Porter e identificar los puntos más importantes dentro de la matriz FODA; en el siguiente capítulo se recomendarán indicadores de suma importancia para lograr que la empresa cumpla con sus objetivos y tenga un control y el seguimiento adecuado.

La propuesta implica un Cuadro de Mando Integral, el cual llegue a colaborar, para obtener un control sobre los resultados, y lograr una planificación estratégica adecuada a las necesidades de COPRODESA.

Capítulo IV: Diseñar de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A., COPRODESA

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A. COPRODESA, con base en la información recopilada y analizada en capítulos anteriores, lo cual le permitirá a la Compañía controlar y ajustar la puesta en práctica de su Estrategia Gerencial.

Con esto se determinarán objetivos e indicadores de acuerdo a cada perspectiva, para mejorar el desarrollo y control de la organización y alinear cada área a lo requerido por la Gerencia.

4.1 Justificación de la propuesta

Hoy una estrategia definida dentro de las organizaciones es una necesidad, para tener determinado su curso de acción y planeación, por tanto, un mejor control de esta.

Tal y como se indica anteriormente, COPRODESA, a través del tiempo ha tenido un desempeño satisfactorio en el mercado nacional; sin embargo, su estrategia se ha venido diseñando de manera informal. Por esta razón se propone la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta para gestionar el plan estratégico de la Compañía, donde esto colaborará en definir los objetivos dentro de cada perspectiva.

El CMI permitirá cuantificar dichos objetivos estratégicos para que la Gerencia y su Junta Directiva, puedan tomar decisiones a tiempo, y tener conocimiento sobre el

estado de la compañía basándose en ciertos indicadores de gestión, los cuales estarán a mano, para su oportuno análisis y gestión de los mismos.

4.2 Factores críticos de éxito

COPRODESA cuenta con ciertas características las cuales son particulares en el mercado y colaboran con el valor agregado que la empresa le ofrecen a este.. Estos factores no se pueden perder de vista en ningún momento y deben estar presentes al momento de diseñar el Cuadro de Mando Integral.

Dentro de estos factores cabe mencionar la especialización y el profesionalismo de los colaboradores de la organización, con los cuales buscan ofrecer una solución integral a sus clientes, con la mejor asesoría y respaldo en el mercado.

De igual manera, COPRODESA cuenta con la representación de diversas marcas internacionales pioneras en el sector, donde sus productos son de muy alta calidad y tecnología de punta, reconocidos a nivel internacional y con su respaldo.

Otro factor de éxito que cabe mencionar, es la confianza adquirida por parte de sus clientes, donde actualmente, son relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes. Buscan generar clientes contentos, con base en esfuerzo y dedicación a los trabajos realizados.

Finalmente, un último factor de éxito es la trayectoria sólida, la cual COPRODESA ha mantenido a lo largo del tiempo, buscando la innovación en sus productos y servicios, para siempre contar con las soluciones más efectivas y así continuar en la mente de los consumidores.

4.3 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta es la formulación de un Cuadro de Mando Integral el cual contribuya a mejorar el desempeño y la gestión de COPRODESA, de una manera más organizada y controlada por parte de su Gerencia.

4.4 Propósito general

La propuesta tiene como finalidad el diseño de un Cuadro de Mando de Integral, mediante el análisis interno y externo de la Compañía, donde se identifiquen aquellos indicadores primordiales, para lograr una gestión exitosa y alcanzar los objetivos trazados por la organización.

4.5 Definición de la estrategia empresarial

Dentro de la realización de un Cuadro de Mando integral, se busca una estrategia clara y efectiva, donde los colaboradores se sientan identificados con esta y proyecte realmente el “ser” de una organización, por lo cual se realizarán ciertos ajustes dentro de la estrategia actual de COPRODESA.

4.5.1 Misión

La misión empresarial actual de la Compañía es muy general, carece de ciertos detalles, los cuales se deben complementar y así alinearla a la estrategia de la organización. Como se puede leer en el capítulo III, esta debe ser replanteada, de manera que incluya aspectos fundamentales y contribuya con el proceso de alineamiento a la estrategia empresarial, y a su vez, que los colaboradores se identifiquen con esta.

Por tal razón se propone la siguiente misión:

“Ser la mejor proveedora del mercado nacional de soluciones integrales en el manejo del recurso hídrico, a través de un equipo profesional, con alto sentido de compromiso y servicio, generando un valor agregado hacia nuestros clientes”.

De esta manera, la visión logra una formulación a largo plazo, en términos de qué quiere ser, a quién desea servir y a su vez, sea un enunciado motivador donde logre comprometer al personal de la compañía, y se sientan identificados con su cumplimiento..

4.5.2 Visión

La visión establecida por parte de COPRODESA, no logra identificar hacia dónde quiere ir la organización, no logran exponer una meta futura clara, ni se determina algún tipo de plazos para realizar lo indicado en el enunciado. No presenta las características ideales que esta requiere, carece de alineamiento, dirección y motivación.

Por lo cual se propone la siguiente visión:

“Ser una empresa sobresaliente en el mercado nacional, dedica a la representación y distribución de artículos de altísima calidad, con el respaldo de un equipo de profesionales altamente capacitados, garantizando la calidad en todos nuestros servicios y productos”.

De esta manera se expone una visión mucho más completa e integrada con los objetivos de la organización, la cual incluye la filosofía por la cual la empresa trabaja.

4.5.3 Valores

Como se rescata en el capítulo III, se puede observar un pilar estratégico como son los valores, los cuales se encuentran bien definidos y establecidos dentro de COPRODESA. Estos buscan la manera de guiar a los colaboradores sobre ciertos

parámetros de comportamiento, los cuales van alineados con su forma de actuar y los principios éticos que quieran mantener dentro de la organización.

Los valores de la organización son los siguientes:

- Servicio
- Integridad
- Disciplina
- Respeto
- Compromiso
- Calidad
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo

4.6 Establecimiento de las perspectivas

A continuación se plantean los objetivos y la misión estratégica sugeridos para cada perspectiva dentro de la organización, con el propósito de alinear la gestión organizacional.

4.6.1 Perspectiva financiera

4.6.1.1 Misión de la perspectiva financiera

La misión propuesta para esta perspectiva de la siguiente:

“Lograr la generación de ingresos de manera adecuada, garantizando la generación de valor y la maximización de recursos durante el proceso”.

4.6.1.2 Metas estratégicas desde la perspectiva financiera

La perspectiva financiera de COPRODESA implica objetivos estratégicos, tanto a corto como a mediano plazo, donde se busca encontrar las herramientas necesarias para una mayor y mejor gestión sobre indicadores clave que logren colaborar para alcanzar los resultados esperados.

Dentro de las variables más importantes caben mencionar: crecimiento y diversificación de los ingresos, aumento de la productividad y disminución de costos y el incremento del ROE.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos

Esta meta mide el crecimiento y la diversificación que la empresa logra por medio de sus clientes, productos y servicios. Esto involucra acciones para expandir la oferta de productos y servicios, y buscar la manera de generar nuevos y mayores ingresos a la compañía. El monitoreo de este objetivo es de suma importancia, ya que como indicaba el Lic. Morales, dentro de los objetivos principales de COPRODESA para los próximos años, es el crecimiento en la tasa de ingresos y diversificación en los mercados.

Este objetivo incluye indicadores tales como; tasa de crecimiento en ventas, nuevos productos o servicios y número de clientes nuevos.

- Aumento de la productividad y disminución de costos

La meta del aumento de la productividad y disminución de costos se propone para aumentar el rendimiento de la organización, donde se le proveen herramientas fundamentales para monitorear el buen uso de los recursos con que cuentan y tomar decisiones de la forma más eficientemente posible. Donde se pueden incluir indicadores, como: reducción de costos, número de nuevos proveedores y el aumento de la productividad.

- Incremento del ROE

Como en todo negocio, es vital que el retorno sobre el patrimonio sea lo esperado por los inversionistas. Con esta meta se logrará llevar un control de que tan rentable está siendo la compañía para sus accionistas, y de qué manera se está comportando el indicador.

4.6.2 Perspectiva de los clientes

4.6.2.1 Misión de la perspectiva de los clientes

La misión propuesta para esta perspectiva es la siguiente:

“Lograr incrementar y diversificar la base de clientes actuales, basados en un servicio ágil y personalizado, donde se logren propuestas de valor satisfaciendo las necesidades de los mismos”.

4.6.2.2 Metas estratégicas desde la perspectiva de los clientes

Dentro de estas metas se busca la manera con la cual los colaboradores logren entender que la estrategia está basada en los clientes, los cuales son los participantes más importantes dentro del ciclo de la organización, son la razón de ser de la compañía. Se plantean cuatro objetivos relacionados a la perspectiva, con los cuales se logrará un mayor seguimiento a temas vitales para la continuidad de la organización.

- Incremento de clientes

El aumento de la base de clientes, resulta una meta estratégica y fundamental para COPRODESA, donde se analizará la capacidad de la organización en generar nuevas ventas y diversificar su base de clientes actuales. Como se ha indicado a lo largo del documento, la empresa tiene un nicho de mercado por

explotar como es el sector privado costarricense y la posibilidad de incrementar en número de ASADAS atendidas actualmente.

- Retención de clientes

Dado que la retención de clientes actualmente, en mercados tan competitivos es de suma importancia, este objetivo estratégico resulta clave para COPRODESA, donde no solo la idea de retener al clientes es importante sino lograr hacerlo más rentable con la inclusión de nuevos productos o servicios. Resulta de suma importancia poder evaluar su fidelidad y analizar las razones del éxito o fracaso del indicador.

- Rentabilidad de los clientes

La capacidad para medir la rentabilidad a nivel de cada cliente permite a la organización una visión más integral sobre estos, donde brindan una señal valiosa en el sentido que la satisfacción, retención y crecimiento de las relaciones con el cliente, sólo son deseables, si finalizan con mayores ganancias.

Los resultados de los indicadores de este objetivo permiten a la Gerencia valorar y elegir la propuesta de valor que aplicarán a cierto cliente, y de esta forma lograrán canalizar de forma eficiente los recursos con los que cuenta la compañía.

- Satisfacción de los clientes

La satisfacción o no de los clientes se da una vez finalizada la venta de un producto o servicio realizado por la organización. Actúa como una herramienta para la retroalimentación y oportunidades de mejora. Los resultados positivos en este indicador dejarán claro que le empresa está realizando de buena manera sus gestiones de cara a sus clientes.

Al contrario, resultados negativos al indicador, darán la oportunidad de mejora de frente al servicio prestado y darán la posibilidad de lograr acoplarse a las necesidades del mercado, en su momento.

4.6.3 Perspectiva procesos internos

4.6.3.1 Misión de la perspectiva de los procesos internos

La misión que se plantea para esta perspectiva es la siguiente:

“Buscar la optimización de los procesos internos dentro de la organización, para lograr una mayor productividad y satisfacción tanto al cliente interno como externo”.

4.6.3.2 Metas estratégicas desde la perspectiva de procesos internos

Con estas metas se busca la manera de brindar soluciones anticipadas y mejorar el desempeño de la organización. A su vez, se busca identificar las necesidades de los clientes tanto actuales como futuros, para lograr desarrollar nuevas soluciones a las necesidades y buscar la innovación a la hora de realizarlas. Las metas en esta perspectiva son: mejoras en los procesos de innovación y mejoras en los procesos operativos.

- Mejora de los procesos de innovación

Esta meta busca que COPRODESA logre satisfacer las necesidades concretas de los clientes, por lo que requiere información sobre el tamaño del mercado, tendencias y preferencias de los clientes, para no solo buscar las soluciones que los clientes necesitan, sino dar ese valor agregado tan importante en esta época. .

El indicador de esta perspectiva es el incremento y diversificación de productos y servicios.

- Mejora en los procesos de operaciones

Esta meta busca la reestructuración de los procesos actuales de la empresa, en especial los operativos, para lograr la entrega eficiente y oportuna de los productos a sus clientes.

Los indicadores que contribuyen a medir esta meta son calidad y tiempos de entrega.

4.6.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

4.6.4.1 Misión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La misión que se plantea para esta estrategia es la siguiente:

“Impulsar el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización de la mano de una capacitación y aprendizaje constante, en la búsqueda de los objetivos y metas planteadas”.

4.6.4.2 Metas estratégicas desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las metas para esta perspectiva son el mejoramiento de la fuerza laboral y el mejoramiento del capital organizacional. Esto con el propósito de contribuir a conseguir excelentes resultado en la organización y en los objetivos trazados en las diferentes perspectivas.

- Mejoramiento de la fuerza laboral

Dada la competencia actual en el mercado, es necesario recurrir a la implementación de capacitaciones y la constante inversión en los colaboradores, los cuales se buscan con un total compromiso y responsabilidad hacia el trabajo.

Por ende es de suma importancia recurrir a indicadores como la satisfacción y retención de los empleados. Los cuales permiten a la alta gerencia determinar la necesidad de realizar ajustes o movimiento estratégicos ante la buena gestión del negocio.

- Mejoramiento del capital organizacional

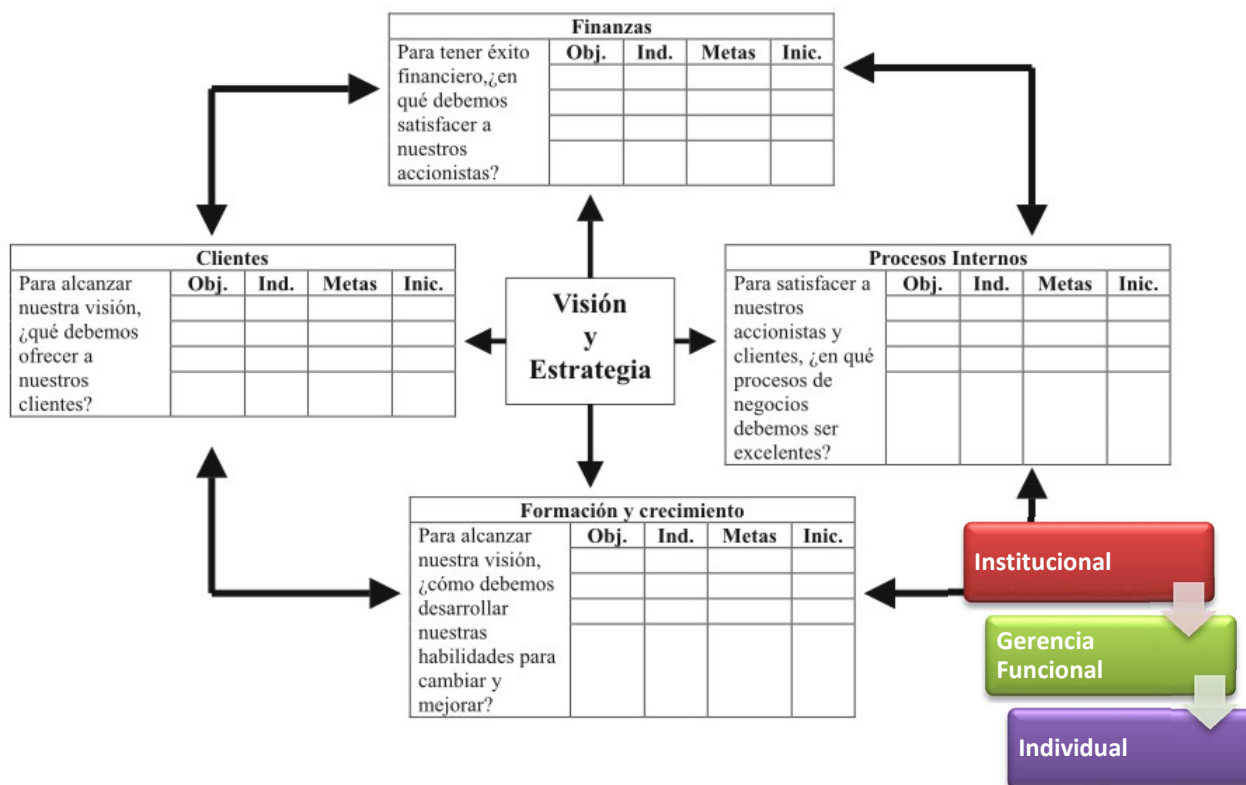
Esta meta va más allá de las capacitaciones, rotaciones y seguimiento al crecimiento de los colaboradores. Este objetivo se enfoca en crear un ambiente laboral apropiado para desempeñar las funciones asignadas, donde los colaboradores se logren sentir cómodos y seguros. A su vez, lograr mantener dentro de la organización, el perfil deseado de colaboradores que la institución requiere para alcanzar sus objetivos. Con este se pueden analizar indicadores como porcentaje de personas con dominio satisfactorio de competencias y porcentaje de personas que cumplen con el perfil deseado.

4.7 Principios del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con consultas importantes, las cuales se deben realizar para lograr entenderlas.

Tabla 5. Principio del Cuadro de Mando Integral

“Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo”



Fuente: elaboración propia.

4.8 Factores críticos de éxito, objetivos, planes de acción y propuesta de Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentan los factores críticos de éxito necesarios para lograr las metas estratégicas, las cuales fueron planteadas anteriormente para la empresa COPRODESA; además los objetivos y los planes de acción para lograr su cumplimiento y el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores, lo anterior basándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

4.8.1 Perspectiva Financiera

4.8.1.1 Objetivo de crecimiento y diversificación de los ingresos

- Se propone alcanzar un incremento en ventas anual del 25%; con esto se podrá evaluar el comportamiento de los ingresos a lo largo del tiempo y así verificar que tanto sus productos o servicios están satisfaciendo el mercado. Se calculará de forma anual, con revisiones trimestralmente.
- Lograr un incremento en nuevos productos y servicios del 10% anual, con el cual se evaluará la búsqueda de la introducción al mercado de nuevas tendencias con respecto a los productos y servicios actualmente ofrecidos, los cuales están directamente relacionados con la diversificación de los ingresos.
- Aumentar el número de relaciones nuevas para COPRODESA. Este indicador busca la manera de incentivar nuevos ingresos, al iniciar relaciones con clientes los cuales no se tienen en este momento. Se establece un indicador de forma anual y busca un crecimiento del 20% de nuevas relaciones.

4.8.1.2 Objetivo sobre aumento de la productividad y disminución de costos

- Se propone un incremento del 5% trimestralmente, en la productividad de la organización y por ende, de sus colaboradores; este rendimiento mejorará la utilización de los recursos tanto para los colaboradores como la empresa en general.
- Reducir los costos/gastos en un 2% trimestralmente, tantos fijos como variables, con respecto al periodo anterior. Buscar la manera de ser más eficientes con los recursos de la organización.

- Buscar nuevos proveedores en el mercado local e internacional, donde se puedan negociar costos diferenciados para mejorar los márgenes de la compañía. Se propone una meta anual de 2 proveedores nuevos en el año, cómo mínimo.

4.8.1.3 Objetivo de Incremento del ROE

- Es el principal interés que poseen los accionistas de la compañía y consiste en la rentabilidad que produce cada dólar invertido. Se busca lograr una rentabilidad sobre el Patrimonio, mayor al 15%, esta se medirá al final del periodo fiscal y su meta será anual.

El siguiente cuadro resume los factores críticos de éxito, así como los indicadores sugeridos para la perspectiva de financiera.

Crecimiento en ventas

Nombre: Crecimiento en ventas		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Generación ingresos	Objetivo: Incrementar y evaluar el comportamiento de los ingresos de la organización
Descripción: Se propone alcanzar un incremento en ventas anual del 25%; con esto se podrá evaluar el comportamiento de los ingresos a lo largo del tiempo y así verificar qué tanto sus productos o servicios está satisfaciendo el mercado. Se calculará de forma anual, con revisiones trimestrales.		

Meta propuesta: 25%	Frecuencia: Anual, revisable trimestralmente	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: $(\text{Ingreso periodo actual} - \text{ingreso periodo anterior}) / \text{Ingreso periodo actual} \times 100 \geq 25\%$.			
Fuente de los Datos: Estados financieros			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Incremento en nuevos productos y servicios

Nombre: Nuevos productos y servicios		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Generación ingresos	Objetivo: Introducción al mercado de nuevas tendencias con respecto a los productos y servicios ofrecidos.
Descripción: Lograr un incremento en nuevos productos y servicios del 10% anual, donde se evaluará la búsqueda de la introducción al mercado de nuevas tendencias con respecto a los productos y servicios actualmente ofrecidos, los cuales están directamente relacionados con la diversificación de los ingresos.		

Meta propuesta: 10%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Productos y servicios actuales – productos y servicios) / Productos y servicios actuales x 100 ≥ 10%.			
Fuente de los datos: Área Comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Aumento número de relaciones

Nombre: Aumento número de relaciones		Champion: Gerente Financiero
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Generación nuevos ingresos	Objetivo: Incrementar número de clientes y diversificación de los ingresos.
Descripción: Aumentar el número de relaciones nuevas para COPRODESA. Este indicador busca la manera de incentivar nuevos ingresos, al iniciar relaciones con clientes los cuales no se tienen en este momento. Se establece un indicador de forma anual y busca un crecimiento del 20% de nuevas relaciones.		

Meta propuesta: 20%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Clientes en el periodo actual – clientes en periodo anterior) / Clientes periodo actual x 100 ≥ 20%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

Incremento en la productividad

Nombre: Incremento en la productividad		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Eficiencia manejo recursos	Objetivo: Incrementar los ingresos por colaborador.
<p>Descripción: Se propone un incremento del 5% trimestralmente en la productividad de la organización y por ende, de sus colaboradores; este rendimiento colaborará con mejorar la utilización de los recursos, tanto para los colaboradores como la empresa en general.</p>		

Meta propuesta: 5%	Frecuencia: Trimestralmente	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Ingreso por empleado / total de ingresos en el periodo x 100 ≥ 5%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área financiera			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Reducción de costos y gastos

Nombre: Reducción costos y gastos		Champion: Gerente Financiero
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Eficiencia manejo recursos	Objetivo: Evaluar porcentaje de reducción de costos y gastos con respecto al periodo anterior.
<p>Descripción: Reducir los costos/gastos tantos fijos como variables con respecto al periodo anterior en un 2% trimestralmente. Buscar la manera de ser más eficientes con los recursos de la organización.</p>		

Meta propuesta: 2%	Frecuencia: Trimestralmente	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Total costos y gastos periodo anterior - Total costos y gastos periodo actual / Costos y gastos periodo actual x 100 ≥ 2%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área financiera			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

Nuevos proveedores

Nombre: <u>Nuevos proveedores</u>		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Diversificación	Objetivo: Generar nuevas relaciones con proveedores y mejorar márgenes.
Descripción: Buscar nuevos proveedores en el mercado local e internacional, donde se puedan negociar costos diferenciados para mejorar los márgenes de la compañía. Se propone una meta anual de 2 proveedores nuevos en el año como mínimo.		

Meta propuesta: 2	Frecuencia: Anual	Indicador: clientes	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: Al final del año contar con dos proveedores más que con los que se inició.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Incremento ROE

Nombre: Incremento ROE		Champion: Gerente Financiero
Perspectiva: Financiera	Tema Estratégico: Generación ingresos	Objetivo: Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio, determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de la empresa.
Descripción: Lograr una rentabilidad sobre el Patrimonio mayor al 15%, esta se medirá al final del periodo fiscal y su meta será anual.		

Meta propuesta: 15%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: Utilidad neta / Patrimonio aportado por accionistas \geq 15%.			
Fuente de los Datos: Estados Financieros			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

4.8.2 Perspectiva de clientes

4.8.2.1 Objetivo de Incremento en clientes

- Aumentar el número de relaciones nuevas para COPRODESA. Este indicador permite evaluar el porcentaje de crecimiento en la cartera de clientes de la organización, lo cual va de la mano con el incremento en los ingresos. Se establece un indicador de forma anual y busca un crecimiento del 20% de nuevas relaciones.

4.8.2.2 Objetivo de retención de clientes

- Mantener los clientes actuales, con movimientos de compras durante el año, donde se busca reducir el número de clientes inactivos a menos del 35% de manera cuatrimestral. Con este indicador se permite darles el debido seguimiento a los clientes que no han realizado compras o utilizado algún tipo de servicio durante cierto periodo.

4.8.2.3 Objetivo de rentabilidad del cliente

- Este objetivo analiza el rendimiento de un cliente, comparándolo con los ingresos totales de un periodo. Se establece una medición anual, la cual debe superar el 6% de rentabilidad por cliente, de la cartera de COPRODESA. Con este indicador la compañía, puede analizar y enfocar sus esfuerzos sobre los clientes, los cuales son realmente rentables por el tipo de producto y servicio que solicitan.

4.8.2.4 Objetivo de satisfacción de los clientes

- Lograr la disminución de quejas por parte de los clientes de la compañía, para lo cual es necesario un monitoreo constante del servicio ofrecido. Cualquier situación presentada deber ser atendida de la manera más eficiente posible, siempre en busca de la calidad del servicio. Se establece una meta mensual, donde el porcentaje esperado de quejas no puede superar el 3% por mes, sobre el total de ventas o servicios realizados.

- Aumentar el nivel de satisfacción por parte de los clientes, mediante una revisión mensual del servicio ofrecido, donde se analiza el porcentaje de clientes 100% satisfechos contra el total. El mismo debe mantenerse por encima del 95%.

El siguiente cuadro resume los factores críticos de éxito, así como los indicadores sugeridos para la perspectiva de clientes.

Incremento en clientes

Nombre: Incremento en clientes		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Clientes	Tema Estratégico: Nuevas relaciones	Objetivo: Incrementar número de clientes.
Descripción: Aumentar el número de relaciones nuevas para COPRODESA. Este indicador permite evaluar el porcentaje de crecimiento en la cartera de clientes de la organización, lo cual va de la mano con el incremento en los ingresos. Se establece un indicador de forma anual y busca un crecimiento del 20% de nuevas relaciones.		

Meta propuesta: 20%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Clientes en el periodo actual – clientes en periodo anterior) / Clientes periodo anterior x 100 ≥ 20%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Retención de clientes

Nombre: Retención clientes		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Clientes	Tema Estratégico: Satisfacción	Objetivo: Disminuir número de clientes inactivos
Descripción: Mantener los clientes actuales con movimientos de compras durante el año, donde se busca reducir el número de clientes inactivos a menos del 35% de manera cuatrimestral. Con este indicador se permite darles el debido seguimiento a los clientes que no han realizado compras o utilizado algún tipo de servicio durante cierto periodo.		

Meta propuesta: 35%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor bajo es mejor
Fórmula: Total clientes inactivos / Total clientes x 100 ≤ 35%.			

Fuente de los Datos: Base de datos área comercial	
Calidad de los Datos: Alta	Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero

Rentabilidad clientes

Nombre: Rentabilidad clientes		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Clientes	Tema Estratégico: Eficiencia	Objetivo: Rentabilización cartera.
Descripción: Este objetivo analiza el rendimiento de un cliente, comparándolo con los ingresos totales de un periodo. Se establece una medición anual, la cual debe superar el 6% de rentabilidad por cliente de la cartera de COPRODESA. Con este indicador la compañía, puede analizar y enfocar sus esfuerzos sobre los clientes, los cuales son realmente rentables por el tipo de producto y servicio que solicitan.		

Meta propuesta: 7%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Ingreso por cliente / Ingresos totales clientes en periodo anterior) x 100 > 6%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Satisfacción clientes

Nombre: Satisfacción clientes		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Clientes	Tema Estratégico: Satisfacción	Objetivo: Búsqueda de la satisfacción de los clientes.
Descripción: Aumentar el nivel de satisfacción por parte de los clientes, mediante una revisión mensual del servicio ofrecido, donde se analiza el porcentaje de clientes 100% satisfechos contra el total. El mismo debe mantenerse por encima del 95%.		

Meta propuesta: 95%	Frecuencia: Mensual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
----------------------------	----------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

Fórmula: (Clientes satisfechos / Total clientes) x 100 ≥ 95%.	
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial	
Calidad de los Datos: Alta	Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero

Número de quejas

Nombre: Número de quejas		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Clientes	Tema Estratégico: Satisfacción	Objetivo: Búsqueda de la satisfacción de los clientes.
Descripción: Lograr la disminución de quejas por parte de los clientes de la compañía, donde es necesario un monitoreo constante del servicio ofrecido. Cualquier situación presentada deber ser atendida de la manera más eficiente posible, siempre en busca de la calidad del servicio. Se establece una meta mensual donde el porcentaje esperado de quejas no puede superar el 3% por mes, sobre el total de ventas o servicios realizados.		

Meta propuesta: 3%	Frecuencia: Mensual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor bajo es mejor
Fórmula: (Total de quejas (reclamos) / Total de ventas o servicios) x 100 ≤ 3%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

4.8.3 Perspectiva procesos internos

4.8.3.1 Objetivos de mejora de los procesos de innovación

- Buscar la ejecución de solicitudes de cotización en menos de 24 horas. Con esto se busca brindar un servicio ágil y personalizado a cualquier oportunidad de negocio que se presente a la Compañía.

- Lograr alcanzar una efectividad en la ejecución de proyectos y servicios del 90% en los tiempos establecidos inicialmente, con esto se logrará incrementar la

efectividad en las ejecuciones por parte de los colaboradores e incrementar la productividad de la organización.

Con estos objetivos se busca reevaluar la forma más rápida y eficiente de hacer el trabajo actual, para continuamente mejorar el tiempo de respuesta de cada proceso.

- Buscar la calidad en los procesos, donde no más del 5% de las solicitudes dentro del proceso de ventas, pueden ser rechazadas por falta de información o algún requisito necesario para continuar dentro del proceso.

4.8.3.2 Objetivos de procesos de innovación

- Se establece buscar el incremento y la diversificación de los productos y servicios establecidos actualmente. Ya sea trayendo nuevos productos o colocando productos a clientes actuales, los cuales no manejen en este momento, esto alineado al crecimiento y diversificación de ingresos que busca la Compañía.

El siguiente cuadro resume los factores críticos de éxito, así como los indicadores sugeridos para la perspectiva de procesos internos.

Solicitud cotizaciones

Nombre: Solicitud cotizaciones		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Procesos internos	Tema Estratégico: Eficiencia	Objetivo: Mejorar tiempos de respuesta
Descripción: Buscar la ejecución de solicitudes de cotización en menos de 24 horas. Con esto se busca brindar un servicio ágil y personalizado a cualquier oportunidad de negocio que se presente a la Compañía.		

Meta propuesta: 24 horas	Frecuencia: Por solicitud	Indicador: Horas	Polaridad: Valor bajo es mejor
Fórmula: Respuesta a cotizaciones \leq 24 horas.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Tiempos de respuesta

Nombre: Tiempos de respuesta		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Procesos internos	Tema Estratégico: Eficiencia	Objetivo: Reducir el tiempo de respuesta en los distintos procesos
Descripción: Lograr alcanzar una efectividad en la ejecución de proyectos y servicios del 90% en los tiempos establecidos inicialmente, con esto se logrará incrementar la efectividad en las ejecuciones por parte de los colaboradores e incrementar la productividad de la organización.		

Meta propuesta: 90%	Frecuencia: Por solicitud	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Número de productos, servicios o proyectos entregados a tiempos / Total pedidos) x 100 \geq 90%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Calidad en procesos

Nombre: Calidad en procesos		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Procesos internos	Tema Estratégico: Eficiencia	Objetivo: Evitar reprocesos
Descripción: Logra buscar la calidad en los procesos, donde no más del 5% de las solicitudes dentro del proceso de ventas, pueden ser rechazadas por falta de información o algún requisito necesario para continuar dentro del proceso		

Meta propuesta: 5%	Frecuencia: Por solicitud	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor bajo es mejor
Fórmula: (Número de solicitudes devueltas o rechazadas / Total solicitudes) x 100 \leq 5%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

Innovación

Nombre: Innovación		Champion: Gerente Comercial
Perspectiva: Procesos internos	Tema Estratégico: Diversificación	Objetivo: Nuevos productos
Descripción: Se establece buscar el incremento y la diversificación de los productos y servicios establecidos actualmente. Ya sea trayendo nuevos productos o colocando productos a clientes actuales, los cuales no manejen en este momento, esto alineado al crecimiento y diversificación de ingresos que busca la Compañía.		

Meta propuesta: 5%	Frecuencia: anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: (Número de nuevos productos o servicios colocados / Total productos o servicios) x 100 ≥ 5%.			
Fuente de los Datos: Base de datos área comercial			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente Financiero	

4.8.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

4.8.4.1 Objetivo mejoramiento fuerza laboral

- Se busca un compromiso de los colaboradores dentro de la organización, por lo cual es de suma importancia que sientan satisfacción con la empresa. Se propone un indicador trimestral, donde el 100% de los colaboradores estén satisfechos dentro de la Institución. Con esto se busca que el personal refleje un mejor desempeño y productividad empresarial.

- Lograr un porcentaje alto de retención en los empleados. Donde la idea es que se desarrollen dentro de la organización, y no haya que invertir en nuevas contrataciones, capacitaciones, periodos de prueba, etc. Este objetivo mide el número de personas que se han retirado en relación con el número total de empleados. Se busca que la rotación no sea superior al 5% anual.

4.8.4.2 Objetivo mejoramiento capital organizacional

- Se busca mantener un nivel de competencias razonables y satisfactorias dentro de la organización, a todos los niveles. Competencias organizacionales de cumplimiento general como: orientación a resultados, compromiso con la organización, trabajo en equipo y orientación al cliente. Se busca que los colaboradores cumplan con más del 85% de las competencias deseadas.

- El propósito es estar evaluando los perfiles del personal e identificando las brechas existentes para capacitarlos o establecer planes de acción que permitan cerrar las brechas del personal con el perfil deseado. El objetivo es que los colaboradores cumplan con más del 90% de características del perfil deseado.

El siguiente cuadro resume los factores críticos de éxito, así como los indicadores sugeridos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Satisfacción colaboradores

Nombre: Satisfacción colaboradores		Champion: Gerente Recursos Humanos
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Tema Estratégico: Clima organizacional	Objetivo: Mantener nivel de competencias de los colaboradores
Descripción: Se busca un compromiso de los colaboradores dentro de la organización, por lo cual es de suma importancia que sientan satisfacción con con la empresa. Se propone un indicador trimestral, donde el 100% de los colaboradores estén satisfechos dentro de la Institución. Con esto se busca que el personal refleje un mejor desempeño y productividad empresarial.		

Meta propuesta: 100%	Frecuencia: Trimestral	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: Número de colaboradores satisfechos / Total colaboradores = 1			
Fuente de los Datos: Encuesta clima organizacional			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

Retención colaboradores

Nombre: Retención colaboradores		Champion: Gerente Recursos Humanos
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Tema Estratégico: Clima organizacional	Objetivo: Determinar porcentaje y capacidad para la retención de colaboradores
Descripción: Lograr un porcentaje alto de retención en los empleados. Donde la idea es que estos se desarrollen dentro de la organización y no haya que invertir en nuevas contrataciones, capacitaciones, periodos de prueba, etc. Este objetivo mide el número de personas que se han retirado en relación con el número total de empleados. Se busca que la rotación no sea superior al 5% anual.		

Meta propuesta: 5%	Frecuencia: Anual	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor bajo es mejor
Fórmula: Número de renuncias / Total colaboradores \leq 5%			
Fuente de los Datos: Base de datos Recursos Humanos			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

Dominio satisfactorio competencias

Nombre: <u>Dominio satisfactorio competencias</u>		Champion: Gerente Recursos Humanos
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Tema Estratégico: Cultura alto rendimiento	Objetivo: Determinar porcentaje y capacidad para la retención de colaboradores
Descripción: Se busca mantener un nivel de competencias razonables y satisfactorias dentro de la organización a todos los niveles. Competencias organizacionales de cumplimiento general como: orientación a resultados, compromiso con la organización, trabajo en equipo y orientación al cliente. Se busca que los colaboradores cumplan con más del 85% de las competencias deseadas.		

Meta propuesta: 85%	Frecuencia: Semestral	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: Total empleados, cuenten con un 85% como mínimo de competencias, de acuerdo a calificaciones por parte del personal de la organización.			
Fuente de los Datos: Calificación a colaboradores			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

Perfil deseado

Nombre: Dominio satisfactorio competencias		Champion: Gerente Recursos Humanos
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Tema Estratégico: Cultura alto rendimiento	Objetivo: Personal con el perfil deseado
Descripción: El propósito es estar evaluando los perfiles del personal e identificando las brechas existentes para capacitarlos o establecer planes de acción que permitan cerrar las brechas del personal con el perfil deseado. El objetivo es que los colaboradores cumplan con más del 90% de características del perfil deseado.		

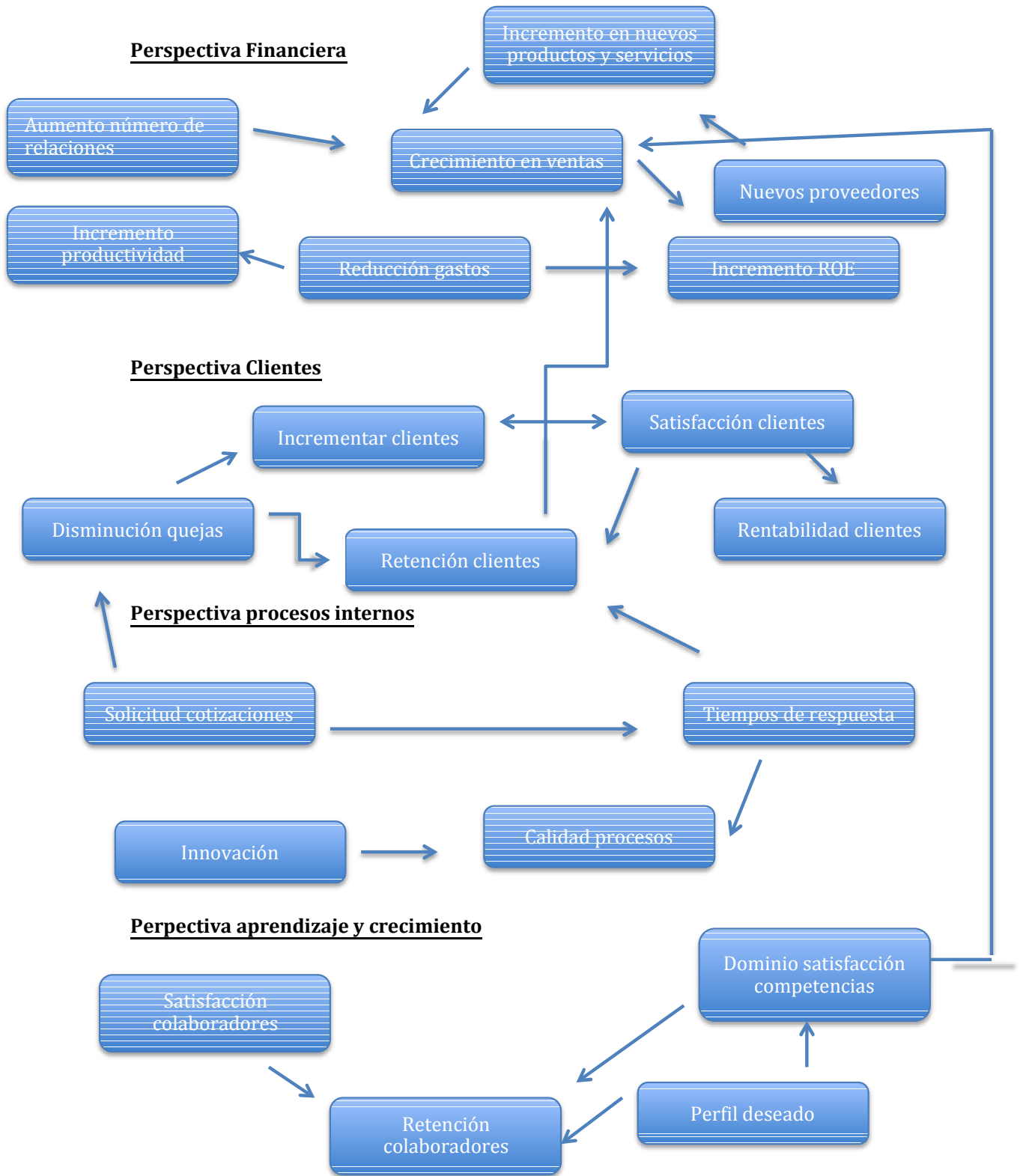
Meta propuesta: 90%	Frecuencia: Semestral	Indicador: Porcentual	Polaridad: Valor alto es mejor
Fórmula: Total empleados, cuenten con más del 90% del perfil deseado y establecido por Recurso humanos.			
Fuente de los Datos: Calificación a colaboradores			
Calidad de los Datos: Alta		Encargado de Generar la Medición: Gerente General	

4.9 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la comunicación que permite que los empleados comprendan la estrategia trazada por la organización y logre traducir en acciones lo indicado, para así contribuir en el éxito de la organización.

A continuación se detalla el mapa estratégico para COPRODESA, según propuesta realizada en el presente proyecto.

Tabla 6. Mapa Estratégico



4.10 Justificación económica

Es de suma importancia lograr contar con un presupuesto sobre la implementación de un CMI, para que la Gerencia logre tener un panorama completo, para tomar la mejor decisión posible. Cabe destacar que en esta justificación económica no se tomarán en cuenta costos que no son adicionales a la implementación del CMI. Dentro de los principales gastos, los cuales se considera que hay que incurrir con los siguientes:

1. Contratación de un Ingeniero Industrial Junior o a fin, donde puede desarrollarse tanto para colaborar en cada departamento y sus personas a integrarse con sus tareas asignadas dentro del Cuadro de Mando Integral. Con un salario promedio del \$1.300,00.
2. Capacitaciones y talleres, este es un aspecto muy variable, va a depender de cuánta inducción necesiten los colaboradores de COPRODESA. Por lo tanto, se estiman aproximadamente 100 horas, con un costo de \$70 por hora.
3. CRM, existen diversas marcas, inclusive algunas sin costo. Pero entre algunas de calidad se pueden nombrar la de Microsoft Corporation o SAP, con un precio cercano \$8.000,00 para 7-8 usuarios.

Es así como la inversión anual para implementar un CMI es la siguiente:

Tabla 7: Presupuesto para implementación del CMI

<u>Item</u>	<u>Costo anual</u>
Ingeniero Industrial Jr	\$15600.00
Capacitaciones	\$7000.00
CRM	\$8000.00
Total	\$30600.00

Fuente: Elaboración propia, con base a datos suministrados por la empresa SME Consultores

4.11 Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de mayor relevancia que se han obtenido luego del proceso de investigación y desarrollo para la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Consultora Costarricense para Programas de Desarrollo S.A., COPRODESA.

1. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta Gerencial que permite parametrizar la estrategia de una organización. Para COPRODESA es de suma importancia, ya que le facilitará establecer metas para cada objetivo trazado, permitiéndole dar un seguimiento adecuado a su consecución, logrando que la visión y la estrategia planteada sean monitoreadas bajo los principales indicadores propuestos.
2. COPRODESA es una compañía de amplia trayectoria, exitosa en su gestión. Cuenta con personal y técnicos de alta calidad, con el cual busca generar valor agregado al momento de proveer sus servicios a sus clientes. Se basa en crear relaciones estratégicas tanto con sus clientes como proveedores, lo cual le ha permitido diferenciarse en el mercado local.
3. La empresa cuenta con fortalezas importantes, las cuales le han permitido desarrollarse en un sector tan competitivo como en el que se desenvuelve. Sin embargo, con el replanteamiento y seguimiento continuo de los objetivos trazados, se podrá alinear de una mejor manera hacia su estrategia planteada.
4. El Cuadro de Mando Integral planteado, genera una serie de indicadores que van vinculados con los principales objetivos trazados por la organización. Es de suma importancia, el conocimiento por parte las áreas

de la compañía, para una efectiva puesta en marcha. Donde los colaboradores tienen un rol de vital importancia para el continuo crecimiento de la organización de una manera ordenada y eficiente.

4.12 Recomendaciones

1. Se recomienda tomar en cuenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral planteada en el presente trabajo, para así lograr alinear su plan estratégico con los objetivos, y tener un mayor control sobre ciertos indicadores de suma importancia para el continuo crecimiento de COPRODESA.
2. Buscar el compromiso de todos los colaboradores con la aplicación del CMI, donde se sientan motivados a lograr las metas de una manera eficiente, con lo cual se podrá crear un plan de incentivos contra resultados presentados, para aumentar el grado de compromiso en los colaboradores.
3. Se recomienda atacar el mercado privado en Costa Rica, donde cada día crece con mayor fuerza, y hay una oportunidad de negocio muy grande para una empresa como COPRODESA.
4. Mantener los indicadores actualizados y de conocimiento para todos los colaboradores, y así lograr darle el seguimiento necesario para su realización.
5. Buscar la manera de implementar más capacitaciones anuales a los colaboradores, donde estos siempre se encuentren actualizados sobre la industria y sus tendencias, y así invertir en el mayor activo que tienen, sus colaboradores.

Bibliografía

Libros y Artículos

Banco Central de Costa Rica. (2016). Obtenido de Cuentas Agua:
http://www.bccr.fi.cr/cuentas_ambientales/documentos/Cuenta_Agua_Costa_Rica_2012.pdf

Bateman, T.S. y Snell Scott, A. (2004). *Administración una ventaja competitiva* (4ta edición). México: Mc Graw Hill.

Huffman, E. (2014). *Banco Mundial*. Obtenido de Gestión de los recursos hídricos: Resultados del sector: <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/15/water-resources-management-results-profile>

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000: 2004.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)* (2a ed.). México: Ediciones Gestión.

Reyes, Virginia. (2016). *Situación de los Recursos Hídricos en Centroamérica*. Global Water Partnership Central America, Tegucigalpa.

Thompson, Arthur y Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*, (13ª edición). México: Mc Graw Hill.

Thompson, A.; Peteraf, M. y Gamble, Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Walsh, C. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Agua: Panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/topic/water/overview>

Tesis de Grado de maestría

Rodríguez, C. N. (2011). *Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Comercializadora Internacional E.O. S.A.* Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica.

Publicaciones páginas web

A.T.C. Tecnoval, S.A. (2016). *A.T.C. Tecnoval, S.A.* Obtenido de A.T.C. Tecnoval, S.A.: <http://www.tecnoval.com/>

Apolo Tecnología en Fluidos. (2016). *Apolo Tecnología en Fluidos.* Obtenido de Apolo Tecnología en Fluidos: <http://www.ava-apolo.com/>

Arad Group. (2016). *Arad Group Integrated Metering- Technologies* . Obtenido de <http://arad.co.il/>

COPRODESA. (2016). Obtenido de <http://www.coprodesa.com/>

Duraline . (2016). *Dura· Line.* Obtenido de Duralie: <http://www.duraline.mx/>

Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A. (2016). *Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A.* Obtenido de Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A.: <https://www.esph-sa.com/site/>

Flietman, Jack. (s.f.). *Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI).* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2016). *Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.* Obtenido de Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados: <https://www.aya.go.cr>

Plasson Group. (2016). *Plasson Group.* Obtenido de <http://www.plasson.es>

Tubocobre S.A. (2016). *Tubocobre S.A.* Obtenido de Tubocobre S.A.: <http://www.tubocobre.net>

Entrevistas

Morales, J. (2017). Gerente Financiero COPRODESA. (R. Pacheco, Entrevistador). Entre Setiembre a Marzo, 2017.

