

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Propuesta para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la estrategia de una empresa de asesoría legal ambiental”.

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

Licda. Victoria Monge Alvarado
Carné 972147

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2009

DEDICATORIA

A **Dios**, porque solo Él da la fuerza y la sabiduría.

A **mi familia**, porque siempre confían en mí y su apoyo es incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque siempre está a mi lado cuando lo necesito.

A Luis Diego Mena, sin tu ayuda, esto no hubiera sido posible.

A mis amigos de maestría, las gracias por ser como son.

CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
CONTENIDO	IV
INDICE DE GRÁFICOS	VI
INDICE DE CUADROS	VII
RESUMEN	VIII
INDICE DE SIGNOS Y ABREVIATURAS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y MARCO TEÓRICO	
1.1 Contextualización de la industria.....	5
1.2 ¿Por qué un Cuadro de Mando Integral?	8
1.2.1 ORÍGENES.....	8
1.3 La estrategia.....	11
1.4 Perspectivas	11
1.4.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA	11
1.4.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	12
1.4.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	14
1.4.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	15
1.5 Los beneficios y los riesgos del Cuadro de Mando Integral.....	17
2 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA EMPRESA: ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.....	
2.1 Introducción	18
2.2 La empresa.....	18
2.2.1 LAS AUDITORÍAS AMBIENTALES:	19
2.2.2 LOS ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL (EIA):	20
2.2.3 DUE DILLIGENCE AMBIENTAL	21
2.2.4 LAS CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS:.....	22
2.2.5 LITIGIOS Y PROCESOS LEGALES.....	22
2.3 La misión, la visión y valores de ENLACE.....	22
2.3.1 LA MISIÓN	23
2.3.2 LA VISIÓN.....	23
2.3.3 LOS VALORES:	24
2.4 Alianzas estratégicas de ENLACE	24
2.4.1 SIPCOM GREEM.....	25
2.4.2 GLOBAL SOLUTIONS	25
2.4.3 SERQUISOL	26
2.5 Estructura organizacional de ENLACE	27

2.5.1	¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS EN LOS PUESTOS DE ENLACE?	27
2.6	Entorno competitivo	48
2.7	ENLACE y su descripción en las cuatro áreas del Cuadro de Mando Integral	49
2.7.1	PERSPECTIVA FINANCIERA:.....	49
2.7.2	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	52
2.7.3	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	59
2.8	Proceso para la obtención de los servicios de ENLACE	59
2.8.1	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	64
3	CAPÍTULO III: ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	68
3.1	Introducción	68
3.2	Ambiente interno	69
3.3	El Ambiente externo de ENLACE.....	70
3.3.1	TENDENCIAS TECNOLÓGICAS.....	70
3.3.2	TENDENCIAS DE LA COMPETENCIA	71
3.3.3	TENDENCIAS ECONÓMICAS	73
3.3.4	TENDENCIAS LEGALES.....	73
3.3.5	TENDENCIAS DE LOS CLIENTES.....	76
3.3.6	TENDENCIAS SOCIALES	77
3.3.7	TENDENCIAS POLÍTICAS	77
3.4	Encuesta a clientes	79
3.5	Encuesta a los empleados de ENLACE	92
3.6	El Cuadro de Mando Integral y las perspectivas a partir de los objetivos establecidos.....	94
3.6.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	95
3.6.2	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	99
3.6.3	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	102
3.6.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	106
3.7	FODA.....	110
3.7.1	FORTALEZAS	110
3.7.2	OPORTUNIDADES	112
3.7.3	DEBILIDADES	113
3.7.4	AMENAZAS	115
4	CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.....	117
4.1	Introducción	117
4.2	La estrategia de ENLACE	118
4.2.1	MEDIDAS PARA CONSTRUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA	119
4.2.2	ACCIONES PLANEADAS Y PROACTIVAS PARA VENCER A LOS RIVALES.....	119
4.2.3	MEDIDAS PARA RESPONDER Y REACCIONAR ANTE CONDICIONES CAMBIANTES EN EL MICROAMBIENTE Y A LAS CONDICIONES COMPETITIVAS Y DE LA INDUSTRIA.....	120
4.2.4	ALCANCE DE LA COBERTURA GEOGRÁFICA.....	121
4.2.5	SOCIEDADES DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS	121
4.3	Estrategias de ventas, marketing, promoción y distribución.	122
4.4	Estrategia de recursos humanos.....	123
4.5	Estrategia financiera	124

4.6	La misión, la visión y valores de ENLACE.....	125
4.6.1	LA MISIÓN.....	125
4.6.2	LA VISIÓN.....	126
4.6.3	LOS VALORES:	127
4.6.4	NUEVA ESTRATEGIA.....	128
4.7	Planes de acción.....	135
4.8	Mapa visual estratégico de ENLACE	137
4.9	Conclusiones	139
4.10	Recomendaciones	142
	BIBLIOGRAFÍA	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	10
Figura 2.	Indicadores de la perspectiva del cliente.....	13
Figura 3.	La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.....	14
Figura 4.	Estructura de aprendizaje y crecimiento.....	16
Figura 5.	Organigrama de ENLACE.....	47
Figura 6.	Proceso de mejora continua (ENLACE,2008).....	53
Figura 7.	Búsqueda de crecimiento de las utilidades de ENLACE.....	97
Figura 8.	Procesos internos de ENLACE.....	100
Figura 9.	Satisfacción a clientes de ENLACE.....	104
Figura 10.	Satisfacción del empleado.....	107
Figura 11.	Mapa Estratégico de ENLACE.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Ganancias obtenidas en los años 2007 y 2008.....	50
Gráfico 2.	Ingresos obtenidos en los años 2007 y 2008.....	50
Gráfico 3.	Gastos totales durante los años 2007 y 2008.....	51
Gráfico 4.	Gastos por honorarios durante los años 2007 y 2008.....	51
Gráfico 5.	Visitas realizadas de manera satisfactoria para la evaluación del cliente.....	81

Gráfico 6. Cumplimiento del periodo ofrecido para entregar el diagnóstico (en absolutos).....	82
Gráfico 7. Cantidad de matrices entregadas a clientes establecidos (en porcentajes)....	83
Gráfico 8. Cantidad de matrices con información completa e incompleta, según clientes establecidos (en porcentajes y absolutos).....	84
Gráfico 9. Cantidad de clientes que reciben cada 15 días un correo con actualizaciones de las normativas (en porcentajes y absolutos).....	85
Gráfico 10. Cantidad de clientes que recibieron el disco compacto inicial (en absolutos).....	86
Gráfico 11. Cantidad de clientes que reciben el disco compacto cada tres meses (en absolutos).....	86
Gráfico 12. Percepción de la calidad de la información ofrecida en el disco compacto (en absolutos).....	88
Gráfico 13. Percepción de los clientes de la calidad de los servicios ofrecidos por ENLACE (en absolutos).....	89
Gráfico 14. Percepción de los clientes del seguimiento dado por ENLACE después de entregada la matriz (en absolutos).....	90
Gráfico 15. ¿Los servicios obtenidos valen el precio pagado? (en números absolutos y porcentaje).....	91

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Convenios vigentes en Costa Rica (muestra).....	75
Cuadro 2. Leyes ambientales establecidas en Costa Rica (muestra).....	75
Cuadro 3. Resultados de la encuesta de satisfacción del empleado.....	92
Cuadro 4. Resumen de los indicadores junto con los objetivos estratégicos.....	133
Cuadro 5. Cuadro para el trazado de los planes de acción.....	135

INDICE DE SIGNOS Y ABREVIATURAS

CMICuadro de Mando Integral

FODA.....Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

CTOs.....Certificados Transferibles de Emisiones de Carbono

EIA.....Estudios de Impacto Ambiental

ONG's.....Organizaciones NO Gubernamentales

RESUMEN

Monge Alvarado, Victoria

Propuesta para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la estrategia de una empresa de asesoría legal ambiental.

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

V. Monge A., 2006

137 h, 25il,

El objetivo principal de esta investigación es la de analizar la situación actual de la empresa ENLACE a partir de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

ENLACE es una empresa que brinda consultorías en temas ambientales. Sus abogados se especializan en este tema. Cuentan con alianzas estratégicas que ayudan a satisfacer a los clientes con sus necesidades, como por ejemplo, los estudios de impacto ambiental.

La investigación desarrolla de manera amplia el esquema establecido en ENLACE a partir de esas áreas. La empresa se muestra de una manera sólida frente a las condiciones económicas actuales.

Dentro de las recomendaciones se establece que ENLACE debe ofrecer a sus empleados opciones de mejora como las capacitaciones, dar empoderamiento a quien consideren apto para ello y mejorar la atención de quejas. Estos ejes son los más importantes para la mejora de la empresa, conclusiones que se derivaron del análisis hecho a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se plantea una nueva estrategia con metas claras y medibles. Queda a discreción de la empresa, llevarlas a cabo.

Palabras claves:

FORTALEZAS; OPORTUNIDADES; DEBILIDADES; AMENAZAS;
PERSPECTIVAS; CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Director de Investigación:

MBA. Abel Salas

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, cualquier empresa que desee estar dentro del mercado local o internacional, debe ofrecer productos que se diferencien de la competencia a fin de atraer a los compradores; estas diferencias pueden incluir el precio y una excelente calidad por el producto ofrecido. Por ello, las empresas buscan brindar una estandarización por medio de normas que les pueden dar reconocimiento, no solo en el nivel local, sino también en el internacional; con ello podrán garantizarles a los clientes que sus productos cumplen las certificaciones de calidad.

Las ventajas competitivas con que se pueda contar son esenciales para cualquier organización, especialmente, dentro de los mercados actuales, puesto que los clientes se han hecho mucho más exigentes y desean satisfacción inmediata por medio de sus compras, sean de bienes o servicios.

Por esto, es imperativo que las empresas se mantengan enfocadas en mantener sus lineamientos internos, pero, a la vez, cambiarlos, en caso de que las circunstancias lo ameriten.

El grupo de asesores que forma parte de la empresa ENLACE brinda servicios en asesorías, capacitaciones y litigios, todo dentro del tema legal ambiental. Su objetivo es ofrecer el mejor servicio buscando satisfacer los requerimientos de los clientes de acuerdo con la ética profesional y dentro de los lineamientos legales establecidos. Asesoran en proyectos y actividades a empresas como: SETENA, Departamento de Aguas y el Tribunal Ambiental Administrativo.

La empresa se ha fijado la misión de proveer servicios legales con compromiso ambiental y ética profesional al sector público y privado en el desarrollo sostenible de sus actividades, proyectos y servicios, para ello cuenta con el apoyo de especialistas.

Su visión radica en ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes de acuerdo con la ley y la ética profesional.

Por ello, ENLACE, una empresa de asesoría legal enfocada en el tema de ambiente, busca una certificación que le garantice los más altos estándares de calidad tanto en el interior de la empresa como hacia los clientes. Asimismo, existe la necesidad urgente de alinear la estrategia, que implementada desde el año 2000, a fin de posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas asesoras en el área de ambiente tanto en el nivel nacional como en el internacional.

Tal como su visión lo indica, la empresa ENLACE se basa en los principios de honestidad, responsabilidad, compromiso social-ambiental, ética profesional y eficiencia, a fin de cumplir con los requisitos legales que los clientes demandan por medio de sus solicitudes de asesoría.

Esta investigación tiene como finalidad colaborar con la empresa ENLACE a fin de que logre obtener una certificación mediante un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2000; tema que no se tratará en esta investigación; por ello, el Cuadro de Mando Integral le proveerá a la empresa el panorama necesario para lograr esa implementación, así como la determinación de que requiere mayor atención para su correspondiente fortalecimiento.

Con base en esta necesidad detectada, se ha establecido la siguiente meta de investigación: ofrecer una herramienta que ayude a promover la alineación estratégica de toda la organización a partir de la transformación estratégica de la visión y estrategia y los planes concretos de acción, tratando de fomentar el trabajo en equipo, facilitando la comunicación de los planes estratégicos y desarrollando el conocimiento y el capital humano, bases únicas para que la empresa logre sus objetivos de manera adecuada.

De acuerdo con estos lineamientos, la organización desea mantenerse a la vanguardia y enfocada en las necesidades de sus clientes, quienes exigen a diario, la mejor calidad tanto en el servicio como en el producto final, con la cual miden si su proveedor podrá cumplir con las necesidades actuales y futuras.

Para tal fin el Cuadro de Mando Integral se convierte en la herramienta que ayuda a evaluar y lograr una estandarización de los procesos internos y en todos los niveles de la

organización, para lograr que la calidad exigida por el cliente, sea no solo ofrecida, sino también dada.

El Cuadro de Mando Integral no solo permite desarrollar los planes estratégicos y operativos, sino que también informa a los diversos niveles acerca de lo que está ocurriendo en el lugar de trabajo.

Adicionalmente, ENLACE ha ampliado sus instalaciones fuera de Costa Rica y, actualmente, cuenta con dos oficinas internacionales, una en El Salvador y otra en Guatemala; por ello es necesario establecer parámetros de medición a fin de garantizar que los servicios ofrecidos a nombre de ENLACE sean iguales en cada oficina.

Aunado a lo anterior, es pertinente destacar que la investigadora se ha interesado profesionalmente en este tema por cuanto constituye, justamente, una de las formas de medir el estatus de la organización sea en un departamento o en forma global. Esto brinda una mejor fundamentación para el proceso de toma de decisiones en cualquier empresa.

Por ello, ENLACE provee las circunstancias adecuadas para desarrollar el tema sobre el Cuadro de Mando Integral, puesto que para ellos es necesario lograr la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000, el cual, aunque no será tema de análisis en esta investigación, constituye el objetivo principal dentro de la organización y el CMI colaborará en su obtención.

En este sentido, puesto que esta investigación se ocupará de proponer un Cuadro de Mando Integral, uno de los alcances propuestos es la determinación de un panorama completo de la empresa. Esto contribuirá a que la administración tome las decisiones adecuadas a fin de establecer los procesos de mejora necesarios en las diversas áreas. Es requisito que todas las áreas se encuentren alineadas tanto con la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización así como dentro de cada departamento.

Las posibles limitaciones de la investigación que se generen, se ubicarán en el área de los clientes, puesto que es de esperar que las empresas no ligadas con el trabajo de investigación, se rehúsen a brindar la información requerida. Por otro lado, se debe tener claro que la herramienta se retroalimenta por medio de un FODA, el cual, usualmente, realiza un estudio situacional; es decir, solo se basa en el presente y no necesariamente puede ofrecer un panorama para el futuro.

Queda a criterio de la empresa, la implementación de las conclusiones o recomendaciones que se constaten en el documento final de la presente investigación. Asimismo, al constituir éste, un proyecto de índole estratégico para la institución, la información deberá tratarse con suma discreción, de manera que no se evidencie más que la meta buscada por el presente proyecto.

Por ende, la investigadora procura poner a disposición de la empresa su aporte desde el campo de la gerencia. Se pretende ofrecer una visión general del estado actual de la compañía a fin de que ésta sea capaz de mejorar tanto los activos tangibles como los intangibles y, en especial, el activo más importante: el humano, buscando motivarlo y comunicándole la estrategia que se seguirá.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Contextualización de la industria

Es un hecho que el planeta está cambiando. No solo en el ámbito político y económico, sino también en el social y el ambiental. Son constantes las noticias sobre el daño que sufre el ambiente debido a la explosión industrial. El crecimiento poblacional, ha provocado que crezcan de manera desmedida, la agricultura, la ganadería y la industria, con tal de poder cumplir con las demandas de consumo de la población actual.

Debido a estos cambios, se han querido implementar reformas en el nivel mundial con tal de mitigar los efectos de las modificaciones radicales en el ambiente, las cuales han creado un desequilibrio en el orden natural del planeta.

Las lluvias son más fuertes; las inundaciones, constantes y las sequías y los inviernos, más fuertes. Por medio de cumbres como la de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en 1972, la Cumbre de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo Humano, celebrada en Río de Janeiro en 1992 y la última, realizada en el 2002 en Johannesburgo, llamada Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Eschenhagen,2004), los gobiernos de los países desarrollados han tratado de lograr acuerdos que, entre otras cosas, disminuyan las emisiones de gases, además de crear conciencia sobre los problemas existentes y las futuras consecuencias de no tomarse acciones de manera inmediata.

En Costa Rica, durante los años setenta, se perdía un promedio de 50.000 hectáreas de bosque al año y para el 2030, se esperaba su desaparición total (FAO, 2006). Para el inicio de la década de los ochenta, se desencadenó la época de mayor deterioro y depredación ambiental en la historia reciente del país. Con los procesos de industrialización, urbanización y modernización de la agricultura, se aceleraron los procesos de destrucción del bosque, erosión de los suelos, contaminación de las aguas y uso inapropiado del suelo.

Un ejemplo de esto, lo menciona un estudio de principios de los años noventa, elaborado por el Centro Científico Tropical y el Instituto de Recursos Mundiales, el cual estimó que durante las décadas de los setenta y ochenta, el país perdió el equivalente al PIB de un año, como producto del deterioro de los recursos boscosos, de la erosión y de la explotación no sostenible de la pesquería del Golfo de Nicoya. (Ministerio de Planificación, 1998).

Esta tendencia se logró revertir gracias a los esfuerzos de distintos gobiernos, como por ejemplo, la Administración Arias Sánchez (1986 – 1990), creó el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM), y en el Gobierno de Figueres Olsen (1994-1998), se implementó el concepto de desarrollo sostenible de manera más profunda.

Para la Administración Figueres, la materialización del desarrollo sostenible dependía del cuidado simultáneo de cuatro grandes áreas; en primer lugar, los equilibrios en el sistema político institucional que permiten que las bases de las decisiones políticas sean cada vez más democráticas. En segundo lugar, los equilibrios en la estructura social, que conducen a una sociedad más integrada y equitativa. En tercer lugar, los grandes equilibrios económicos, sin los cuales el país no podría experimentar largos períodos de progreso material sostenido y, en cuarto lugar, se encuentran los equilibrios ambientales, que hacen posible que las interrelaciones entre la base natural y la vida social discurren armoniosamente en el largo plazo. (Ministerio de Planificación, 1998)

Por medio de las políticas de desarrollo sostenible, implementadas desde la Administración Arias Sánchez, se logró recuperar gran parte de los recursos naturales perdidos y, actualmente, se debe destacar el hecho de que alrededor del 25% del territorio costarricense, donde se concentra el 6% de la biodiversidad del planeta, se encuentran bajo régimen de protección, ya sea como parques nacionales, reservas biológicas o refugios de vida silvestre. Gracias a sus bosques, Costa Rica se ha convertido en uno de los principales productores de oxígeno del mundo. (Proyecto FAO, 2006)

Mediante la implementación del desarrollo sostenible de manera constante y concreta, el país se convirtió en mayo de 1997 en la primera nación del mundo en colocar en la bolsa de valores de Estados Unidos, Certificados Transferibles de Emisiones de Carbono (CTOs), los cuales permiten combatir los gases de efecto invernadero. De acuerdo con el Consejo de la Tierra, cada certificado, cuyo precio inicial fue de \$ 10 (diez dólares americanos), permite la degradación de una tonelada métrica de carbono.

Por otro lado, la conservación de los bosques costarricenses permite la sobrevivencia de la mayoría - entre 500.000 y 1.000.000 - de especies de flora y fauna, entre ellas, cientos de miles de especies de insectos, 208 mamíferos, 850 especies de aves y unas 2.000 orquídeas. (Proyecto FAO, 2006)

Debe destacarse que la legislación ambiental se encuentra estipulada en el Artículo 6 de la Constitución Política de Costa Rica, el cual explica que el Estado ejerce una jurisdicción especial ... “a fin de proteger, conservar y explotar con exclusividad todos los recursos y riquezas naturales existentes en las aguas, el suelo y el subsuelo de esas zonas...”. Además el Artículo 89 señala que “entre los fines culturales de la República están: proteger las bellezas naturales, conservar y desarrollar el patrimonio...”

Existen más de 50 leyes ambientales, que aluden a la protección y el buen manejo del suelo, el agua y la biodiversidad en general.

Debido a necesidad de las empresas de estar al día con las regulaciones que le atañen, ENLACE se constituye en la respuesta técnico-profesional a la necesidad de los sectores público y privado para ir adecuando sus relaciones con el medio ambiente, de acuerdo con las responsabilidades y obligaciones que determina la ley. Para tales efectos, en Costa Rica operan la Ley Orgánica del Ambiente, la Secretaría Técnica Ambiental, la Contraloría Ambiental y el Tribunal Ambiental Administrativo.

ENLACE es una empresa líder en conocimiento y aplicación del derecho ambiental. Los abogados están especializados en legislación ambiental, salud ocupacional, seguridad alimentaria, normas de calidad y responsabilidad social empresarial, además de ser especialistas en auditorías a sistemas de Gestión Ambiental y de Calidad o integrados. Han participado en auditorías de las Normas Rainforest Alliance, EUREPGAP y BASC e implementan los lineamientos EPA. (ENLACE, 2008)

Por tanto, esta necesidad de continuar manteniéndose como líder en su ramo, ha conducido a implementar un CMI, a fin de alinear la estrategia junto con los objetivos establecidos en la empresa.

1.2 ¿Por qué un Cuadro de Mando Integral?

Actualmente, la competencia para cualquier empresa es fuerte. Desde las microempresas hasta las transnacionales, deben lograr la sobrevivencia, tratando de implementar las mejores estrategias a su alcance, ya sea buscando innovaciones constantes, que satisfagan al cliente de la mejor manera posible con los mejores productos posibles o simplemente, tratando de mantenerse a flote en la era de la globalización; una era en la cual las empresas nacen y mueren muy fácilmente.

Por esto, las organizaciones deben tratar de implementar, por todos los medios, sistemas de control adecuados, que contribuyan a verificar el estado real de los procesos en el interior de la empresa, el cual se verá reflejado en exterior.

Cabe destacar que, el Cuadro de Mando Integral, integra cuatro áreas fundamentales para cualquier empresa, tomando en cuenta la estrategia que haya en esa organización en ese momento y, adicionalmente, todas las condiciones internas y externas existentes.

1.2.1 Orígenes

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) se remontan a 1990, cuando el Nolan Norton Institute, división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas. Este proyecto fue llamado: “**La medición de los resultados en la empresa del futuro**”. Su origen radica en el hecho de que estaba empezando a tener la creencia de que los análisis que existían en ese momento, basados en el área contable, se estaban volviendo obsoletos.

David Norton, director del Instituto, fue el líder del estudio y Robert Kaplan participó como asesor académico. Durante la década de los 90, reunieron los puntos de vista de muchas empresas participantes en el proyecto. Algunas de ellas, expusieron sus vivencias, como por ejemplo, Analog Devices, la cual estaba utilizando un cuadro de mando corporativo, en el cual no solo tenía información financiera, sino también, mediciones de actuación, relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, además de los ciclos de procesos de fabricación, entre otros.

Todas las ideas y discusiones que se enfocaron en este proyecto, dieron como resultado un “Cuadro de Mando Integral”, el cual se organizó en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación.

El nombre del cuadro trató de reflejar el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre las medidas financieras y no financieras, entre los antecedentes previsionales e históricos y entre las perspectivas de actuación externas e internas.

Más adelante, en un trabajo con Chambers y Brady se resaltó la importancia de alinear cada una de las cuatro áreas del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de la empresa, a fin de identificar los procesos que realmente son estratégicos; es decir, los procesos que deben realizarse de manera excepcional para que la estrategia de la organización tenga éxito. (Kaplan y Norton, 2002)

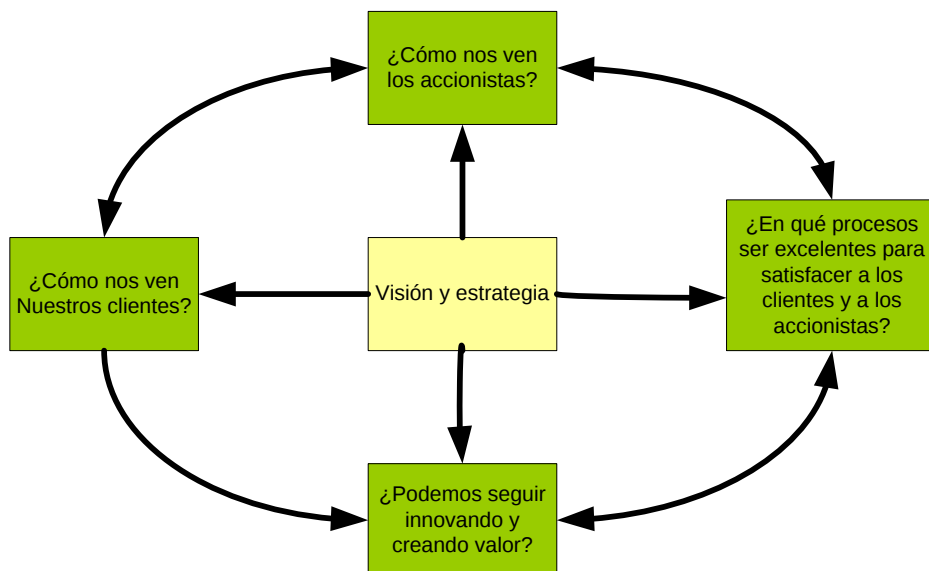
El Cuadro de Mando Integral constituye la mejor herramienta para medir el desempeño de una empresa. De hecho, la ruta más segura para aumentar la rentabilidad trimestre tras trimestre y año tras año es perseguir implacablemente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales. (Thompson et al., 2008)

Norton y Kaplan, en su artículo *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*, afirman que las medidas de desempeño financieras trabajaron bien para la era industrial, pero actualmente se encuentran completamente obsoletas en comparación con las habilidades y las competencias que las empresas tratan de implementar hoy en día. Por esto los gerentes desean una presentación balanceada, donde se tomen en cuenta medidas operacionales y financieras. (Kaplan y Norton, 1992)

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto, todas las modificaciones que sean necesarias, propiciadas por los cambios del entorno o de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no le ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

Según Kaplan y Norton, un CMI tiene la estructura que se explicita a continuación:

Figura 1. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, año 2002. Pág. 22

1.3 La estrategia

Arthur Thompson en su libro de *Administración Estratégica. Teoría y casos*, define la estrategia administrativa como un “plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir operaciones”.

Para estos autores, “la elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado” (Thompson et al. 2008).

Lógicamente, la estrategia debe cubrir todos los ámbitos que afecten a la empresa, ya sea de manera directa o indirecta; además ésta debe ser proactiva, tratando de visualizar los problemas antes de que ocurran.

En caso de que ocurra un contratiempo no previsto, la estrategia debe ser lo suficientemente flexible para lograr acoplarse a los requerimientos del momento. Nunca debe ser inflexible, puesto que las condiciones del mercado son variables y se necesita ser lo suficientemente dinámico en cualquier ámbito o industria.

1.4 Perspectivas

1.4.1 La perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa y efecto; todo conducente al mejoramiento de la actuación financiera.

El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos a largo plazo y luego, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y, finalmente, con los empleados y los sistemas, para tener la deseada actuación a largo plazo.

Para Kaplan y Norton, la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio, dependerá de la fase en la que el negocio se encuentre. Para ellos, de manera simple, existen tres fases importantes: la de crecimiento, la de sostenimiento y la de cosecha.

La fase de crecimiento es la más temprana del ciclo de vida y en ella pueden operar con “cash flows” negativos y bajos rendimientos. En la fase de sostenimiento se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero con la responsabilidad de tener excelentes rendimientos sobre el capital invertido y con el mantenimiento de la cuota de mercado y, por último, en la fase madura del ciclo de vida, la empresa debe recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del “cash flow” a la dos. (Kaplan y Norton, 2002)

A fin de impulsar la estrategia empresarial, existen tres temas importantes:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de los costes, mejoras de la producción
3. Utilización de los activos.

Esta perspectiva contesta a la pregunta: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

1.4.2 La perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Ambos segmentos constituyen las fuentes que proporcionan el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa.

Dentro de esta perspectiva se deben traducir las declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, basados en el mercado y los clientes.

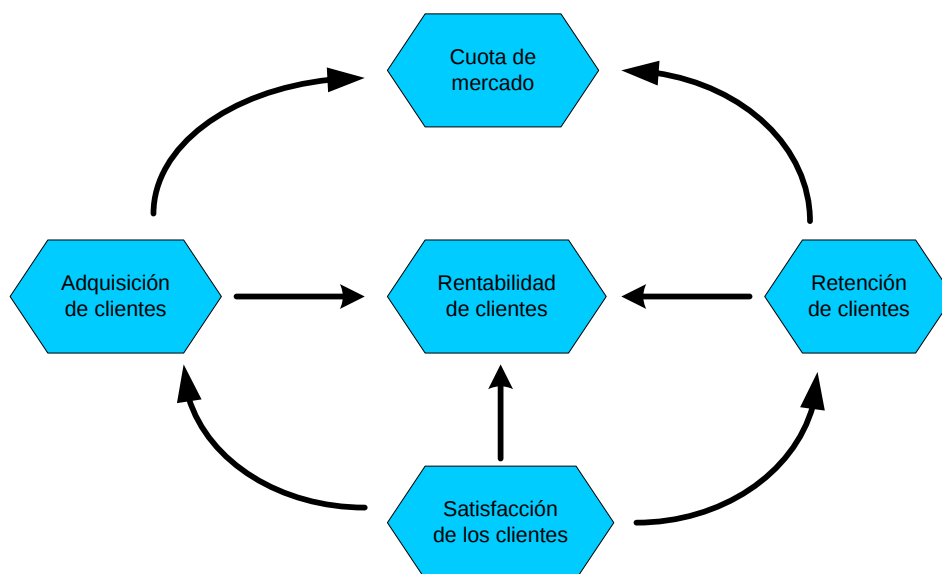
Los indicadores que se han de tomar en cuenta para esta perspectiva son:

1. **Cuota de mercado:** reflejará la proporción de ventas en un mercado dado.

2. **El incremento de los clientes:** medirá en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
3. **Retención de clientes:** mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
4. **Satisfacción del cliente:** evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
5. **Rentabilidad del cliente:** mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Según Norton y Kaplan, los indicadores de la perspectiva circulan de la siguiente manera:

Figura 2. Indicadores de la perspectiva del cliente



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, año 2002. Pág. 81

La satisfacción al cliente ha de ser el punto medular de los objetivos que se plantean para esta perspectiva. La lealtad del cliente es vital para mantener la cuota de mercado, que a la vez, ayudará al cumplimiento de los objetivos financieros de largo plazo.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y más los satisfacen.

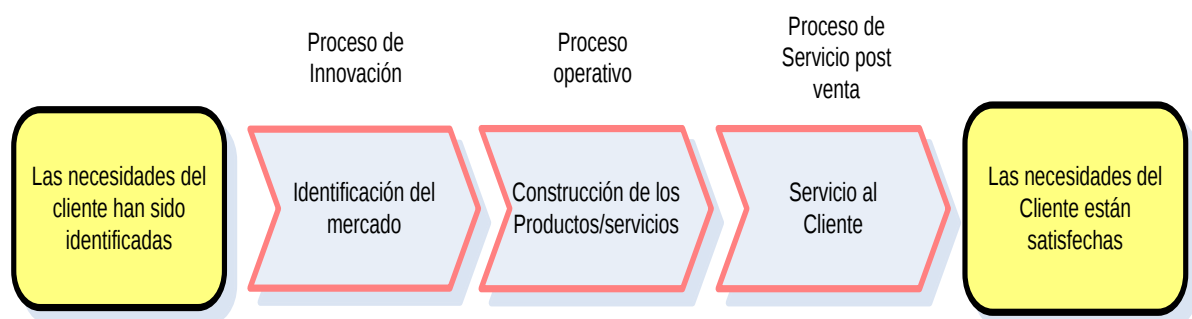
El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Adicionalmente, es importante conocer lo que se está ofreciendo fuera de la compañía y que satisface al cliente, para que la empresa no se quede relegada o fuera de competencia.

Esta perspectiva contesta a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes?

1.4.3 La perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva pretende identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. En muchas de las empresas, las mejoras se aplican a procesos existentes, cuando lo que se recomienda es que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, que se debe iniciar con el proceso de innovación, siguiendo con los procesos operativos y terminando con el servicio post-venta. (Kaplan y Norton, 2002)

**Figura 3. La perspectiva del proceso interno.
El modelo de la cadena genérica de valor**



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, año 2002. Pág. 110

Desde todo sentido, esta perspectiva debe ser desarrollada para complementar la perspectiva del cliente, porque al final de la cadena, el que comprará los bienes y servicios que la empresa ofrece, será el cliente o consumidor final y son ellos los que al fin y al cabo, sostienen a la empresa como un todo.

Por esto mismo, los procesos generados en el interior de la empresa deben desarrollarse y fortalecerse lo mejor posible para conseguir los objetivos propuestos. Los procesos que se están tomando en cuenta como principales son: el cumplimiento de pedidos, el aprovisionamiento y la planificación y control de la producción. (Kaplan y Norton, 2002)

Para lograr alcanzar las metas establecidas por la organización, es necesario recordar que muchas de las acciones son tomadas en los niveles medios y altos; por ello, es vital que los gerentes de ambos niveles desplieguen hacia los niveles bajos las mismas acciones, a fin de que exista el conocimiento necesario en todos los niveles de la organización y se establezca un rumbo definido establecido para la consecución de los objetivos.

Por otra parte, muchas veces se pueden generar excelentes ideas en los niveles inferiores, por lo cual no es de extrañar, que una organización reestructure su estrategia con base en esas ideas, con las cuales no se contaba antes de las conversaciones con el personal de los niveles bajos.

Esta perspectiva ayuda a los gerentes a determinar si los procesos internos se encuentran alineados con la estrategia y a corregir los puntos débiles que puedan tener.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir?

1.4.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva pretende impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización; es en realidad la que puede unir de mejor manera las otras tres partes del CMI.

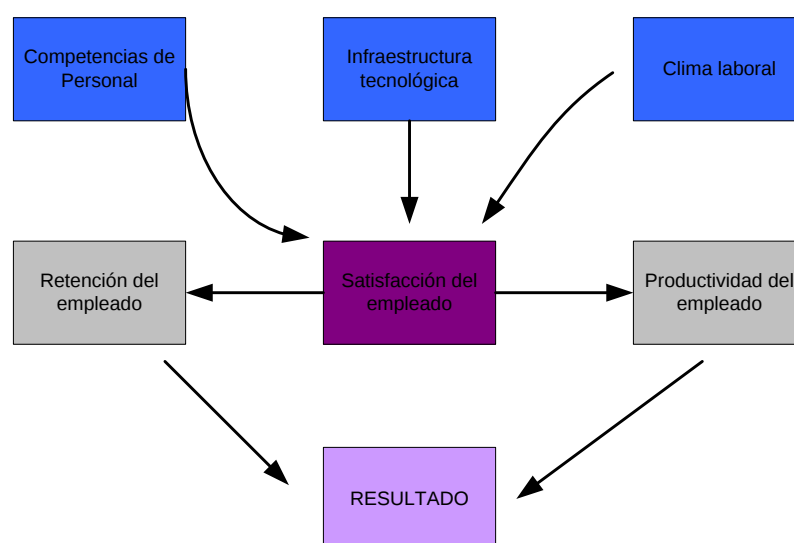
Es importante que las empresas inviertan no solo en investigación y desarrollo e infraestructura, sino también en el capital humano: el activo más importante de la organización.

En este aspecto se tienen tres variables importantes:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. La motivación, la delegación de poder (empowerment) y la coherencia de los objetivos.

La figura 3 muestra la importancia de la satisfacción real del empleado para obtener los resultados que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos en cada área. Es necesario tener las competencias personales necesarias para desarrollar el puesto de manera adecuada, además de la ayuda de la infraestructura tecnológica y el clima laboral adecuado; esto ofrece como resultado la retención del empleado y una mejora en la productividad. Adicionalmente, esto repercute en el buen trato al cliente, lo cual podría generar lealtad hacia el negocio y aumento en las más ventas.

Figura 4. Estructura de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton. El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. España. Año 2002. Pag. 142

Esta perspectiva contesta la pregunta: ¿Podemos continuar innovando y creando valor?

1.5 Los beneficios y los riesgos del Cuadro de Mando Integral

El CMI posee tanto beneficios como riesgos, lo cual debe ser tomado en cuenta en el momento de implementarlo en cualquier organización.

Dentro de los beneficios que se pueden nombrar se encuentran los siguientes:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo en la dirección, sino también en cómo alcanzarlo.
- Visualiza las acciones del día a día y de cómo pueden afectar las metas en el largo plazo.
- La implementación del CMI da dirección a la estrategia y pone orden dentro de la organización.
- Permite detectar en forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Dentro de los riesgos de la implementación, se pueden señalar estos:

- Es muy importante el apoyo de la dirección para la buena construcción de un CMI, sin ese apoyo, el modelo no cumplirá con las expectativas planteadas.
- Los indicadores deben ser bien escogidos, para evitar que falte la información que se ha de analizar.
- Si la estrategia de la empresa se encuentra todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

Por otro lado, si el CMI se basa en un FODA, que normalmente es un análisis temporal, puede que sólo ayude que a medir la estrategia de manera estacional

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA EMPRESA: ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

2.1 Introducción

Toda empresa que desee competir en cualquier nivel, sea local o internacional, enfrenta un conjunto de retos que pueden influir en ella tanto de manera positiva como negativa. ENLACE enfrenta estos factores que inciden en el desarrollo dentro de su industria.

El macroambiente está compuesto por influencias de la demografía, los valores y los estilos de vida de la sociedad, la legislación y las regulaciones gubernamentales, entre otros factores.

También, hay que tomar en cuenta el ambiente interno, el cual puede ofrecer una ventaja competitiva a la empresa, dependiendo de cómo se manejen las distintas opciones de las cuales se dispone. Algunas de las condiciones internas que se han de medir, son: los parámetros financieros, la concepción o punto de vista de los clientes, las ayudas tecnológicas, la capacidad del personal de acoplarse a los cambios del entorno y su disposición para alcanzar las metas establecidas y el manejo de los procesos internos, entre otros.

En este capítulo se describirá la empresa en estudio como tal, su competencia y las correspondientes áreas del Cuadro de Mando Integral.

2.2 La empresa

ENLACE, empresa fundada en el 2000, es una firma constituida por abogados especialistas en distintos temas de la legislación ambiental. Desde las tres oficinas ubicadas en Costa Rica, El Salvador y Guatemala, respectivamente, el equipo brinda asesoría, capacitación y litigio para las distintas necesidades que pueda tener un cliente.

Sus abogados se encuentran especializados en temas ambientales, salud ocupacional, seguridad alimentaria, normas de calidad y responsabilidad social empresarial, además de ser especialistas en auditorías en sistemas de Gestión Ambiental y de Calidad.

Esto les ha permitido participar en las auditorías de las Normas Rainforest Alliance, EUREPGAP y BASC y han implementado los lineamientos EPA (*Environmental Protection Agency*).

Asesoran a empresas, proyectos y actividades en SETENA, el Departamento de Aguas y el Tribunal Ambiental Administrativo. También, trabajan en procesos judiciales, Due Diligence Ambiental y en capacitación en legislación ambiental y consultorías.

Dentro de los servicios que ofrecen, se encuentran: las auditorías ambientales, los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), las Due Diligence Ambiental, las consultorías y asesorías, las capacitaciones y los litigios o procesos judiciales.

2.2.1 Las auditorías ambientales:

Las auditorías ambientales se ejecutan por medio de un análisis de la actividad comercial, agrícola o productiva de cualquier empresa. Permiten desarrollar una organización lógica y clara de las responsabilidades legales de la organización de acuerdo con la legislación vigente. De esta manera, se genera la Matriz de Legislaciones y Decretos que aplican a la empresa auditada, la cual se ordena por áreas.

La información de la matriz responde a las siguientes preguntas:

¿Cuáles leyes y decretos se aplican a la empresa?

¿Cuáles artículos?

¿Cuáles son los requisitos legales de estas leyes y decretos?

¿Qué se debe hacer para cumplir con las leyes y decretos?

¿Ante cuál organismo de Gobierno se deben presentar los requisitos de estas leyes y decretos?

¿Cuál aspecto ambiental se relaciona con cada ley y decreto? (Apartado 4.3.2 de la NORMA ISO:14001:2004)

Los cambios en las leyes y decretos generan cambios en las obligaciones, los cuales son actualizados en la Matriz de Legislación Virtual. Adicionalmente, estos cambios son notificados vía correo electrónico. Se entrega un Informe del Cumplimiento, así como un seguimiento.

Actualmente, ENLACE asesora a más de 50 empresas, que se comprometen a cumplir con la legislación nacional y confían en el servicio de la empresa para identificarla y cumplir con los requisitos de la certificación o de sus propios sistemas internos.

Esta asesoría consiste en la visita y levantamiento de la verificación de cumplimiento y de desempeño legal ambiental de los procesos productivos del cliente, basados en la Norma ISO:14001:2004, llamada *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para el uso* y su apartado 4.5.2, que pide: “mantener los registros de los resultados de las evaluaciones periódicas”.(Martínez, 2004)

De esta forma se determina el nivel de cumplimiento y desempeño legal ambiental de las actividades y procesos productivos de la empresa, según establezca la legislación operativa y ambiental respectiva.

Las distintas auditorías que se realizan para esto, son:

- Auditorías de Certificación, vigilancia o seguimiento; de la NORMA ISO: 14001:2004;
- Auditorías o evaluaciones de Cumplimiento Legal Ambiental, según el apartado 4.5.2 de la NORMA ISO: 14001:2004.
- Auditorías o evaluaciones de Riesgos Ambientales o Emergencias Ambientales.
- Auditorías o evaluaciones de Seguridad Ocupacional, según la norma OSHA 18001

2.2.2 Los estudios de impacto ambiental (EIA):

Como requisito indispensable, la Ley Orgánica del Ambiente establece la aprobación de un EIA, para el desarrollo de las actividades que alteren o destruyan elementos del

ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos. Estos estudios se deben aplicar para las siguientes actividades:

- Agricultura y ganadería
- Agroindustria
- Construcción y urbanismo
- Cultura y recreación
- Desarrollos turísticos
- Industria
- Minería
- Saneamiento ambiental
- Recursos naturales
- Recurso hídrico.

2.2.3 Due Dilligence Ambiental

El *Due Dilligence Ambiental* es una investigación dirigida a determinar de una manera cuantitativa o cualitativa los impactos ambientales provenientes de las actividades presentes o pasadas de una organización, los cuales puedan afectar el valor de ésta.

ENLACE le ha dado asesoramiento a gran cantidad de inversionistas en la identificación de los potenciales riesgos de incumplimiento legal ambiental y en la descripción de los procedimientos constructivos, operativos y de impacto directo a zonas de protección; así como en la revisión del proceso para los trámites vigentes y su clausura definitiva o parcial para el nuevo adquiriente. Gracias a este estudio, el inversionista puede definir si la inversión tiene riesgos en el área legal ambiental, los cuales que puedan afectar la finalidad de su negocio.

ENLACE procura mantener a especialistas que ofrezcan un análisis amplio de lo que el cliente pretende. Se trabaja con consultores de distintas áreas a fin de brindar un informe mucho más completo y real de la situación consultada.

La metodología para este servicio incluye lo siguiente: la revisión de su "permisología"; los expedientes administrativos y judiciales; la evaluación legal ambiental del "sitio"; los riesgos ambientales existentes o potenciales; las inversiones en adquisición de hoteles, concesiones turísticas, y/o participación en desarrollos urbanísticos; la revisión de los "liabilities" ambientales o estado legal ambiental de los expedientes administrativos y/o judiciales.

2.2.4 Las consultorías y asesorías:

ENLACE se encuentra disponible para todas aquellas personas o empresas que necesitan actualizarse en lo concerniente a legislación ambiental. Para esto, pone a la disposición de sus clientes, las consultorías y las asesorías.

Adicionalmente se ofrecen capacitaciones a las empresas para que al igual que los directivos, todos los empleados puedan conocer cómo se desarrollan las actividades de la organización en la cual trabajan y cuáles legislaciones afectan a la industria en la que laboran.

Se imparten módulos de 2, 4 y 8 horas para diferentes grupos de trabajo (personal de planta, supervisores, cuerpo gerencial o abogados corporativos); además se promueve la participación del grupo mediante la presentación de casos.

2.2.5 Litigios y procesos legales

La capacidad de los abogados y asesores de ENLACE les permite proveer asesoría a otros bufetes y también dirección en cualquier litigio o proceso en que se encuentre cualquier empresa.

2.3 La misión, la visión y valores de ENLACE

2.3.1 La Misión

La misión es una parte fundamental para la formulación de la estrategia. Es una “muestra a largo plazo de una organización en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la a tecnología básica de una empresa. En otras palabras, la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué nos compran?”(Universidad de Colombia, 2005)

ENLACE cuenta con una; sin embargo, ésta no explica por qué los clientes deben obtener sus servicios, aunque sí responde a dos de las preguntas anteriores. Se explicita así:

“Dar servicios legales con compromiso ambiental al sector público y privado en el desarrollo sostenible de sus actividades, proyectos y servicios con el apoyo de especialistas, asegurando la ética profesional”.

2.3.2 La Visión

La Visión de ENLACE define y describe la situación futura que desea tener la empresa. “El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.” (Declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra Organización ,2009)

Además, debe dar también algunas características importantes, como por ejemplo: dar a entender lo que desea la directiva con respecto a la apariencia de su empresa y dar un punto de vista para tomar decisiones estratégicas y preparar la compañía para el futuro. (Thompson et al. 2008).

La visión de ENLACE, se detalla de la siguiente manera:

“Ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe. Satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes de acuerdo con la ley y a la ética profesional”.

La visión estratégica describe el rumbo que una empresa desea tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. (Thompson et al. 2008).

2.3.3 Los valores:

Los valores de una empresa se definen como las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson et al, 2008).

ENLACE cree que los siguientes valores deben de ser reflejados a través de su fuerza laboral:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso social-ambiental
- Ética profesional
- Eficiencia

Por medio de la visión, ENLACE expresa el deseo de ser líderes en su campo, tratando de hacerlo mediante el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, aplicando, adicionalmente, los valores mencionados con anterioridad, que son los que se espera que los empleados tengan y ofrezcan a los clientes.

Es importante que todos los empleados, sin excepción, tengan conocimiento de la visión y los valores que la empresa tiene, para que todos por igual, sigan el mismo rumbo que los directivos tienen en mente por medio de los objetivos planteados para la consecución de la estrategia.

2.4 Alianzas estratégicas de ENLACE

Como parte de la realización de la visión, existen alianzas estratégicas importantes, que le ayudan a ENLACE a brindar una mejor calidad en sus servicios. Usualmente, la empresa contrata servicios de los cuales no dispone, a fin de completar un estudio de impacto ambiental.

Dentro de estos colaboradores externos, se encuentran los siguientes:

2.4.1 Sipcom Greem

Es una empresa especializada en ofrecer servicios de publicidad, comunicación y consultorías en temas ambientales. A través de su red de agencias independientes, Sipcom-Green Partners Network, brinda servicios de comunicación en 21 países de América Latina.

Sipcom-Green es la única empresa de publicidad y comunicación que cuenta con una división especializada en comunicación y consultorías en temas ambientales.

Dentro de los servicios disponibles, se encuentran los siguientes:

- Comunicación Ambiental Corporativa
- Planes de contingencia
- Manejo de crisis
- Relaciones Públicas
- Campañas preventivas
- Campañas post-crisis.

2.4.2 Global Solutions

Por otra parte, **Global Solutions** es una empresa que provee una amplia gama de servicios integrados para la industria, desde consultorías e instalaciones, hasta servicios de supervisión y mantenimiento.

Dentro de los servicios que le ofrece como respaldo a ENLACE, se pueden citar estos:

- Elaboración de bases de datos y programas para el mantenimiento preventivo industrial
- Planes de salud ocupacional
- Desarrollo de sistemas de HACCP
- Supervisión operativa de plantas de tratamiento de aguas residuales con servicio
- Ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo con servicio
- Capacitación del personal operativo y de mantenimiento.

2.4.3 Serquisol

Finalmente, **Serquisol** brinda soporte en las siguientes áreas de interés para ENLACE:

- Elaboración de planes de salud ocupacional y emergencia
- Elaboración de planes de manejo de desechos sólidos y desechos líquidos
- Importación de materias primas para alimentos y productos químicos
- Registro sanitario de alimentos, productos químicos, equipo e insumos médicos, cosméticos, productos naturales, entre otros
- Elaboración de fichas de emergencia para el transporte terrestre de materiales peligrosos
- Licencias de compra local e importación de sustancias precursoras
- Reporte de movimientos de sustancias precursores
- Recomendaciones en sistemas de recubrimiento en pinturas para lo arquitectónico e industrial

2.5 Estructura organizacional de ENLACE

La estructura organizacional de ENLACE es vertical. Como se aprecia en el organigrama, el director general, el señor Roberto Cordero, se encarga de las oficinas regionales, las cuales se encuentran en El Salvador y Guatemala, además de su oficina en San José.

El organigrama muestra que en la empresa aún no se encuentran constituidos, de manera definida, los distintos departamentos, tales como el financiero y el de recursos humanos.

2.5.1 ¿Quiénes son las personas en los puestos de ENLACE?

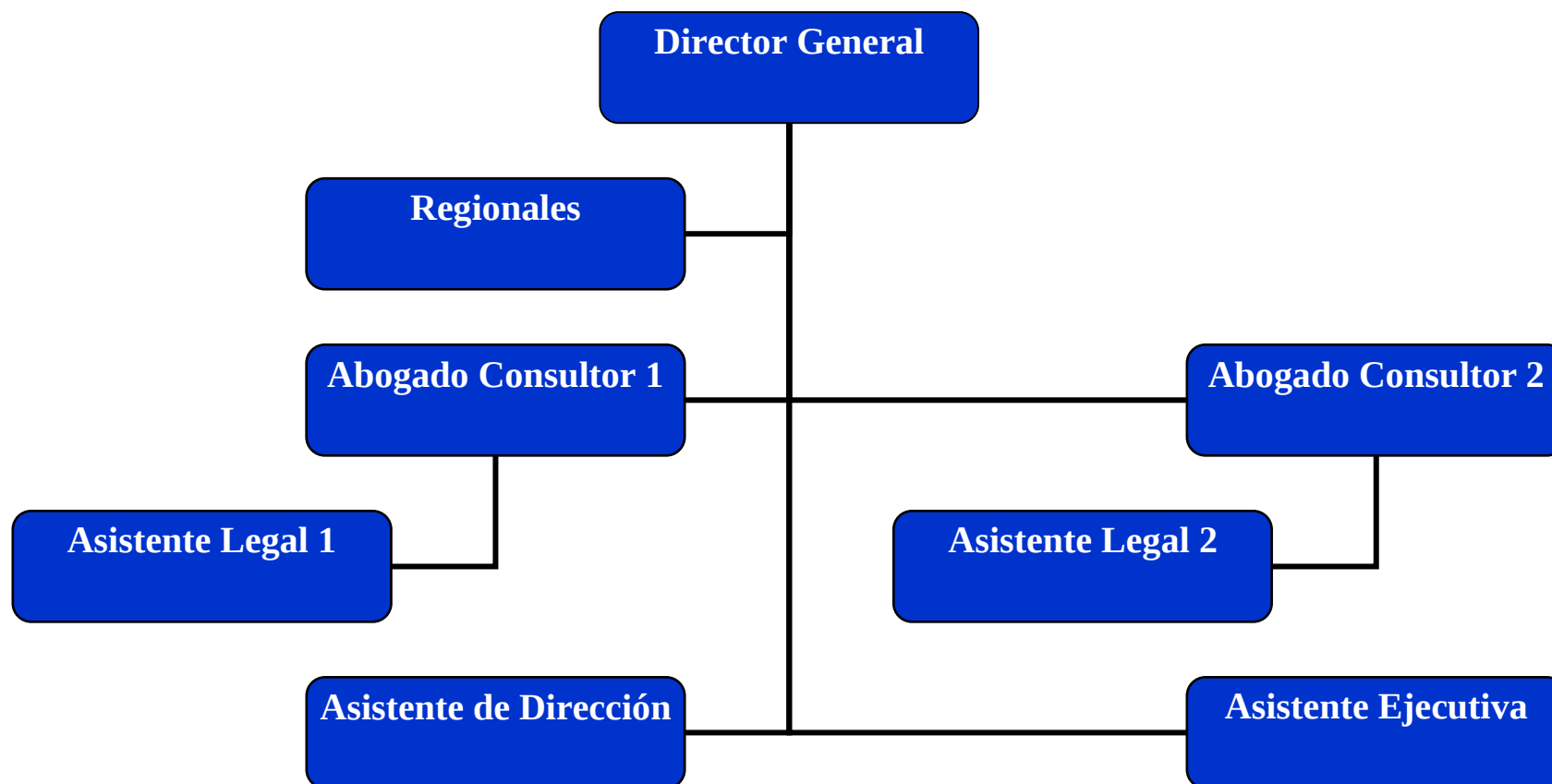
El director general es el Lic. Roberto Cordero, fundador de ENLACE S.A; es especialista en Derecho Ambiental. Desde el año 1995 ha desempeñado varios puestos relacionados siempre con el tema ambiental, tanto en el sector público (Fiscalía Ecológica), ONGs (Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales (-CEDARENA-)) como en el sector privado, al fundar ENLACE S.A en el año 2000.

El abogado consultor líder o 1 es el Lic. Adrián Vega, quien se incorporó a ENLACE S.A en el 2004. Ha trabajado como abogado y consultor, experto en el área de Auditorías Ambientales, Identificación de Legislación Nacional, en empresas Certificadas ISO 9001, ISO 14001, OSHA18001 y SA8000 y también ha laborado en el Sector Legal Ambiental desde hace más de cinco años, como abogado para procedimiento administrativos, judiciales y constitucionales.

El puesto de abogado consultor líder 2 se encuentra vacante, y por consiguiente el de asistente.

Asimismo, la Sra. Meybell Urbina es la asistente de gerencia, quien coordina todo lo concerniente a la parte administrativa, junto con las otras asistentes.

Gráfico 5. Organigrama de ENLACE



Fuente: Luis Diego Mena (Consultor Asesor)

2.6 Entorno competitivo

ENLACE es una empresa altamente especializada en el tema de asesorías en asuntos ambientales. Es pionera en este campo y desde el año 2000 brinda los servicios a muchas empresas reconocidas en el ambiente costarricense e internacional.

En el nivel nacional, existen diversos bufetes que ofrecen dentro de sus diversos servicios, los de asesorías ambientales y solo BIOIURIS se encuentra en el mismo nivel de ENLACE. BIOIURIS, en su página Web, indica que son “consultores especializados en gestión y legislación ambiental, (oficina que) está compuesta por profesionales en gestión ambiental y abogados especialistas en derecho ambiental, integrados en un grupo de trabajo multidisciplinario para la asesoría legal-ambiental en proyectos de desarrollo y procesos de naturaleza legal-ambiental.”(BIOIURIS, 2009)

Es importante recalcar que la competencia, a pesar de solo existir un bufete competitivo, existen otros en el nivel nacional, que eventualmente, podrían obligar a ENLACE a ofrecer muchos más servicios y cambiar la estrategia que hasta ahora se ha manejado.

Dentro de las empresas que ofrecen las opciones de asesorías legales en el tema ambiental, se encuentran: Steinvorth Pinto y Rojas, KPMG y ECO GLOBAL S.A., entre otras.

Valga anotar que ENLACE no ha experimentado ninguna presión por parte de la competencia existente; sus clientes son muy reconocidos en el nivel local y existen algunas empresas con sucursales fuera de Costa Rica, que también utilizan cuentan con los servicios de ENLACE. Esto le brinda a ENLACE seguridad y estabilidad en su propio entorno.

2.7 ENLACE y su descripción en las cuatro áreas del Cuadro de Mando Integral

2.7.1 Perspectiva financiera:

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y la ejecución, están contribuyendo a la mejora de la organización. Es conveniente que la empresa defina un tema central, para, posteriormente, definir otros puntos financieros, los cuales se soportan en dos estrategias básicas: crecimiento y productividad. (Grupo Kaizen, 2007)

Actualmente, ENLACE es una empresa pionera en su campo, que se encuentra en una etapa de expansión y en excelente posición en su industria. Como se señaló anteriormente, ENLACE cuenta con otras dos oficinas regionales, pero es importante aclarar que el análisis realizado en esta investigación solo incluye la oficina central, en Costa Rica.

En relación con el aspecto financiero, ENLACE no cuenta con tal departamento. Se ha contratado a un contador que les brinda servicios mensual para ordenar la contabilidad.

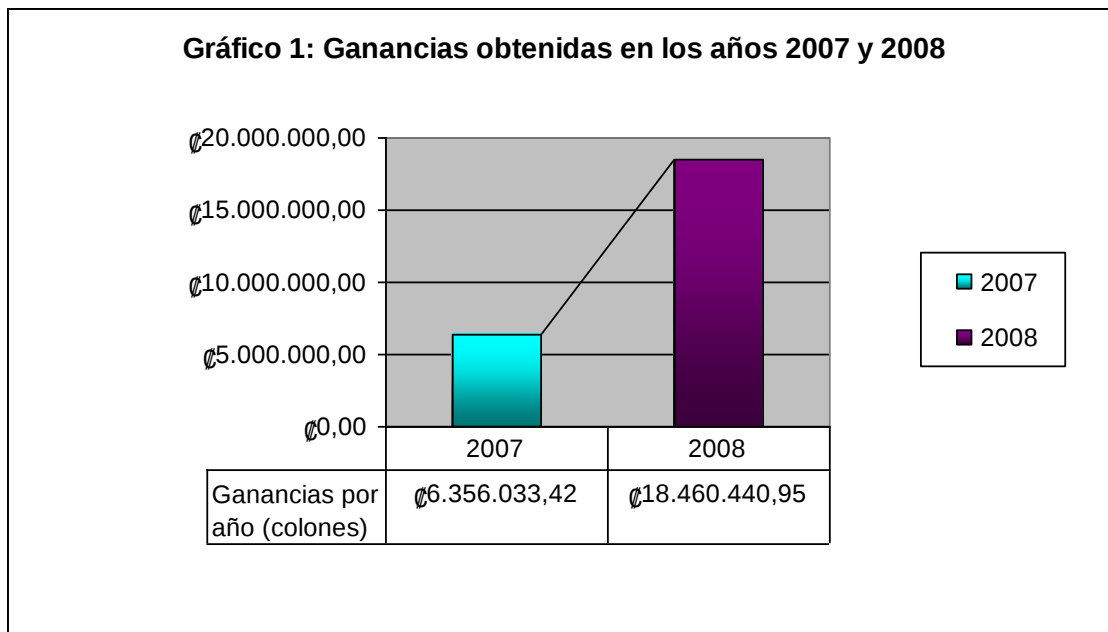
El manejo de las cuentas por pagar y por cobrar es muy simple. Usualmente, la asistente del director se encarga de hacer, enviar y cobrar las facturas por los servicios profesionales brindados. Igualmente, ella se encarga de las cuentas por pagar.

El tiempo que se concede para la cobranza o el crédito a los clientes es de 30 días, pero en este momento, se está brindando un poco más de días para la cobranza.

Todo se lleva en un registro, en una hoja de Excel, que al final del mes se le da como información al contador, junto con los documentos contables respectivos. El contador les devuelve sus estados contables como corresponde, a final de mes.

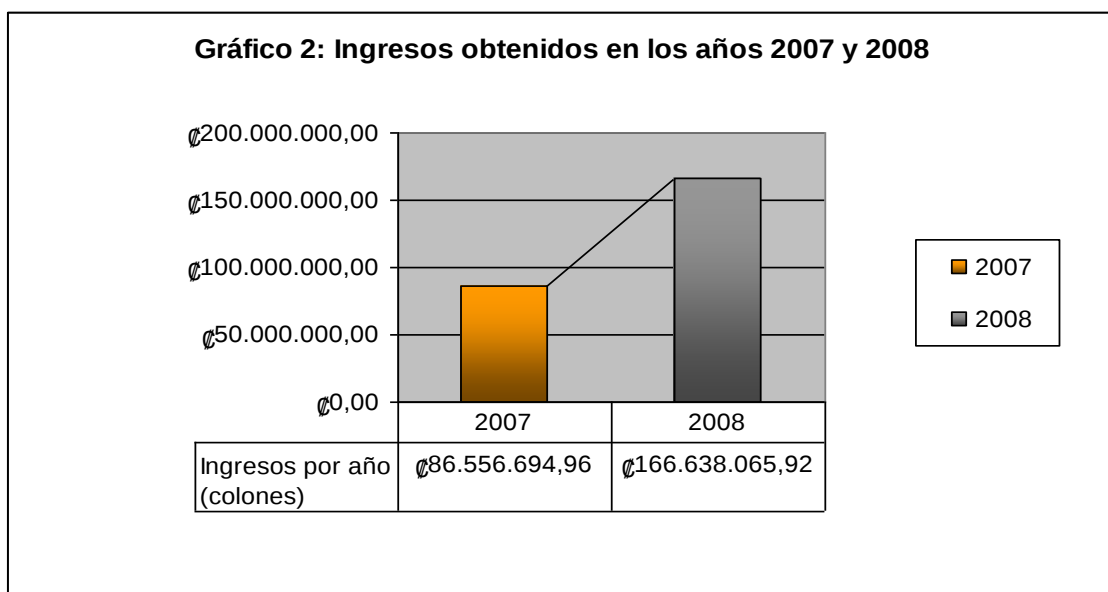
La empresa no cuenta con inventarios, puesto que lo que ofrece son servicios.

Según los datos obtenidos a través de los estados de pérdidas y ganancias, en el período fiscal del 2008 experimentaron una ganancia de 18,460,440.95 millones de colones, mientras que para el 2007, su ganancia fue de 6,356,033.42 millones de colones.



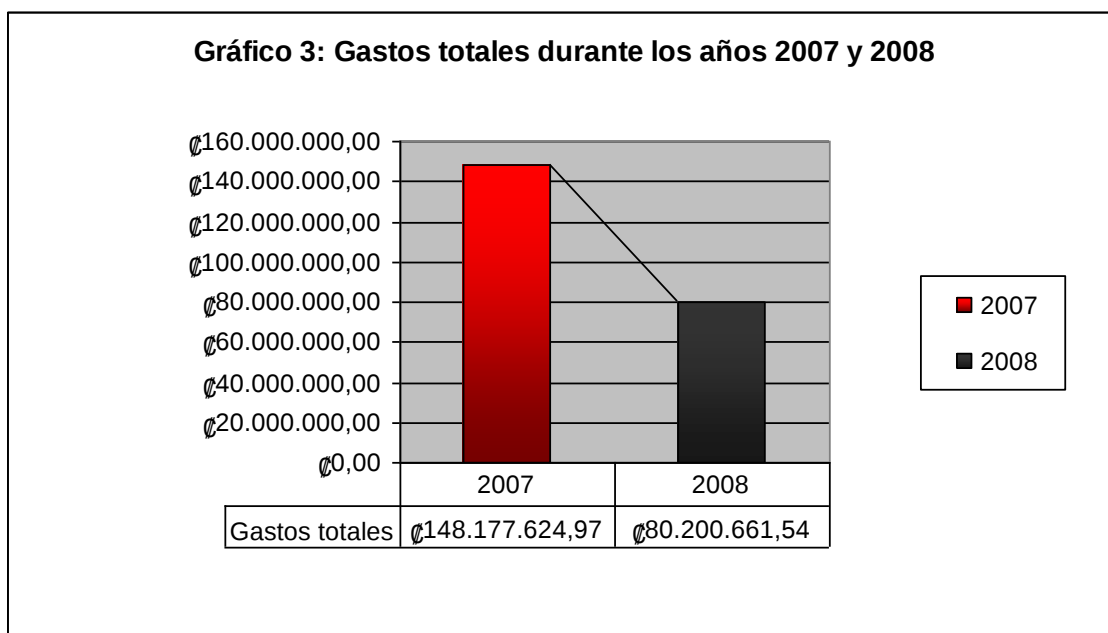
Fuente: Estados financieros ENLACE, 2007 y 2008.

Los ingresos totales por los servicios prestados en el período 2007-2008 fueron de 166,638,065.92 millones de colones, mientras que para el período anterior fue de 86,556,694.96.



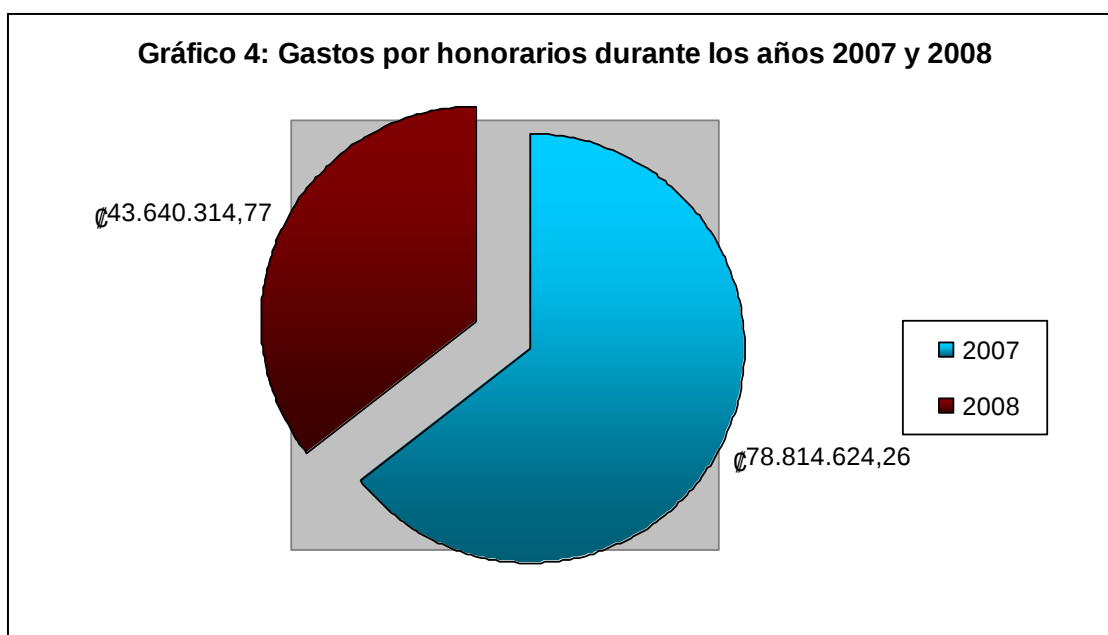
Fuente: Estados financieros ENLACE, 2007 y 2008.

Los gastos totales para el año 2007-2008 fueron de 148,177,624.97 millones de colones, en tanto que para el período previo fue de 80,200,661.54.



Fuente: Estados financieros ENLACE, 2007 y 2008.

Los gastos por honorarios profesionales en el período 2007-2008 fueron de 78,814,624.26 millones de colones, pero para el 2006- 2007, estos eran de: 43,640,314.77.



Fuente: Estados financieros ENLACE, 2007 y 2008.

Según estos datos, las razones financieras que se pueden obtener son:

Razón de margen de utilidad operativa:

$\text{Ventas} - \text{gastos de operación} / \text{Ventas}$
--

Para el año 2007: $86,556,694.96 - 80,200,661.54 / 86,556,694.96$, cuyo resultado fue de un 7,34%. Para el año 2008: $166,638,065.92 - 148,177,624.97 / 166,638,065.92$ la razón financiera dio un como resultado de un 11,08%.

Esta información refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan en relación con las ventas netas que las producen.

El margen de utilidad neta mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad.

$\text{Ganancias después de impuestos} / \text{ventas}$

Para el año 2007: $6,356,033.42 / 86,556,694.96 = 0,0734$

Para el año 2008: $18,460,440.95 / 166,638,065.92 = 0,1108$

Según la razón, para el año 2007, era 7,34 veces más fácil hacer utilidades de las ventas, mientras que para el año 2008, se elevó en 3,74 veces.

El objetivo para esta perspectiva es aumentar la utilidad de la empresa.

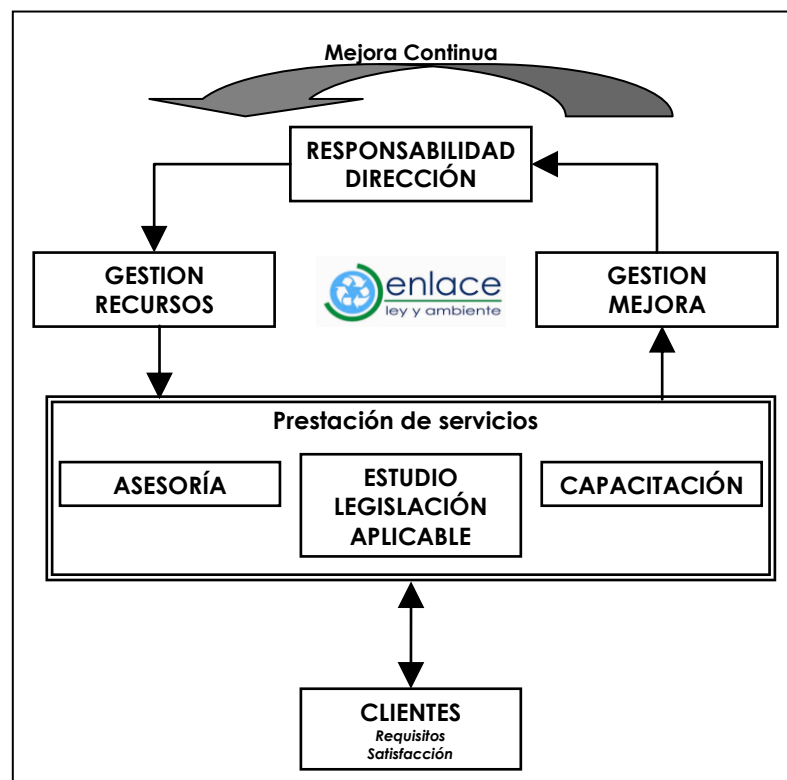
2.7.2 Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los clientes. Cada empresa tiene que identificar el conjunto único de procesos críticos para crear valor a los clientes y optimizar los resultados financieros. Con estos procesos, los productos intangibles se transformarán en productos tangibles para los clientes y los accionistas (Grupo Kaizen, 2007).

ENLACE se encuentra implementando todos los procesos para obtener la norma ISO 9001:2000. La empresa inició la mejora en el año 2008, buscando la forma de optimizar sus procesos internos, a fin de obtener la mejor calidad en los servicios que se le ofrecen a los clientes.

En el siguiente gráfico se observa el proceso para la mejora continua de la Norma ISO 9000, lo cual dará como resultado una alta satisfacción del cliente.

Figura 6. Proceso de Mejora Continua (ENLACE, 2008)



El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que tiene el cliente respecto del servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con las expectativas.

La satisfacción del cliente se puede representar de la siguiente manera: (FEMP, 2003)

$$\text{Satisfacción del cliente} = \text{calidad percibida} / \text{expectativas}$$

Según el gráfico, con base en los requisitos de sus clientes ENLACE debe, prestar los servicios necesarios para cumplir y llenar estos requisitos. Esto, por medio del mejoramiento en la gestión, con una buena retroalimentación y el apoyo de la administración; a esto ha de sumarse una excelente gestión de los recursos, para, finalmente, satisfacer al cliente por medio de un producto o servicio de óptima calidad.

La descripción del gráfico según las características de ENLACE es la siguiente:

La responsabilidad de la dirección: Es responsabilidad del director general ofrecer el apoyo y las direcciones necesarias para implementar el proceso de mejora continua. La participación activa de la dirección debe ayudar a dar la guía y la visión de la orientación que tiene la organización hacia la calidad, en este caso, hacia la implementación del ISO. Si alguien no puede cumplir con lo que se prevé, la dirección debe aceptar la responsabilidad sobre la falla y revisar el procedimiento para buscar una solución a lo que haya sucedido.

Por otro lado, debe tener la capacidad de transformación, de adaptarse al cambio a través del personal de la empresa.

La gestión de recursos: ENLACE propicia el buen uso de los recursos con base en las alianzas que tiene establecidas con los consultores externos. Se propicia que las relaciones entre ellos y los asesores sean de mutua conveniencia y satisfacción.

Adicionalmente, busca contar con los recursos tecnológicos más importantes para la empresa, con el fin de tener un flujo de mejora constante y sin contratiempos.

La gestión de mejora: ENLACE, en su búsqueda de mejoras en los procesos, ha iniciado la documentación necesaria y exigida por el ISO. Se ha tratado de establecer la metodología para la toma de acciones necesarias, con el fin de eliminar las causas de las inconformidades reales o potenciales o quejas, y tener un 100% de satisfacción del cliente. Las acciones que se tomen, tanto correctivas como preventivas, deberán ser, lógicamente, las apropiadas para los efectos.

En este sentido, la responsabilidad radica en el representante de la gerencia, quien tendrá a su cargo la gestión de este procedimiento y deberá asumir las siguientes responsabilidades:

- Decidir cuándo se dan las circunstancias suficientes para que un problema ocasione la aplicación de este procedimiento
- Convocar si es necesario, a un equipo de trabajo de las áreas afectadas para estudiar el problema y controlar que se ponga efectivamente en marcha.
- Participar, si es preciso, en las reuniones de trabajo y prestar su apoyo a los miembros del equipo que estudien las causas de los problemas.
- Controlar la documentación de trabajo que se genere por la aplicación del procedimiento.

En caso de que el procedimiento de acciones correctivas y preventivas se ponga en marcha, como consecuencia de una auditoría interna de calidad, el auditor tiene la posibilidad de participar activamente en las reuniones de trabajo, como parte del equipo que analiza las causas del problema.

ACCIONES Y METODOS

A. Inicio de una acción correctiva

Las siguientes situaciones pueden ocasionar la puesta en marcha del procedimiento de acciones correctivas:

- Quejas de un cliente por una desviación grave respecto de los requisitos del pedido o contrato, o cuando el propio cliente solicita de forma explícita la realización de una acción correctiva
- Reincidencia de un problema o defecto, de forma continuada a lo largo del tiempo
- Siempre que otros procedimientos, como el de control de producto no conforme resulten insuficientes para resolver un problema complejo
- Como consecuencia de un hallazgo detectado en una auditoría interna de calidad
- Producto de una revisión por la dirección o el análisis de los indicadores de proceso o de los objetivos de calidad
- Producto de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente.

B. Inicio de una acción preventiva:

Las siguientes situaciones pueden ocasionar la puesta en marcha del procedimiento de acciones preventivas:

- Detectar posibles reclamos de un cliente por una desviación grave respecto de los requisitos del pedido o contrato, o cuando el propio cliente solicita de forma explícita la realización de una acción preventiva
- Posible reincidencia de un problema o defecto
- Detección de posibles problemas complejos
- Como consecuencia de un hallazgo detectado en una auditoria interna de calidad
- Cuando se advierte la posibilidad de inconformidades potenciales en el futuro
- Producto de una revisión por la dirección o el análisis de los indicadores de proceso o de los objetivos de calidad
- Producto de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente.

C. Inicio de una corrección:

Una corrección puede originarse por las siguientes situaciones:

- Detectar posibles reclamos de un cliente por una desviación leve
- Detección de una desviación menor en un proceso
- Como consecuencia de un hallazgo detectado en una auditoria interna de calidad.

El representante de la gerencia deberá analizar la situación detectada con el propósito de verificar si corresponde una corrección, una acción correctiva o preventiva. La corrección se aplica en los casos en que la solución es obvia o sencilla y no requiere un análisis de causas.

En caso que una situación se repita al menos en tres ocasiones, se genera una acción correctiva con el objetivo de realizar el análisis de causas.

D. Formulario de solicitud de corrección, acción correctiva/preventiva.

El representante de la gerencia deberá completar el formulario F-RD-01 o Solicitud de Mejora, en el que se consigna inicialmente el número de solicitud, la fecha, el origen y la descripción del hallazgo.

E. Asignación de la corrección, acción correctiva y/o preventiva

El representante de la gerencia deberá trasladar el formulario F-RD-01 o Solicitud de Mejora y le solicitará al responsable del área en la que es detectada la inconformidad, que realice la investigación de las causas, y describa la acción que se crea adecuada y las acciones correctivas requeridas.

F. Análisis de la inconformidad

El responsable del área analizará la situación de inconformidad y podrá conformar un equipo de trabajo para la solución de la acción correctiva. El responsable del área debe completar la sección de respuesta del formulario e indicar el tipo de análisis efectuado, las acciones correctivas y/o preventivas ejecutadas, los nuevos controles implantados y las modificaciones realizadas en los procedimientos. Una vez finalizado este trabajo, el representante de gerencia firmará el formulario y consignará la fecha.

Toda investigación sobre una inconformidad debe apegarse a un análisis de causa – efecto.

Todo documento que sirva de evidencia sobre la aplicación de controles que aseguran la efectividad de las acciones tomadas es adjuntado en el formato F-RD-01, Solicitud de mejora revisado y archivado por el Representante de la Gerencia.

G. Cierre de la corrección, acción correctiva y/o preventiva

Al recibir el formulario ya completo, el representante de la gerencia evalúa el grado de adecuación y eficacia de la respuesta proporcionada, para lo cual se vale de las comprobaciones que estime oportunas.

En caso de que el representante de la gerencia considere que la respuesta proporcionada por la persona o equipo asignado es adecuada o eficaz, cerrará la acción correctiva o preventiva colocando la fecha y la firma en el formulario F-RD-01.

El representante de la gerencia registrará en F-RD-02, llamado también Control de Ejecución de Acciones de Mejora, el estado de las acciones de mejora solicitadas. Finalmente, archiva los formularios completos, los cuales se mantendrán como registros de calidad.

H. Atención de Quejas

Todo colaborador de ENLACE puede tomar los detalles de la queja y llenar el formulario F-RD-03 o Boleta de Atención de Quejas y remitirlo al RG, a fin de darle el seguimiento necesario que permita atender efectivamente la queja; además se deben indicar las acciones tomadas para su cierre, siempre y cuando la queja sea procedente.

Es responsabilidad del director administrativo, en caso de que la queja proceda, asegurar que se dé respuesta y seguimiento al cliente indicando las acciones tomadas para impedir que se repita la situación.

Si la queja se resuelve en conformidad con el cliente, la RG procede a cerrar el caso y archivar el formulario F-RD-03, Boleta de Atención de Quejas.

Con la formalización de este proceso, se desea tener una óptima atención a los clientes para atender de mejor manera sus necesidades y cumplir con cada una de ellas en la manera adecuada.

El objetivo para la perspectiva de procesos internos es mantener todos los procesos internos dentro de los parámetros establecidos de control.

2.7.3 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los cuales se ha elegido competir, puesto que constituyen los nichos y las fuentes de ingreso para cumplir con los objetivos financieros.

2.8 Proceso para la obtención de los servicios de ENLACE

Actualmente ENLACE cuenta con 49 clientes establecidos, la mayoría de ellos, compañías reconocidas en el nivel nacional e internacional. En general, se les brinda una revisión anual y se le provee una matriz, la cual consiste en una lista de las leyes ambientales que aplican exactamente a cada una de las empresas.

El cliente es quien realiza el contacto inicial con ENLACE. Generalmente los clientes potenciales son contactados por recomendación de otros clientes ya establecidos; después, ya sea por teléfono o por correo electrónico, se les pide más detalle sobre las necesidades actuales que pueda tener la organización.

Con base en los datos obtenidos por estos medios o en reunión con las empresas interesadas, se presenta una oferta de servicios; si esta es aceptada, se procederá a visitar la empresa a fin de iniciar la evaluación.

Este es un ejemplo de la oferta que se le presenta al cliente:

“VALOR DE LA OFERTA DE ASESORIA”

La oferta de la asesoría se presenta en dos partes:

1- VALOR DE LA OFERTA POR DESARROLLO DE LA MATRIZ PARA SISTEMA INTEGRADO:

<i>El monto ofertado es de: US \$ 3000 (Tres mil dólares americanos exactos)</i>

Esta oferta incluye lo siguiente:

- Identificación de la Legislación Ambiental, de Salud Ocupacional, Laboral y Calidad, aplicable.

- Evaluación de Cumplimiento de la Legislación Ambiental. (nuevo requerimiento 4.5.2 de la Norma 14001:2004)
- Desarrollo de las Matrices de Requerimientos, y Requisitos que señale la normativa, de acuerdo con la actividad y procesos industriales específicos de la Empresa.
- Asociación de su Listado de Aspectos Legales Ambientales con cada Ley o Decreto (nuevo requerimiento 4.3.2 de la Norma 14001:2004)
- Desarrollo de la Base de Datos en relación directa con la matriz, por área, por norma, y por actividad, en formato digital.
- Transporte de los asesores a la Planta.
- Presentación de Informe Completo de las Matrices de Legislación, con sus atestados respectivos en digital y debidamente aprobados por abogado.
- Charla de Presentación de los Resultados ante el cuerpo Gerencial de la empresa, en la Planta.

Esta oferta no Incluye lo siguiente:

- Servicio de Actualización de las Matrices.

FORMA DE PAGO

La siguiente tabla muestra la forma de pago que se propone a efecto de cumplir con el contrato.

Descripción	Monto, US\$
Adelanto del 50%, contra firma del contrato y comunicación oficial de inicio del trabajo	\$1500,00
Cancelación del 50% restante contra presentación del Informe final y Charla de Presentación de los resultados.	\$1500,00
Total ofertado	\$3000,00

La cancelación de las cuotas será en dólares y/o su equivalente en colones al tipo de cambio oficial del día de pago (valor de venta de la divisa extranjera), y se ejecutará mediante cheque a nombre de “ENLACE S.A.”, y contra la presentación de la factura comercial y el respectivo recibo de cancelación.

INICIO DE LA ASESORIA

Disponibilidad inmediata, posterior a la firma del contrato, o a convenir.

2- VALOR DE LA OFERTA POR SERVICIO DE ACTUALIZACIÓN VIRTUAL DE LA MATRIZ DE LEGISLACIÓN:

El monto ofertado es de:
1 a 18 MESES PLAZO: US \$150 (Ciento cincuenta dólares americanos exactos/mes)

Esta oferta incluye lo siguiente:

- Inclusión de la matriz en la página de Internet.

- Implementación del Logo de su Empresa en el sitio de Internet: www.enlace-cri.com.
- Activación de código de acceso restringido a la Matriz de Legislación.
- Actualización de las matrices y base de datos, según promulgación del Poder Ejecutivo, la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica o Modificación por Sala Constitucional.
- Entrega de un Disco Compacto cada tres meses, con la Legislación Nacional vigente y relevante para los procesos descritos de la organización.
- Capacitación del personal de la empresa, en materia de uso y manejo de la matriz virtual en Internet.
- Interpretación de la legislación diaria, semanal o mensual, por correo o teléfono directo. Consultas de votos de constitucionalidad o aplicación operativa de la legislación.

Esta oferta No incluye lo siguiente:

- Capacitación de personal en materia de aplicación de la legislación Nacional al Sistema de Gestión.”¹

Si la oferta se aprueba, ENLACE garantiza entregar el estudio y las respectivas recomendaciones en los siguientes 45 días. Pasado este lapso, se entrega el informe de los hallazgos con las fotografías que hacen constar el estado de la empresa. Aquí se explica y se da a conocer todo lo que la compañía debe cambiar para estar en regla y de acuerdo con las distintas legislaciones, especialmente las ambientales, que correspondan.

A continuación se muestran ejemplos de hallazgos en una planta productora de puros:

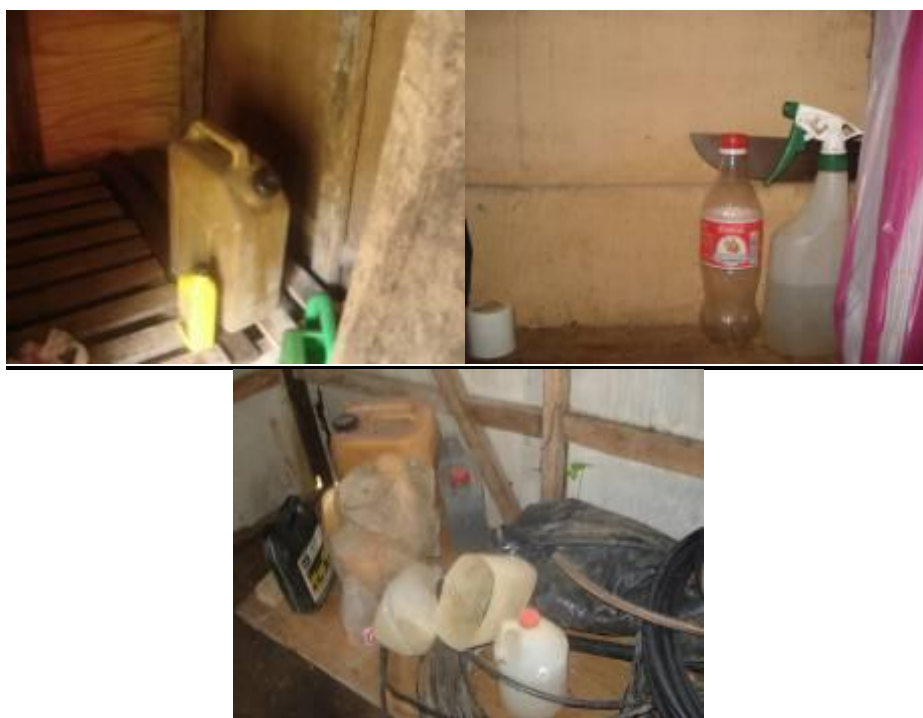
Resumen de hallazgos en la empresa XXXXX

Materiales sólidos, líquidos, tóxicos y peligrosos: Riesgo de Contaminación por Derrame, Accidente, e Identificación de Envases; así como uso de Envases adecuados.

¹ ENLACE. Oferta de servicios para una empresa productora de fibrocemento.



(Prevención: identificar correctamente según la norma de colores y símbolos el almacenamiento de combustibles, y mejorar el sistema de contención de derrames para evitar contaminación de suelos y disminuir el riesgo de incendio al ser este de madera)



(Prevención: se deben de identificar según la norma los contenidos de los envases para evitar riesgo de contaminación, intoxicación por derrame o accidentes)²

Después de este estudio, se brinda un informe final con todas las recomendaciones necesarias colocadas en una matriz.

² ENLACE. Informe de hallazgos en una empresa fabricante de puros.

En el caso de la empresa productora de puros, la matriz abarca temas como: manejo de agua potable, manejo de aguas residuales, manejo de aguas superficiales, contaminación del aire, calidad, manejo de desechos sólidos, desechos peligrosos, energía, infraestructura, materiales peligrosos, protección ambiental y salud ocupacional.

La matriz se le ofrece al cliente de la siguiente manera:

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN PARA LA EMPRESA XXXXX³

AREA	LEGISLACIÓN	UBICACIÓN DE INCUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO	PLAN DE ACCIÓN Y OBSERVACIÓN
MATERIALES SÓLIDOS, LIQUIDOS, TOXICOS Y PELIGROSOS www.enlace-cri.com	Ley General de Salud Art. 122,126,236	<u>Ley General de Salud</u> El deber de disminuir o eliminar posibilidades de riesgo o contaminación.	75%	Plan de Acción: Se debe mejorar la rotulación e identificación de envases y manejo adecuado de productos peligrosos, con contención secundaria y/o control de derrames. Ver página (42)
	Reglamento de Higiene Industrial Art. 1-3		100%	
	Norma oficial para la utilización del colores en Seguridad y su Simbología Art. 3		50%	

En este extracto de matriz, se muestra la medición de los factores de no cumplimiento en porcentajes de 0 a 100. Para los hallazgos expuestos de la compañía productora de puros, se determinó que hay un 75% de cumplimiento de la Ley General de Salud, un 100% del Reglamento de Higiene industrial y un 50% de la norma oficial para la utilización de colores en Seguridad y su Simbología. Para llegar al 100% de cumplimiento, se expone el Plan de acción correspondiente.

Después de este servicio inicial, el cliente continúa recibiendo asistencias de actualización durante 18 meses. Pasado este tiempo, la empresa le envía al cliente una oferta para la renovación del contrato y sino es aceptada, se dan por finalizados los servicios de asesoría.

³ ENLACE. Matriz de cumplimiento de la legislación para una empresa productora de puros.

Hasta el 2007, se aplicaban encuestas a fin monitorear la satisfacción del cliente. Actualmente no se las administra debido a la falta de seguimiento.

Para la perspectiva del cliente es el objetivo consiste en aumentar el cumplimiento de la entrega de servicios a tiempo.

2.8.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los temas de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permitirá alcanzar los objetivos en las restantes tres perspectivas.

En esta perspectiva se deben tomar en cuenta tres pilares importantes:

1. El capital humano: se relaciona con las competencias de los empleados, mediante el desarrollo de sus habilidades, para lo que se requiere la previa identificación de los puestos estratégicos que la empresa desea.

Según su director general, ENLACE cuenta con una descripción de los puestos que son ideales para el buen funcionamiento de la empresa. Un ejemplo de ello es el puesto de abogado consultor.

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Dirigir y ejecutar los servicios requeridos por los clientes de la empresa en el área legal ambiental.

II. DESCRIPCIÓN DE TAREAS

- Asesorías Legales Ambientales (Evaluación de Cumplimiento, Due Diligence, Litigios, Procedimientos Administrativos: Aplicación de metodología de evaluación de cumplimiento, verificación de requerimientos 4.3.2 y 4.5.2 de ISO:14001:2004; redacción de informes técnicos, responsable de procedimientos administrativo-judiciales.

- Capacitación Legal Ambiental: Redacción y elaboración de temática de cursos, diseño y preparación de material digital e impreso, coordinación de equipo audiovisual, promoción de nuevos cursos y clientes (junto con Director Administrativo); actualización de información y contenido de cursos. (Cambio en la legislación y jurisprudencia)

III. PERFIL DE CONTRATACIÓN

1. Educación:

- Maestría en Legislación Ambiental o similar
- Licenciado en Derecho

2. Experiencia laboral previa:

- Mínimo de dos años en funciones legales
- Dos años de experiencia en ENLACE
- Inscrito en SETENA como consultor ambiental
- Experiencia en ISO:14001:2004, ISO:9001:2000, OSHA18001, HACCP, EUREPGAP, EPA, SA8000, RAINFOREST ALLIANCE

3. Conocimientos:

- Conocimiento en metodología de evaluación de cumplimiento
- Conocimiento en metodología de Due Diligence
 - Manejo de Paquetes de cómputo Office y Windows
 - Inglés Intermedio- Avanzado

4. Habilidades y destrezas

- Disponibilidad para largas jornadas de trabajo en campo y/o plantas industriales
- Disponibilidad para viajes nacionales o internacionales en avioneta y/o helicóptero
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

- Comportamiento ante fracasos
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro
- Orientación hacia el Servicio al Cliente

5. Condiciones personales

- Expresarse claramente en forma oral y escrita
- Trabajar bajo presión
- Excelentes relaciones interpersonales
- Vehículo propio.

2. El capital de la información: aquí se describen las capacidades de los sistemas de información, sistemas informáticos y redes.

ENLACE no cuenta con tecnología avanzada de información. Por ser una oficina administrativa, no dispone de procesos de producción importantes, donde se requiera de maquinaria o actualizaciones de tecnologías. Por el momento, se utiliza la tecnología básica que, de igual manera, les permite desarrollar el trabajo de la mejor manera posible.

3. El capital organizacional: esta área se refiere a la motivación, la delegación del poder o “empowerment” y la coherencia y alineación de los objetivos.

ENLACE cuenta con seis empleados en planilla y con otras seis personas que fungen como consultores externos⁴.

En relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ENLACE no tiene constituido ningún sistema que ofrezca capacitaciones dentro de la empresa. Según Meybell Urbina, asistente del director, ENLACE paga por algunos cursos, ocasionalmente.

⁴ Léase apartado de ambiente interno del capítulo 3 para tener mejor referencia de la situación en el interior de ENLACE.

Vale anotar que en ENLACE tampoco existen procesos introductorios para los nuevos empleados.

En relación con los procesos de contratación, ENLACE ha creado los perfiles para llenar las necesidades existentes en cuanto a las habilidades que debe de tener cada persona que desea trabajar en la empresa; sin embargo pero los empleados actuales no cumplen, necesariamente, con las calificaciones de estos perfiles.

El objetivo para esta perspectiva es cumplir con la contratación, llenando el perfil existente y deseado.

En este capítulo se ha presentado una visión más detallada de la empresa con base en su trayectoria y en su estado actual según las cuatro áreas del Cuadro de Mando Integral. En el siguiente capítulo se analizarán los entornos internos y externos, lo cual servirá de fundamento al análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

CAPÍTULO III: ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.1 Introducción

En este capítulo se analizan los factores externos e internos que inciden en el desarrollo de ENLACE. Para ello se tomarán en cuenta las opiniones de los empleados y los clientes de la empresa, quienes por medio de preguntas específicas, aportaron un conjunto de detalles importantes que colaboran en el mejoramiento de a la estrategia que ENLACE debe tener para lograr el éxito deseado.

Respecto del estudio de campo, se les aplicó una encuesta a los empleados de ENLACE a fin de obtener una mejor perspectiva de la manera en que el personal percibe a la empresa.

Se ofreció el completo anonimato, para evitar que las personas contestaran a conveniencia de la empresa y no con su sentir real. Esto se realizó así por cuanto son sólo seis las personas que laboran ahí, por lo cual podrían pensar que sus opiniones son fácilmente identificables.

Por otro lado, la encuesta aplicada a los clientes, midió la satisfacción percibida mientras se reciben los servicios de ENLACE. Se administró a 33 de las 50 empresas clientes de ENLACE. La aplicación fue de manera telefónica, con el fin de captar una imagen externa fidedigna.

3.2 Ambiente interno

ENLACE cuenta con seis empleados en planilla. Los abogados que forman parte de la empresa disponen de los estudios y la formación necesaria para ofrecer los servicios precisos y exigidos por los clientes ya establecidos y por los que habrán de venir.

Entre los perfiles de los puestos disponibles dentro de la empresa, se menciona la necesidad de que el personal se encuentre siempre a disposición para viajes dentro y fuera de Costa Rica, por lo cual el trabajo en equipo y la buena logística son fundamentales para el buen desempeño.

Los empleados muestran siempre buena disposición. Sus puestos de trabajo son específicos, lo cual evita el traslape de funciones y cada quien se encarga de lo que le corresponde dentro de un ambiente cordial. El director general, Roberto Cordero, “son muy pocos los empleados como para permitir que existan problemas serios a lo interno, que logren entorpecer las labores cotidianas”. Cabe anotar que, normalmente, el señor Cordero trata de que sus empleados se sientan lo más a gusto posible, por medio de actividades de equipo.

Asimismo, comentó que el personal maneja el tiempo de manera eficiente y cumple con las labores específicas sin problemas. Ellos deben distribuir su tiempo entre el período dentro de la oficina y el que tienen que pasar afuera, realizando gestiones para clientes y consultas en ministerios e instituciones.

Respecto del “empowerment”, entendido como la autoridad delegada al empleado dentro de ENLACE, es algo que casi no existe. Generalmente, el director general toma las decisiones y da su opinión respecto de cualquier asunto relacionado con la empresa. Él asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Normalmente, inicia las acciones y dirige y motiva al empleado. En él se reflejan las ideas de que el empleado debe demostrar lealtad absoluta a la empresa, a través de la obediencia y la adhesión a las decisiones que tome él como gerente.

El único empleado que ha alcanzado un poco de autoridad es Adrián Vega, pero eso no lo exime de tener que pedir el visto bueno del director en los procesos que se desarrollen o en las distintas situaciones que se presenten.

Como el organigrama lo muestra, son muy pocos los niveles organizativos, lo cual impide que un empleado piense en la posibilidad de ascender en la empresa.

Por otro lado, la duración de los trabajadores en la compañía es relativamente corta, a excepción de Adrián Vega, quien inició sus labores hace cinco años. El resto del personal tiene, en promedio, un año y medio de estar ahí. Una de las razones que adujo el señor Cordero para este bajo promedio, es que para los puestos de asistente, usualmente se contratan estudiantes avanzados de Derecho, quienes aprovechan la oportunidad para obtener experiencia y, en cuanto se gradúan, renuncian pues cuentan con opciones de crecimiento en otras empresas similares.

3.3 El Ambiente externo de ENLACE

ENLACE, como empresa asesora en legislación ambiental, se desenvuelve en un ambiente externo competitivo y fuerte.

El ambiente externo se refiere a todos los “factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía. Como pertinente se entiende a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo comercial” (Thompson, 2008).

Para analizar este entorno, se describirán algunas tendencias, como la tecnológica, la social y la política, entre otras.

3.3.1 Tendencias tecnológicas

La industria en la que se desenvuelve ENLACE no requiere de tecnologías avanzadas. Los bufetes requieren de sistemas informáticos sencillos, basados generalmente en Windows y Office, ambientes adecuados para el procesamiento de documentos. Internet es otra de las opciones importantes para el trabajo diario de este tipo de empresas.

Por otro lado, es importante recordar que ENLACE cuenta con alianzas importantes, como por ejemplo, ingenieros y asesores externos, quienes requieren de equipos tales como GPS, sistemas de posicionamiento global y programas informáticos como el Autocad, importantes, por ejemplo para el manejo de planos.

En general, se puede afirmar, que ENLACE, como organización, no ha requerido de tecnología de punta para su trabajo diario.

3.3.2 Tendencias de la competencia

La competencia de ENLACE está conformada por todos los bufetes que prestan los mismos servicios; es decir, cualquier organización que ofrezca la asesoría legal ambiental adecuada a cualquier otra persona, aunque no cuenten con la especialización de ENLACE.

La competencia directa de ENLACE se encuentran en LegalCore, quienes ofrecen asesoramiento en EuroGap, en certificaciones de ISO y sostenibilidad turística. Según su página Web, LegalCore “se orienta a través de un enfoque de procesos, el cual hace que [el sistema informático que desarrollan], sea compatible con cualquier actividad económica desarrollada. LegalCore se caracteriza por:

- Estar basado en las características específicas de la actividad productiva.
- Se desarrolla en interacción mutua con el cliente.
- Es un programa diseñado para que la empresa identifique fácilmente el Marco Legal aplicable a sus procesos, actividades y tareas.
- Estar respaldado por profesionales de alto nivel y experiencia.
- Contar con una Base de Datos de Legislación amplia, que abarca todos

aquellos documentos legales emitidos desde 1823, sus documentos referidos” (Legalcore, 2008).

Al igual que ENLACE, LegalCore provee “una herramienta empresarial, que facilita a organizaciones la identificación, el acceso, la aplicación a un proceso, actividad o tarea determinada y el soporte constante en materia de actualización, de toda aquella información legal aplicable a las empresas”(Legalcore, 2008).

También existe ECO GLOBAL, una consultora para el desarrollo sostenible que ofrece servicios multidisciplinarios. Su objetivo principal es ayudar a sus clientes a responder acertadamente a las oportunidades y retos que resultan de la interacción de sus empresas o negocios con el ambiente natural y socio cultural. Buscan aplicar conceptos de ECO EFICIENCIA y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL, que produzcan resultados concretos y en beneficio de los sectores públicos y privados y de la sociedad en general.

La descripción de su trabajo se basa en la necesidad que tiene el cliente de responder de manera adecuada a las normativas y legislaciones vigentes. ECO GLOBAL se encuentra consciente de la necesidad de que sus clientes estén en regla con todo lo que corresponde para evitar sanciones.

Según ECO GLOBAL, “los análisis previos ofrecen la justificación fundamental de incluir o no el factor ambiental en la gestión que realiza la organización o empresa. Por otra parte, disminuir los costos, delimitar las responsabilidades, mejorar la competitividad, obtener subvenciones o ayudas y minimizar el riesgo de sanciones, son algunas de las ventajas que se derivan de la adecuada implementación de la gestión ambiental adaptada a las necesidades de su proyecto o de la empresa” (Legalcore, 2008)

Actualmente, el desarrollo sostenible es un tema primordial desde la administración Figueres Olsen. Por ello, se ha implementado un conjunto de leyes que deben cumplir las empresas para aminorar los daños que se le puedan causar al medio ambiente debido a las actividades de cada empresa.

Bufetes como KPMG, Morera y Morera, entre otros descubrieron que este es un nicho de mercado muy importante, puesto que cualquier empresa comercial debe cumplir con las legislaciones correspondientes.

3.3.3 Tendencias económicas

La coyuntura actual es una de las más difíciles desde la década de los treinta, cuando se dio la Gran Depresión. En los Estados Unidos, desde el 2008 se han perdido miles de empleos y por esta recesión, Costa Rica ha visto mermadas sus exportaciones y el desarrollo de diversos sectores, como la construcción, el turismo, la venta de bienes de lujo, como los automóviles, entre otros aspectos, lo cual ha causado un crecimiento del Producto Interno Bruto mucho más bajo de lo previsto.

Según la revista Estrategia y Negocios, los servicios de asesoría legal de la región no se rinden frente a la crisis. Por el contrario, comenzaron a explorar nuevos espacios de desarrollo para dar respuestas a las demandas de una economía global en transformación y una economía regional cada vez más integrada. (Estrategia y Negocios, 2008)

Por lo tanto la tendencia actual es bajar los gastos en todo lo que sea posible, con tal de evitar los despidos; llenar los faltantes dentro de los nichos de mercado establecidos y crear nuevos mercados metas para lograr ampliar los clientes y, adicionalmente, ofrecer mejor calidad en los servicios y productos ofrecidos.

ENLACE cree firmemente en la necesidad de ofrecer la mejor calidad en los servicios que otorga, por ello la obtención del ISO 9001:2000 es una prioridad, especialmente en estos momentos, cuando se requiere presentar una mejor imagen, que haga la diferencia en relación con sus competidores.

3.3.4 Tendencias legales

La Ley Orgánica del Ambiente establece que el Estado debe velar por la utilización racional de los elementos ambientales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio nacional. Asimismo, está obligado a propiciar un desarrollo económico y ambientalmente sostenible, entendido como el desarrollo que satisface las necesidades humanas básicas, sin comprometer las opciones de las generaciones futuras. Costa Rica en materia ambiental, se encuentra bajo distintas normativas que deben ser acogidas, ya sea de manera nacional o internacional. (Estado de la Nación, 2007)

Existen convenios, leyes y decretos que, dependiendo del sistema de producción de cada empresa, deberán ser acatados y cumplidos según corresponde.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, algunas leyes se han modificado para estar acordes con el nuevo trato comercial.

Dentro de los cambios generados, se mencionan la Ley Integral de Gestión de Residuos y el Plan de Residuos Sólidos de Costa Rica (PRESOL); este último orientará el quehacer nacional en materia de gestión de residuos sólidos durante los próximos 15 años.

Respecto del recurso hídrico, “la Ley de Recurso Hídrico sustituiría a la Ley de Aguas actual (vigente desde 1942). Asimismo, en diciembre del 2007 el MINAET puso a disposición del público para consulta la Política Hídrica Nacional y la Gestión del Agua como Recurso y como Servicio” (Alternó, 2008).

Con respecto a las emisiones al aire, el Reglamento de Emisiones de Fuentes Fijas – Calderas y Hornos Indirectos está en procesos de finalización a fin de implementarlo lo más pronto posible.

Dentro del tema de impacto ambiental, se crearon Guías sectoriales (Secretaría Técnica Nacional Ambiental - SETENA). Este año y con el apoyo del Ministerio de Competitividad, SETENA publicó varios reglamentos y desarrolló cerca de 50 guías, manuales y fichas específicas por sector, para la elaboración de evaluaciones ambientales. (Alternó, 2008)

Algunos convenios a los que debe acogerse Costa Rica, son los siguientes:

Cuadro 1: Convenios vigentes en Costa Rica (muestra)

Convenios	Número	Fecha
Acuerdo Centroamericano sobre Movimiento Transfronterizo de Desechos Peligrosos	7520	06-Jul-95
Acuerdo sobre el Movimiento Transfronterizo de Desechos Peligrosos entre el Gobierno de la Republica de Costa Rica y el Gobierno de los Estados Unidos de America (Acuerdo tomado mediante canje de notas de CR y EU)	30766	23-Sep-02
Convención Americana sobre Derechos Humanos	4534	23-Feb-70
Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas	7906	24-Sep-99
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	7414	13-Jun-94
Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de las Aves Acuáticas Convención Ramsar	7224	12-Mar-91
Convención sobre el Comercio de Fauna y Flora Silvestres Amenazadas	5605	30-Oct-74
Convención sobre el Mar Territorial y la Zona Continua	5031	27-Jul-72
Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres	8586	21-Mar-07
Convención sobre la Pesca y Conservación de los Recursos vivos en alta mar	5032	27-Jul-72
Convenio Centroamericano sobre Cambios Climáticos	7513	09-Jun-95
Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación	7438	06-Oct-94
Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes	8538	23-Ago-06
Convenio de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar	7291	23-Mar-92
Convenio de Viena, para la Protección de la Capa de Ozono	7228	12-Abr-91

Fuente: <http://www.eguidecostarica.com/Rules.aspx>

Dentro de las leyes que se pueden encontrar, están:

Cuadro 2: Leyes ambientales establecidas en Costa Rica (muestra)

Leyes	Número	Fecha
Ley de Aguas	276	27-Ago-42
Ley de Bienestar de los Animales	7451	16-Nov-94
Ley de Biodiversidad	7788	30-Abr-98
Ley de Cercas Divisoria y Quemadas	121	26-Oct-09
Ley de Concesión y Operación de Marinas Turísticas	7744	09-Dic-97

Ley de Conservación de la Vida Silvestre	7317	30-Oct-92
Ley de Construcciones	883	02-Nov-49
Ley de Contratación Administrativa	7494	02-May-95
Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica	8542	27-Sep-06
Ley de Hidrocarburos	7399	03-May-94
Ley de Incentivos para la Producción Industrial	7017	16-Dic-85
Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos ARESEP	7593	9-Aug-96
Ley de la Oficina Nacional de Semillas	6289	04-Dic-78
Ley de Patrimonio Histórico-Arquitectónico de Costa Rica		
	7555	04-Oct-95
Ley de Pesca y Acuicultura	8436	01-Mar-05
Ley de Planificación Urbana	4240	15-Nov-68
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	7472	20-Dic-94
Ley de Promoción Desarrollo Científico y Tecnológico	7169	01-Ago-90
Ley de Protección Fitosanitaria	7664	8-Apr-97
Ley de Protección, Conservación y Recuperación de las Poblaciones de Tortugas Marinas	8325	04-Nov-02

Fuente: <http://www.eguidecostarica.com/Rules.aspx>

También se han creado decretos que modifican leyes ya establecidas.

Para el año 2009 se espera la implementación de un conjunto de leyes, especialmente después de la puesta en marcha del TLC.

3.3.5 Tendencias de los clientes

ENLACE cuenta con clientes de renombre nacional e internacional. Todas las empresas sin importar el sector a que correspondan, han de acatar la legislación ambiental que les atañe. Por lo tanto, todas las empresas, indistintamente de su actividad comercial, deben contar con los permisos adecuados de funcionamiento, dentro de los que se debe contemplar su viabilidad ambiental. (Global Lawyers Corporation, sin año)

Así, por ejemplo, la actividad turística se encuentra regulada por el Instituto Costarricense de Turismo. El Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) es el ente regulador de los proyectos urbanísticos en lo que corresponde a los visados de planos. SETENA es el organismo que otorga o deniega la viabilidad ambiental a proyectos. (Global Lawyers Corporation, sin año)

Por lo anterior, los clientes de ENLACE son de categorías diversas, desde pequeñas empresas hasta grandes plantas de producción en todo el país.

3.3.6 Tendencias sociales

Es un hecho que uno de los temas de discusión más importantes en el nivel mundial es el cambio climático y sus consecuencias. Cada día surgen más movimientos con tal de evitar que el cambio genere peores problemas ambientales de los que hasta ahora existen.

En Costa Rica, grupos como Mar Viva, Pretoma y ONG's ambientales, en general, plantean públicamente, la imperiosa necesidad de tomar las decisiones correctas y que compañías cumplan la ley como corresponde. (Pretoma, sin año)

Las tendencias sociales se mueven hacia las opciones “verdes” o amigables con el ambiente.

En el nivel mundial, la nueva administración de los Estados Unidos, con Barack Obama, ha dado un giro impresionante después de ocho años de gobierno de George W. Bush. Ahora, se encuentran analizando de qué manera las emisiones de gas invernadero se pueden disminuir, para iniciar el apoyo al Protocolo de Kioto. (Obama, 2008)

Esta es una de las mejores noticias que puedan recibir las personas que apoyan todos los procesos de protección al medio ambiente.

3.3.7 Tendencias políticas

Cada año, el Instituto Costarricense de Turismo invierte millones de colones en campañas publicitarias alrededor del planeta para hablar de las bellezas naturales de Costa Rica; sin embargo para nadie es un secreto que el manejo interno de los recursos naturales es muy diferente a esa imagen que se pretende dar en el exterior.

Según el último informe del Estado de la Nación, en el apartado de Armonía con la Naturaleza, “Costa Rica ha llegado a una situación límite en materia de gestión ambiental, condición que resulta crítica en el ámbito del ordenamiento territorial. Existen fuertes tensiones derivadas de la mayor competencia por el uso de la tierra y los recursos naturales, así como dinámicas económicas aceleradas y actores e intereses más poderosos y diversos que en décadas pasadas. Por tanto, el balance entre desarrollo económico y protección del ambiente es cada vez más frágil, y entre ambos parece erigirse una frontera conflictiva, no solo por las tensiones, sino porque una inadecuada gestión ambiental puede tener consecuencias negativas para el desarrollo sostenible.

Es, por tanto, una coyuntura que pone a prueba la voluntad nacional en este campo, y en la cual, ningún camino está exento de dificultades; es decir, las decisiones y acciones en torno a la protección del patrimonio natural tienen hoy un alto costo de oportunidad. No es de extrañar que cada propuesta o acción -pública o privada- con implicaciones ambientales, encuentre reacciones entre los actores sociales y económicos, según las actividades o intereses que afecte”. (Estado de la Nación, 2008)

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar el tema de la minería a cielo abierto del proyecto Crucitas, el cual fue declarado de “interés nacional” por el Gobierno de Oscar Arias, durante el período presidencial 2006-2010.

Es interesante destacar que a pesar de las consecuencias adversas de este tipo de proyectos para el ambiente, aún así, el Gobierno de Costa Rica decide otorgarle privilegios especiales a esta empresa.

Según la revista National Geographic, del mes de enero del 2009, “estas operaciones generan más desperdicio por onza que las de cualquier otro metal”. Para tener una idea de lo que se debe excavar, a fin de extraer el oro necesario para confeccionar un anillo de matrimonio, hay que mencionar que se deben extraer 250 toneladas de rocas y mineral. (Larmer, 2009).

Por ello las políticas públicas deben ser tomadas con precaución. El proyecto Crucitas despertó una serie inquietudes y movimientos que se dejaron oír y que, por el momento, paralizaron el proyecto.

Las acciones del gobierno aún no son suficientes y es necesario estudiar de manera muy detallada cada una de las decisiones tomadas, pues existen grupos de poder muy interesados en el dinero que se puede generar a partir de la explotación de los recursos y, no necesariamente, en las consecuencias de estos actos.

En el balance, es claro que aún las acciones públicas realizadas, pese a ser necesarias, no son suficientes para la adecuada protección del ambiente. Esto por cuanto algunas de ellas ocurren luego de que el impacto ya se ha generado y el cual ha recibido recursos y zonas clave, a contrapelo de esfuerzos previos de otras instituciones. También, parte de los avances se limitan a la formulación de estrategias, políticas y planes de respuesta. Los problemas de cumplimiento y de capacidad de regulación, así como la gravedad de las situaciones precedentes, hacen que esas iniciativas no puedan ser evaluadas sino hasta dentro de varios años. (Estado de la Nación, 2008)

En resumen, las políticas públicas y las legislaciones vigentes no han sido suficientes para salvaguardar los recursos naturales. Es importante que las regulaciones gubernamentales, aunque no sean tan estrictas como se quisiera, sean cumplidas a cabalidad y responsablemente.

A continuación se detallarán los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los empleados y clientes de ENLACE; estos permitirán realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.4 Encuesta a clientes

La finalidad de las encuestas realizadas a los clientes de ENLACE es proporcionar una mejor visión de la percepción que ellos tienen de la organización. Con base en esta percepción y los resultados de las encuestas, ENLACE podrá dirigir sus esfuerzos a la búsqueda de la satisfacción total de los clientes a través de mejoras de los procesos que los clientes apuntaron como fallas de ENLACE.

Con el visto bueno del director general, la encuesta se aplicó a 33 de los 50 clientes establecidos, ya que los restantes 17 no se encontraban disponibles durante este período. Debido a una cláusula de confidencialidad, establecida, en los contratos firmados por cada una de partes y por solicitud del señor Cordero, no se podrán dar los nombres de las personas entrevistadas ni las organizaciones a las que pertenecen.

La encuesta consistió de 18 preguntas, las cuales abarcan los aspectos que ENLACE ofrece a partir de la oferta inicial entregada a los clientes. Todas se realizaron telefónicamente, para asegurar la mayor realización posible de entrevistas, puesto que si se enviaban por correo electrónico, como en algunas ocasiones fue solicitado, el tiempo de respuesta sería mayor o con probabilidades de que no fuera contestada.

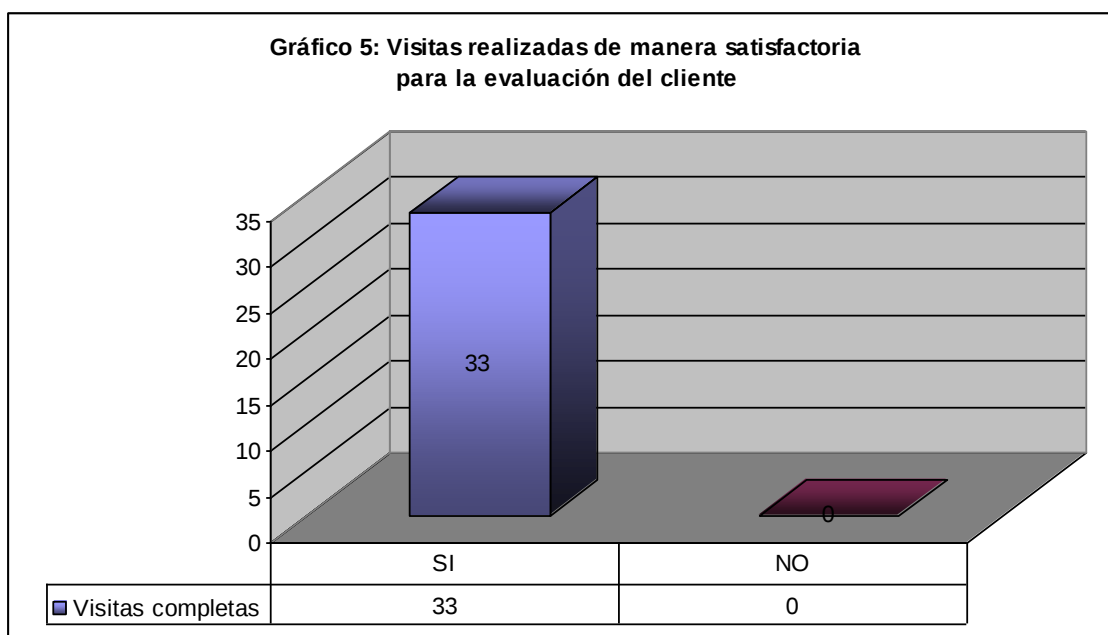
Se determinó que la encuesta fuera simple, de respuestas cerradas, para agilizar el proceso y no quitar mucho tiempo a las personas involucradas, ya que algunos son los gerentes de las empresas.

La primera pregunta se refería a la o las visitas necesarias que ENLACE debía realizar para tener una visión completa de la empresa cliente. Una inspección ocular completa requiere de cuidado y tiempo, por lo que ENLACE visita los clientes las veces que sean necesarias para completar el estudio correspondiente. Adicionalmente, muchas empresas no solo tienen oficinas en una ciudad, sino que muchas veces, la parte administrativa se ubica en una parte del país, usualmente en el Valle Central, y las plantas productoras fuera de San José.

La pregunta era:

¿Visitó ENLACE todas las áreas que usted consideraba debían ser revisadas para ser incluidas dentro de la oferta y la matriz?

Tal como el gráfico lo indica, los 33 clientes entrevistados contestaron que sí. Una descripción de la matriz y de la oferta se pueden observar en el capítulo II.

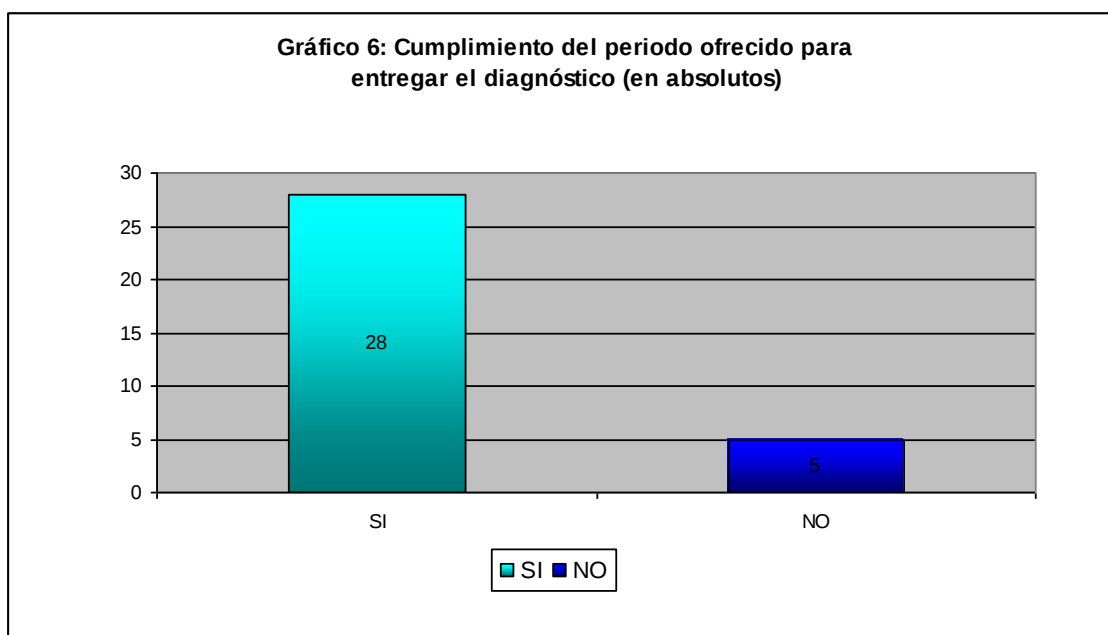


Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

La segunda pregunta del cuestionario correspondía al tiempo de entrega del informe basado en el diagnóstico del estado de las instalaciones de la empresa. Según todas las ofertas que se le ofrecen al cliente, se establece un plazo de 45 días para su entrega, por lo cual el cumplimiento de este período es sumamente importante para ENLACE, especialmente si se desea implementar la norma de calidad ISO 9001:2000.

La pregunta se estableció de la siguiente manera:

El contrato firmado entre la empresa y ENLACE tiene establecido como período de entrega del estudio y recomendaciones, 45 días. ¿Cumplió ENLACE con este lapso para entregarlo?



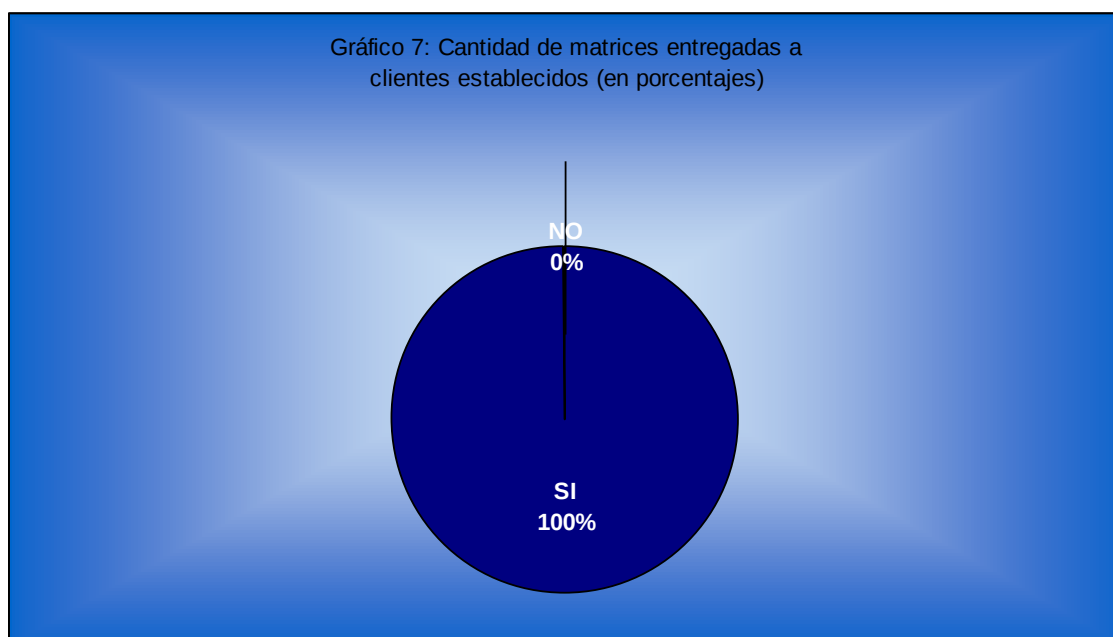
Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

Según el gráfico, 28 clientes respondieron que sí habían recibido la información en el tiempo establecido, pero cinco empresas lo recibieron pasados estos 45 días. La principal razón fue que existieron problemas de comunicación en el interior de las empresas clientes, lo que retrasó el proceso. Dos organizaciones comentaron que ENLACE simplemente no pudo presentar los datos a tiempo, pero no mencionaron las razones.

La siguiente interrogante en el cuestionario menciona el hecho de que una vez realizado el estudio previo, se debe entregar la matriz que refleja el estado en el cual se encuentra la organización cliente, la legislación que le atañe y la correspondiente medida correctiva para tener un 100% de cumplimiento en el aspecto en que se está fallando.

La pregunta se realizó de la siguiente manera:

En el contrato también se establece la entrega de una matriz con toda la información relacionada con su empresa y las recomendaciones necesarias para las correcciones que se deben dar para estar en regla con las normativas. ¿Recibió usted esta matriz?



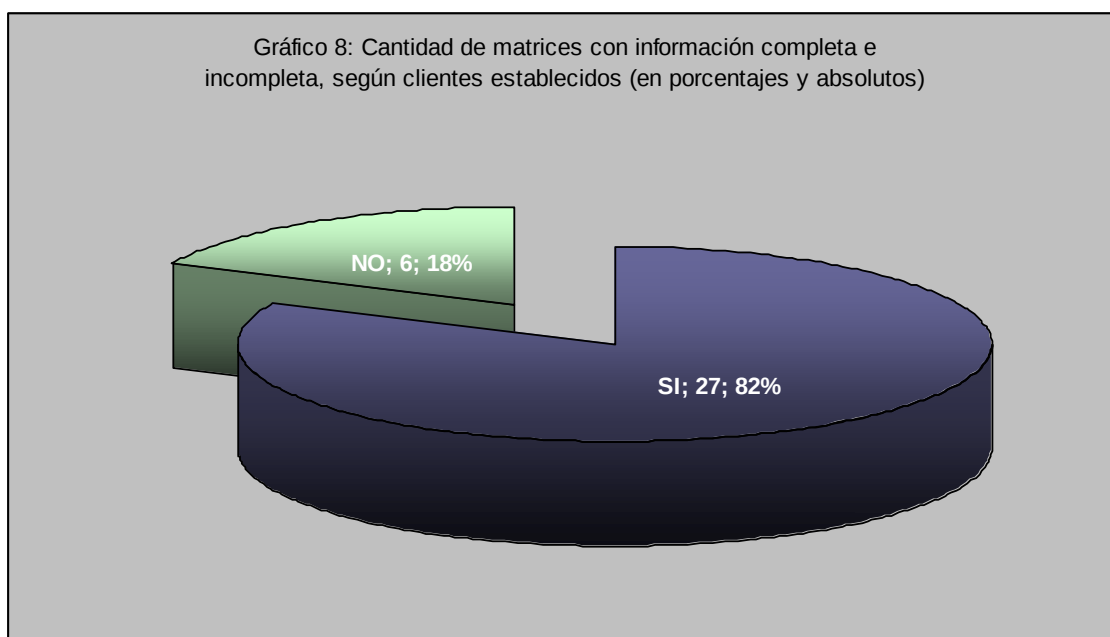
Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

El resultado de la pregunta era esperable, puesto que el servicio principal de ENLACE es realizar todos los estudios necesarios para la entrega de esta matriz. Como se explicó en el capítulo II, en ella se describe de manera detallada, cada una de las leyes y normativas que le conciernen al cliente. Con base en ello se realizan las inspecciones y se establece si la organización las está cumpliendo. Sino se encuentra haciéndolo de manera completa, se determinan los planes de acción necesarios para llegar a tener ese 100% de cumplimiento en la legislación.

Esta pregunta era necesaria para acceder a la siguiente, que corresponde a una de las secciones más delicadas del trabajo; es decir, determinar si la matriz contiene la información completa que atañe a la compañía.

Para saber de este tema, se planteó la siguiente interrogante:

¿Le pareció completa la información que se le dio en la matriz?



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

A esta consulta, el 82% de los encuestados contestó que la matriz presentaba toda la información necesaria para sus empresas, mientras que un 18% respondió al buscar datos, hallaron que no toda la legislación que les compete, se encuentra en ella. Esto generó algunos comentarios que se describirán más adelante.

La siguiente pregunta, se refiere al acceso por parte del cliente a la matriz a través de la página Web. Todos los clientes tienen un usuario y una clave para acceder a la matriz correspondiente desde la página de ENLACE. Ésta se actualiza conforme la legislación lo hace y también cuando afecta directamente a la empresa.

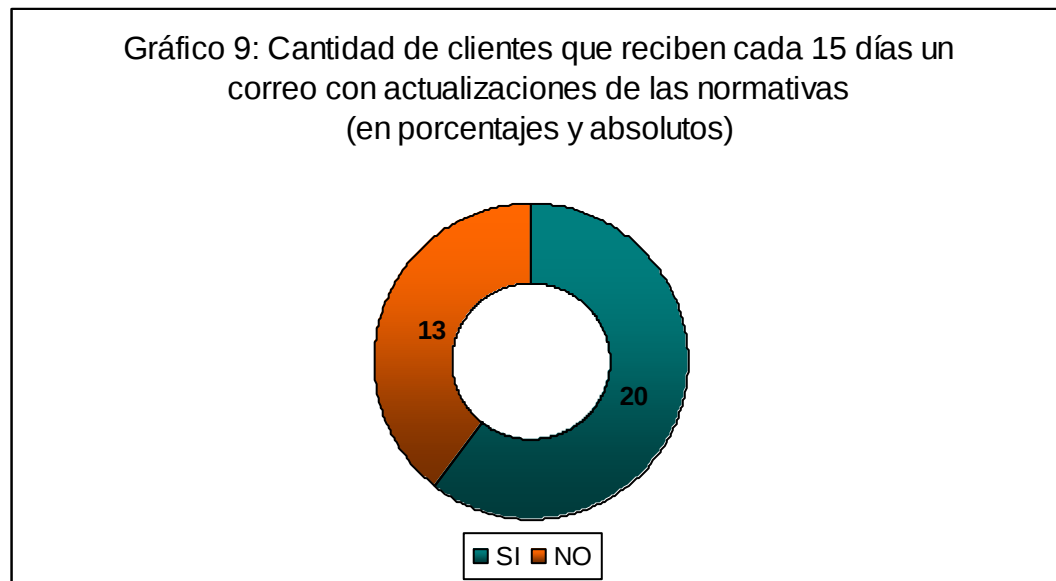
El cuestionamiento se realizó de la siguiente manera:

¿Tiene usted acceso a la matriz por medio de la página Web?

Treinta y tres personas respondieron afirmativamente. Esta pregunta sirve de preámbulo a la siguiente puesto que el cliente debe recibir cada 15 días un correo electrónico con las últimas actualizaciones concernientes a las normas que le afectan, por lo cual no necesariamente debe revisar su matriz en forma constante.

Mediante este tipo de servicios, ENLACE busca que el cliente se encuentre informado de la mejor manera posible y que esté al tanto de las legislaciones a fin de que pueda

realizar las modificaciones necesarias a tiempo, sin ser afectado. Las respuestas mostraron la siguiente información:



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

Mantener al cliente en orden con las normativas establecidas es una de las metas de ENLACE; sin embargo, la encuesta mostró que esto no es lo que ocurre. Sólo el 61% de los encuestados ha recibido los correos electrónicos, según como se estableció en la oferta inicial, mientras que un 39% afirmó que nunca han recibido tal información por esa vía, aunque algunos tienen más del año de ser clientes activos.

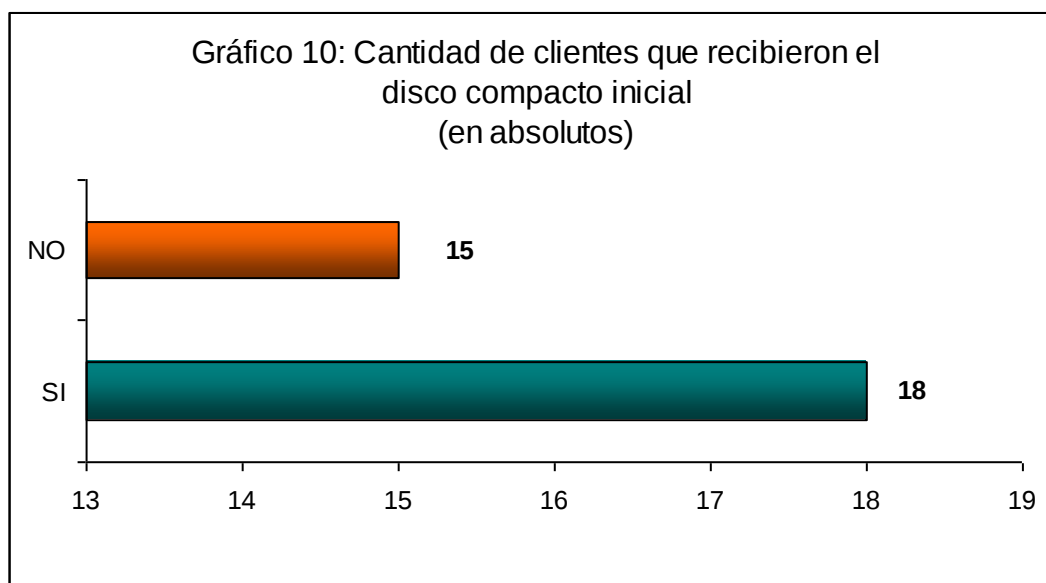
Asimismo, para algunos clientes es importante que cuando se envían los correos con la información actualizada, se indique claramente y en forma precisa qué es pertinente para una empresa en particular.

Siguiendo el orden establecido y verificando la entrega eficiente de información, se elaboraron dos preguntas para investigar si la oferta inicial estaba siendo cumplida; es decir, la entrega de un disco compacto con toda la normativa actualizada.

Las preguntas creadas fueron las siguientes:

En el contrato se establece la entrega de un disco compacto inicial y uno cada 3 meses con la información relevante para los procesos de la empresa.

a. ¿Recibió usted el disco compacto inicial?

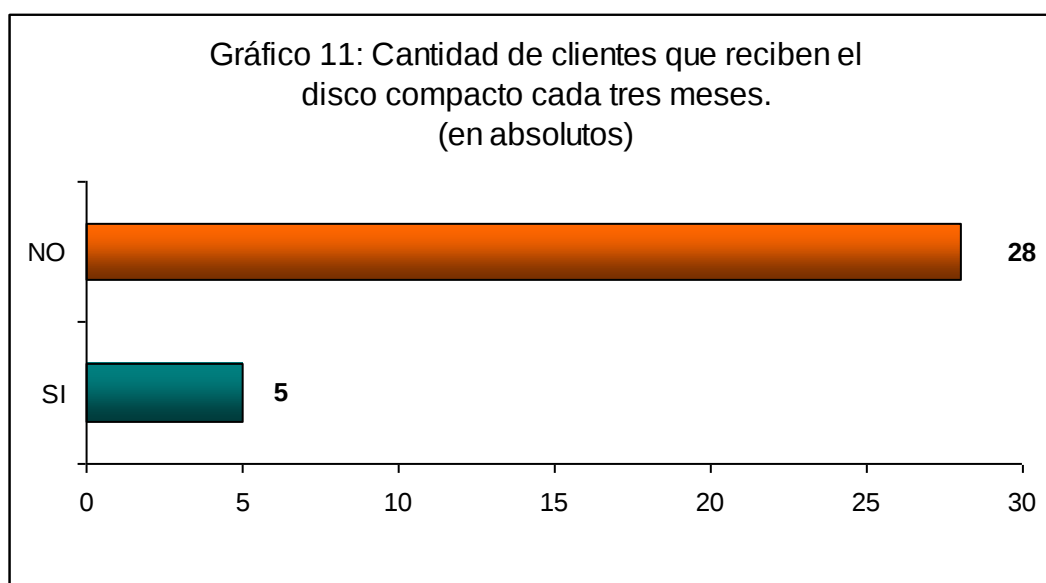


Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

Según el gráfico, de 33 personas encuestadas, sólo 18 han recibido el disco compacto con el respaldo de su información; los otros 15 no han visto nunca el disco.

Estos resultados, sirvieron de apoyo a la siguiente pregunta:

b. ¿Recibe usted ese disco compacto cada tres meses?



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

Tal como se comentó con anterioridad, era evidente que las respuestas a la segunda pregunta iban a concordar con lo respondido en la anterior.

Estos puntos constituyen debilidades que se deben revisar de manera puntual a fin de lograr adquirir el ISO y, adicionalmente, lograr la satisfacción real del cliente. Vale destacar que estas preguntas generaron comentarios que los clientes no externan sino se les pregunta; además, muchos coincidieron en que si el servicio es ofrecido y se encuentra estipulado por escrito, este se debe entregar como corresponde.

La siguiente interrogante, aludió a la percepción de la calidad de la información en el disco compacto.

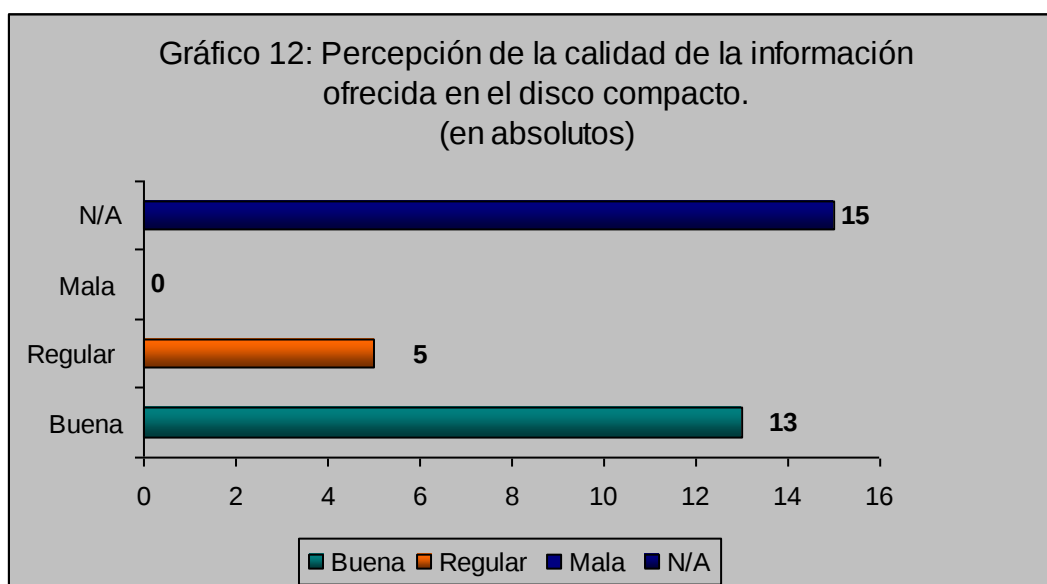
La pregunta realizada fue la siguiente:

La calidad de la información en el disco compacto, a su parecer, es:

Buena	Regular	Mala	N/A
--------------	----------------	-------------	------------

Inicialmente, la cuarta categoría no se encontraba contemplada, puesto que era de suponer que los discos compactos se estaban entregando en su totalidad.

Durante la administración de las encuestas, comenzó a quedar claro que las circunstancias eran diferentes a las supuestas; por eso se tuvo que incluir la opción de No Aplica (N/A), a fin de contar con esta variación en los resultados.



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

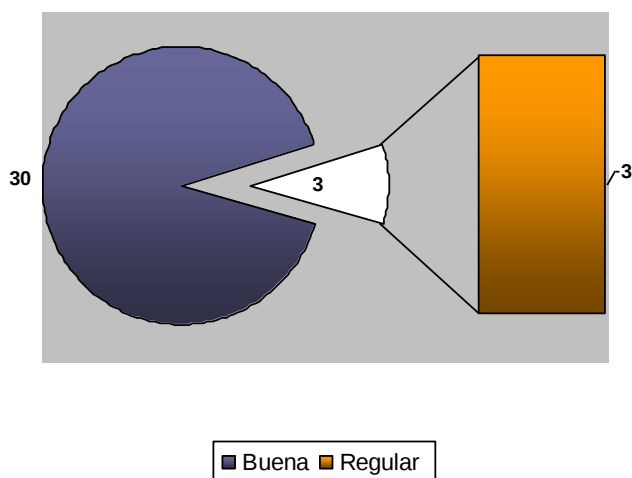
Dentro de los resultados obtenidos, las mismas 15 personas que no habían recibido el disco en la pregunta anterior, se ubican en la categoría de N/A, puesto que nunca lo han visto. Trece de los clientes coincidieron en que la información era de buena a excelente, mientras para 5 de ellos, es regular, debido a que no se incluyen todas las leyes que les afectan de manera directa.

La siguiente pregunta ofreció resultados que, en general, engloban la percepción por parte de los clientes de la totalidad de los servicios de ENLACE.

Esta pregunta se planteó de la siguiente manera:

¿Qué calificación le daría a la asesoría que le ha dado ENLACE?

Gráfico 13: Percepción de los clientes de la calidad de los servicios ofrecidos por ENLACE (en absolutos)



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

Como se puede verificar, en general para los clientes los servicios ofrecidos por la empresa se pueden catalogar como “buenos”. Solamente tres de los clientes no dieron buenas referencias en relación al tema, no sólo por el hecho de que ENLACE no les haya dado todas las pautas por seguir para estar al día con todas las legislaciones que les competen, sino que también existe un cierto descontento por la capacidad de los empleados.

En las siguientes preguntas, se pretendió averiguar el siguiente que ENLACE les da a sus clientes y determinar si la empresa los ha tratado en la manera adecuada; para ello se diseñó la siguiente pregunta:

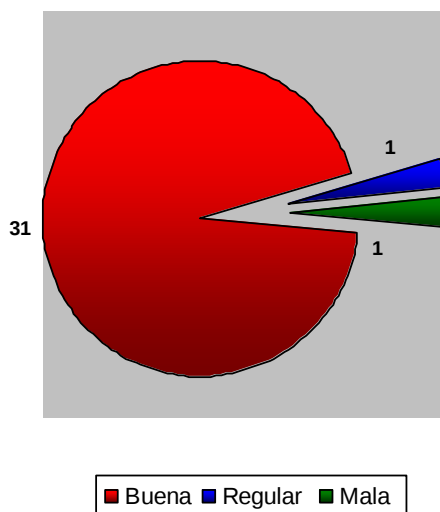
¿Cómo calificaría el seguimiento que le ha dado ENLACE después de entregada la matriz?

Bueno

Regular

Malo

Gráfico 14: Percepción de los clientes del seguimiento dado por ENLACE después de entregada la matriz (en absolutos)



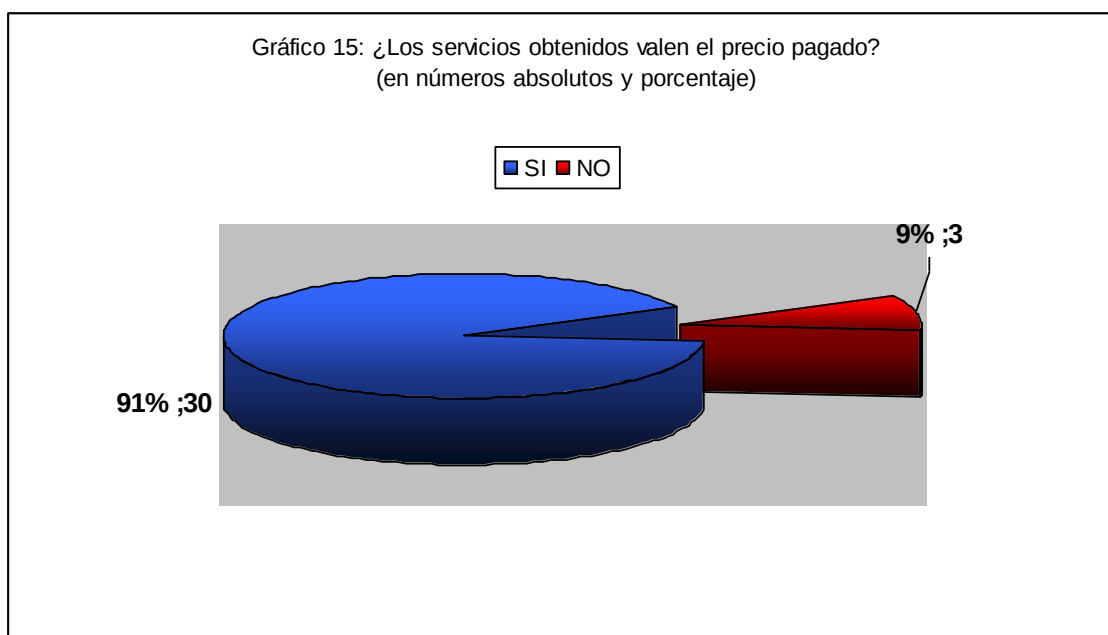
Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

En general, se puede afirmar que el seguimiento dado por ENLACE a sus clientes después de realizado el trabajo principal es bueno. Éste se brinda a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas a las oficinas o planteles necesarios, a fin de verificar el cumplimiento de los planes trazados y lograr estar en regla con las normativas ambientales.

Algunos de los clientes afirmaron que nunca los han visitado, a pesar de que las visitas de seguimiento se ofrecen como parte del servicio. Solamente para uno de los encuestados el servicio ha sido regular, mientras que otra persona afirmó no estar al tanto por cuanto se encontraba reemplazando al empleado que normalmente mantenía el contacto con ENLACE.

A continuación se indagó entre los clientes en relación con el valor – precio del servicio; se utilizó la siguiente pregunta:

¿Considera usted que el precio pagado por el servicio recibido vale lo que pagó?



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta a clientes de ENLACE.

En general, los clientes consideran que el precio pagado por los servicios obtenidos realmente lo vale. El 91% de los encuestados afirmó que definitivamente habían recibido buen trato y buena asesoría. Dentro de algunos inconvenientes mencionados por el 9% restante, se puede mencionar el hecho de que el personal no se encuentra tan capacitado como se espera y que deben estar llamando a ENLACE para recibir la atención por la que pagaron. Por otro lado, una persona mencionó que ENLACE debe tratar de darles un mejor seguimiento de sus clientes y crear lealtad a través de charlas y visitas.

Finalmente, las últimas preguntas se referían a la publicidad boca a boca, por cuanto se deseaba determinar el porcentaje de personas que han dado referencias de los servicios de ENLACE a otras organizaciones. Puesto que no corresponde a esta investigación, solo se anotará que de las 33 personas encuestadas, 17 han dado referencia, mientras que 13 no lo han hecho hasta el momento, pero si tuvieran la oportunidad, lo harían y los tres restantes no lo harían. Algunos clientes manifestaron que se debe mejorar la comunicación y realizarlo de manera más personalizada, puesto que los correos electrónicos no necesariamente llenan las expectativas de lo que se conoce como un buen servicio al cliente.

A continuación se detalla el resultado de las encuestas aplicadas a cinco de los seis empleados de planilla de ENLACE. La sexta persona se encuentra incapacitada por maternidad, por lo cual no se contempló como parte de la investigación.

3.5 Encuesta a los empleados de ENLACE

La finalidad de encuesta a los empleados era verificar su satisfacción en relación con general el trabajo que realizan. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 3: Resultados de la encuesta de satisfacción del empleado.

Preguntas	Si	No
¿Conoce usted la visión de la empresa?	5	
¿Conoce usted la estrategia general de la empresa?	5	
¿Considera usted que tiene los suficientes conocimientos para desempeñar a cabalidad su puesto?	5	
¿Se siente usted identificado con la empresa?	5	
¿Se siente usted satisfecho con su empleo actual?	5	
¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?	4	1
¿Siente que su esfuerzo es reconocido de manera adecuada?	5	
¿Considera usted que la gerencia tiene canales adecuados de comunicación con el empleado?	5	
¿Si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, donde le ofrecen el mismo salario, lo haría?	1	4
¿Considera importantes las capacitaciones?	5	

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de ENLACE. 2009.

En general, se puede afirmar que los empleados se sienten satisfechos con su puesto de trabajo actual. Las respuestas fueron afirmativas en la mayoría de los casos. La encuesta se realizó de manera anónima, por lo cual la única respuesta abierta incluida, ofreció algunos puntos clave que se deberían de tomar en cuenta para decisiones futuras.

Es importante destacar que los colaboradores de ENLACE, de manera general, sienten que sus opiniones y esfuerzos son tomados en cuenta de manera adecuada, lo cual les ofrece a los empleados mayor estabilidad y comodidad.

A la pregunta de si pudiera cambiar algo, ¿qué cambiaría?, las respuestas fueron muy variadas, pero a la vez, reflejan algunos de los puntos que, en contraposición, tienen los clientes.

Dentro de los comentarios se afirmaba la necesidad de acortar los tiempos de entrega de las evaluaciones ambientales; lo cual constituye el punto fundamental que se debe reforzar con tal de cumplir con la satisfacción del cliente.

Por otro lado, una de las críticas a la gerencia fue la necesidad existente de que “la cabeza de la empresa debe poner más atención a los requerimientos de los clientes”. Desde una perspectiva interna, este tipo de afirmaciones demuestra que existe un mal manejo de las necesidades de los clientes. Es lógico que los distintos usuarios de los servicios tengan necesidades específicas y sino se les brinda adecuadamente, el servicio deseado, no podrán cumplir con las normativas y reglamentaciones necesarias.

Adicionalmente, existe un deseo de que los incentivos salariales mejoren. En conversaciones informales con los empleados, se ha determinado que a pesar de que ellos, en general, se sienten bien con su trabajo, el salario parece no ser tan competitivo o tan alto como ellos desean. En este sentido, sería necesario realizar un monitoreo externo de los salarios para puestos similares, a fin de verificar el estatus salarial de otras empresas y considerar la opción de equiparlos. Con ello se evitaría la rotación de personal y se contaría con empleados expertos en sus áreas.

A lo anterior se suma el hecho de que los empleados no están recibiendo capacitaciones de ningún tipo. El capacitar a los colaboradores podría brindarle a la empresa un valor agregado y mayor seguridad debido al reforzamiento y actualización de conocimientos. De implementarse un programa de asesoramiento para los empleados, la empresa tendría una mejor imagen en un entorno tan competitivo.

También se desea cambiar la manera de distribuir los recursos existentes en la empresa y que haya una reestructuración en ciertas áreas de la organización. Ambas están ligadas y se considera que hay un gasto excesivo de dinero en ciertas situaciones donde no se toman las previsiones adecuadas se actúa con base en decisiones impulsivas.

Por último, se debe tener un plan de acción adecuado para situaciones de emergencia. Tal como lo comentaba uno de los empleados, simplemente no hay procedimientos que cumplan con lo que necesita y, muchas veces, se cometen errores importantes que afectan a los clientes en situación de urgencia.

3.6 El Cuadro de Mando Integral y las perspectivas a partir de los objetivos establecidos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas más completas y útiles para obtener una visión más completa del estado de la empresa y verificar que la estrategia que se plantea, realmente esté alineada con los objetivos del mediano y largo plazo.

El CMI entiende bien que la actividad completa de una empresa u organización con fines de lucro es el aumento en las utilidades, por lo cual las cuatro áreas que se establecen en él; es decir, finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, deben ofrecer las mismas secuencias de causa y efecto por cada situación o actividad que se genere.

Por ello las perspectivas deben dar un orden consecuente con el crecimiento en las utilidades. Por lo tanto, mantener a los clientes satisfechos a fin de generar su lealtad, se encuentra dentro de la cadena lógica de comercio, ya que sin ellos, el negocio como tal no existiría. A esto se le debe sumar, la necesidad de un recurso humano realmente capacitado que cumpla sus funciones de manera adecuada, dentro de un proceso interno provisto de las herramientas óptimas.

Por lo tanto, se aplicará el CMI a los objetivos ya establecidos para la consecución de la estrategia.

1. Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vistos desde la perspectiva del accionista.
2. De cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.

3. Procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El CMI ayuda a la organización, porque tiene el balance adecuado en sí mismo:

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Conde, (2008)

3.6.1 Perspectiva financiera

Para una empresa con fines de lucro, los resultados financieros son esenciales en la continuidad del negocio. Es natural que se busque la maximización de los recursos por medio de mayores ventas y, si es con una combinación de menores costos, mucho mejor. Se busca la maximización de la rentabilidad de los accionistas de la empresa, generando un mayor valor de la empresa. Dentro de la perspectiva, se mencionarán los indicadores para el seguimiento de la estrategia en este sentido.

El objetivo estratégico de ENLACE para esta perspectiva es aumentar la utilidad de la empresa.

Para lograr este objetivo, la empresa debe contar con solvencia, rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Para medir el crecimiento de la empresa, se tomarán en cuenta las utilidades generadas en los períodos fiscales del 2007 y 2008. Se debe aclarar que la empresa por cuestiones de confidencialidad, no prestó más estados financieros ni dio más cifras de los estados financieros que las mostradas en el capítulo II, por lo cual cualquier indicador o cifra adicional, serán solo supuestos.

En el caso de ENLACE, el crecimiento se enfocará en las utilidades de un período a otro. Una de las maneras de hacerlo es por medio del aumento en las ventas. Esto queda constatado en el período 2007 al 2008, cuando hubo un aumento en la cantidad de clientes que se establecieron tal como lo comentaba el señor Cordero, y de igual manera se mantuvo mayor cantidad de clientes durante ese período.

Durante el presente período fiscal desea mantenerse en la misma forma.

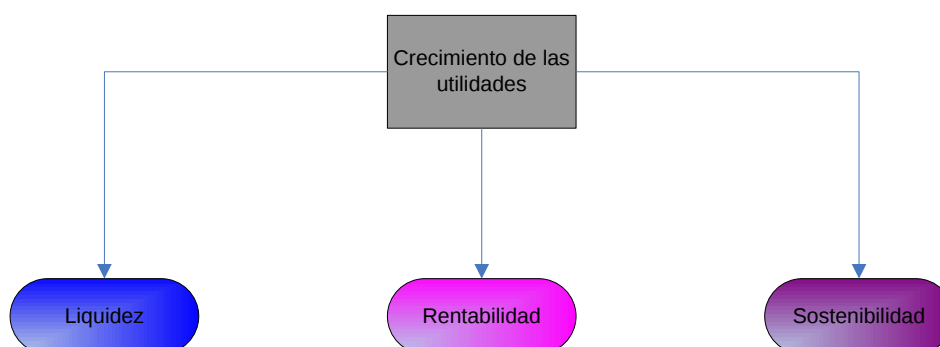
Para que este objetivo pueda realizarse adecuadamente, se deben considerar tres factores muy importantes que constituyen la columna financiera de cualquier negocio:

La liquidez, concepto entendido como: “El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.” (Dominguez, sin año).

La rentabilidad se entenderá como el rendimiento o ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. (Diccionario de Economía Política, sin año)

La sostenibilidad se entenderá como el hecho de mantenerse en una posición favorable de manera constante y con los números financieros saludables.

Figura 7: Búsqueda de crecimiento de las utilidades de ENLACE.



Fuente: Elaboración propia con información de ENLACE. Marzo, 2009

En cada una de las perspectivas se desglosará el objetivo general en objetivos específicos y cada uno de ellos tendrá su indicador respectivo.

Los indicadores y objetivos de esta perspectiva son los siguientes:

Objetivo: Mejora en la liquidez de la empresa

Mejora en el proceso de cobro: Actualmente, ENLACE no cuenta con un proceso de cobro adecuado, aspecto negativo para la empresa. Se enfrenta el problema de otorgar demasiado tiempo para el pago de las facturas. Esto no ha sido pactado así con los clientes, pero ocurre, porque no hay un seguimiento adecuado de los pagos hechos por lo clientes.

El crédito establecido es de 30 días. El precio total de la asesoría se paga en mensualidades durante un año.

Si se desea tener una liquidez adecuada, se debe cobrar de manera adecuada.

Capital de trabajo: este indicador ofrece la idea de cómo se encuentra la organización para hacerles frente a los pagos de sus pasivos corrientes en forma oportuna y para financiar el pago de las cuentas por cobrar adicionales; en general, poder enfrentar un conjunto de gastos y de operaciones, sin tener que recurrir a préstamos ni capital accionario.

En este sentido, ENLACE no proporcionó los datos para verificar su estatus actual, ni ofreció su estado de apalancamiento; lo cual impide establecer un panorama claro. Sin embargo, eso no implica que no se deba tener en cuenta este indicador para monitorear la capacidad de pago de la empresa en un futuro.

Para medir la rentabilidad de ENLACE, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

Objetivo: Mejora en la rentabilidad de la empresa

Mejora en los rendimientos sobre los activos (ROA): Este indicador se puede medir dividiendo el ingreso neto sobre el activo total. El ROA se expresa en porcentaje y ofrece el grado de retorno necesario para identificar si es una empresa confiable para invertir.

Objetivo: Crecimiento de la empresa de un período a otro

Medir el margen de utilidad bruta: Esta razón financiera muestra los ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; mientras más alta sea, es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.

ENLACE, según los estados financieros del 2007 y del 2008, esta razón se presenta con un porcentaje alto de un año al otro. Es necesario seguir monitoreando esta razón para verificar que los ingresos siempre cubran los costos y gastos de operación.

Medir el margen de utilidad operativa: Muestra la rentabilidad de las operaciones actuales sin considerar los cargos por intereses ni los impuestos sobre los ingresos.

Es necesario que ENLACE cuente con la medida anual de este indicador, puesto que la rentabilidad es uno de los factores críticos para el crecimiento de las utilidades; este es el objetivo principal de la organización. Así se puede analizar el estado de la empresa y realizar las correcciones del caso; si el indicador no crece o deja la empresa como está actualmente o en caso de que el indicador crezca como se esperaba.

Objetivo: Mejorar el rendimiento para los accionistas

Medir el rendimiento sobre el capital contable: Es necesario determinar cómo está el rendimiento, puesto que determina el rendimiento que obtienen los accionistas sobre su inversión en la empresa. El promedio es un rendimiento del 12 al 15% y la tendencia debe ser ascendente. (Thompson, 2008)

3.6.2 Perspectiva de los procesos internos

Continuando con la secuencia de causa y efecto, la perspectiva de los procesos internos se refiere al manejo de los pasos internos. El hecho de medir esta perspectiva le da a la gerencia las pautas necesarias para poder implementar cambios, de ser necesarios; a la vez se aprenderá a ser proactivo y mantenerse atento ante cualquier situación inesperada que atente contra el orden establecido en el interior de la empresa, desde reemplazar a un empleado hasta emergencias que modifiquen lo establecido. La finalidad es lograr el objetivo de mantener todos los procesos internos dentro de los parámetros establecidos de control.

Adicionalmente, informará sobre la situación actual de la empresa y ayudará a verificar las acciones van dirigidas a la satisfacción del cliente, identificando los procesos críticos y estratégicos necesarios para la consecución de los objetivos financieros y de clientes.

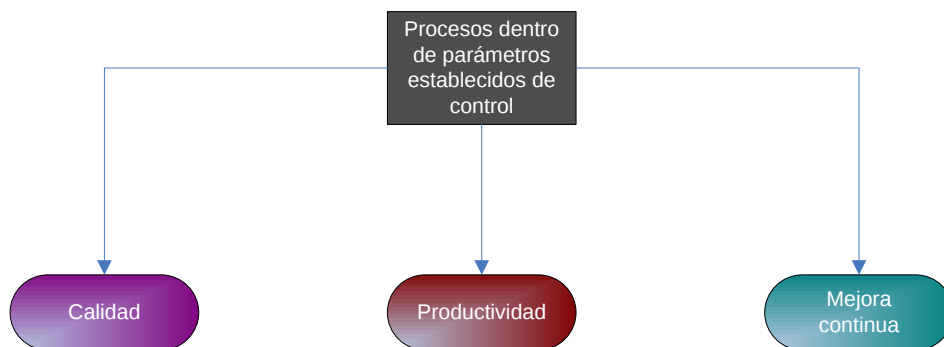
Vale destacar que se está implementando el proceso de mejora continua, explicado en el capítulo II.

Por ello, es importante mencionar que para comprender mejor esta perspectiva, se debe explicar qué significan la eficiencia y la eficacia, términos aplicados a los procesos internos, ya que en conjunto, permiten su excelencia.

La eficiencia se entenderá como “los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica, todo lo que éstas hacen, tiene como propósito alcanzar metas u objetivos con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas”. (Thompson, 2008)

Mientras que la eficacia se entenderá como “alcanzar los objetivos propuestos”. (Thompson, 2008)

Figura 8: Procesos internos de ENLACE



Fuente: Elaboración propia, 2009

Los objetivos e indicadores que se han de tomar en cuenta para esta perspectiva serán los siguientes:

Objetivo: Mejora de la eficiencia de los empleados

Productividad: La necesidad de tener una mejor productividad, no es solo un asunto importante para ENLACE; en general, el éxito de cualquier organización depende en mucho de las mejoras en la productividad, en especial, cuando éstas son de bienes.

En el caso de ENLACE, sino existe una buena productividad; es decir, si los trabajos que se cotizan no se cumplen en el tiempo adecuado, el potencial cliente o en su defecto, el cliente establecido, podrá buscar a la competencia con tal de llenar su necesidad.

Para lograr una buena productividad existen tres opciones:

1. Aumentando los productos sin aumentar los insumos
2. Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos
3. Aumentando los productos y disminuyendo los insumos.

En el caso de ENLACE, se desea disminuir los insumos, tratando de mantener los mismos productos; es decir, bajar la cantidad de tiempo y algunos recursos empleados durante la elaboración de la matriz. Durante esta elaboración, hay diversos factores que intervienen, como por ejemplo: viajes, alzas en los precios de los viáticos - gasolina, estadía en hoteles, cuyas tarifas varían según la temporada -, viajes aéreos dentro del país y mal tiempo, entre muchas incidencias más.

Ingresos por empleado: Uno de los indicadores más útiles para medir la eficiencia de los empleados es medir los ingresos que cada colaborador aporta a la empresa según su puesto. Así como también, si se cuenta con empleados que deben brindarle servicio al cliente, hay que tomar en cuenta la cantidad de quejas resueltas sin tener que enviarlas a la gerencia.

Tiempo de entrega: Es imprescindible que el tiempo de entrega en ENLACE sea mejorado. Durante la encuesta realizada, algunos clientes se quejaron de que el tiempo de entrega establecido, que es de 45 días, no se había cumplido.

Nuevamente, se retoma el tema del mejoramiento en los procesos internos basados en la Norma del ISO 9001:2000.

Para medir este indicador, se deberá llevar una tabla donde registren los días utilizados en cada uno de los proyectos. En caso de retrasarse, hay que revisar el por qué del atraso y enmendar el error, si cabe la posibilidad.

Objetivo: Mejora en la calidad del servicio

Calidad del servicio: La encuesta aplicada a los clientes reveló que algunos de ellos no estaban satisfechos con el producto final; afirmaban que habían encontrado otras normas y legislaciones que igualmente se aplicaban a ellos, pero que no aparecían en la matriz, lo cual causó descontento y desconfianza en el trabajo realizado.

Este indicador puede servir de parámetro para los puntos débiles a fin de reforzarlos, y determinar si la persona que está realizando la matriz desconoce de alguna legislación o si por falta de tiempo, no se completa adecuadamente.

Ambos aspectos deben ser monitoreados cuidadosamente; además, se debe manejar un estándar correcto para la elaboración de las matrices.

Mejora en la resolución de quejas: Este indicador le permitirá a la empresa confirmar el estatus de satisfacción de los clientes y analizar cómo se están resolviendo las quejas.

En el capítulo III se menciona que ENLACE se encuentra contemplando un proceso de atención de quejas, el cual es importante ejecutar lo más pronto posible. A cada cliente se le debe atender la queja y resolverla de la manera más eficiente posible, con tal de evitar molestias y malas referencias. Se supone que se debe eliminar la mayor cantidad de quejas posibles hasta llegar a un porcentaje mínimo en un tiempo predeterminado, el cual puede ser el mensual.

3.6.3 Perspectiva del cliente

Dentro de la cadena de secuencias que debe tener un CMI, es obvio que sino se cuenta con clientes leales y satisfechos, los objetivos financieros son imposibles de alcanzarse. Por ello, el objetivo principal de esta perspectiva radica en aumentar el cumplimiento de la entrega de servicios a tiempo.

ENLACE debe cumplir con lo ofertado por cuanto constituye una empresa de servicios con tiempos de entrega establecidos y aceptados por los clientes mediante contratos firmados entre ellos y su proveedor.

Esta perspectiva debe ayudar a ENLACE a fortalecer la imagen proyectada hacia los clientes y a buscar su satisfacción total. Por ello ENLACE debe ha de enfocarse en estudiar exactamente a cuáles clientes quiere ofrecerles sus servicios, cuál es su nicho de mercado y la manera en que se va a enfrentar a sus competidores.

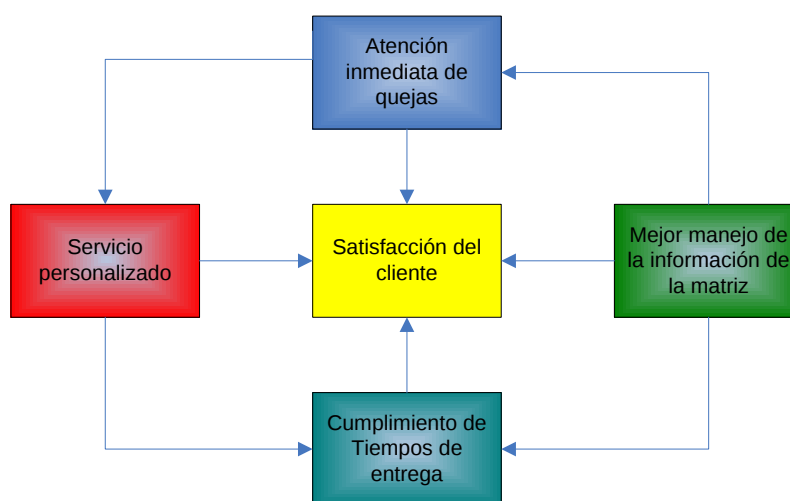
El mercado meta de ENLACE se compone de cualquier cliente en el nivel nacional, desde la pequeña empresa hasta las transnacionales. Sobre este aspecto, sería recomendable que ENLACE definiera un nicho de mercado adecuado a sus servicios. Podría mantener un margen de ganancia para aumentar las utilidades; para ello debería estudiar la opción de mantenerse con precios altos, pero enfocados en clientes grandes, y manteniendo un servicio de calidad inimitable. También, podría disminuir los precios dentro de lo permisible y dirigirse a los clientes pequeños y mucho más numerosos.

La implementación de la Norma ISO 9001:2000, representa un valor agregado a este servicio. Esta norma consiste en un estándar de calidad, el cual garantiza que todo procedimiento será igual, sin importar quién se lo esté recibiendo; sin embargo pero que por el momento, se encuentra en proceso. Según el señor Cordero, se espera culminar el proceso para el año 2009.

Asimismo, la prestación de servicios personalizados es fundamental para la plena satisfacción del cliente. Como cualquier consumidor de bienes y servicios, esta característica es fundamental, puesto que hace sentir al cliente como único e importante para la empresa.

Esto se podría mostrar de manera gráfica de la siguiente manera:

Figura 9: Satisfacción a clientes de ENLACE



Fuente: Elaboración propia con información de ENLACE. Marzo, 2009

Los objetivos e indicadores a tomar en cuenta para esta perspectiva son los siguientes:

Objetivo: Crear lealtad del cliente

La retención de clientes: Como se indicaba anteriormente, la retención de clientes es mucho menos costosa que la consecución de clientes nuevos. Es importante que exista un plan para fortalecer las relaciones con los clientes; desde una llamada telefónica cada cierto tiempo para asegurarse de que todo se encuentre bien, hasta cumplir con las visitas para verificar que las mejoras fueron realizadas según la normativa y la matriz otorgada. Es necesario hacer que el cliente se sienta “especial”.

Mediante este indicador puede medirse la cantidad de clientes que renuevan el contrato entre todos los clientes establecidos en un año.

Provee los parámetros para conocer la satisfacción del cliente. Un cliente que no renueva el contrato es un cliente insatisfecho. Ayuda a determinar si las decisiones tomadas por la gerencia y el manejo interno de la organización se han direccionado realmente hacia la buena atención del cliente.

Nivel de satisfacción del cliente: Solamente por medio de un excelente servicio, el cliente se siente satisfecho con su proveedor. A esto se le debe sumar que el precio pagado, realmente sea congruente con el valor del producto obtenido. Si el cliente percibe que pagó mucho por algo de mala calidad, es de suponer que no se sienta bien con la organización, como en el caso de las matrices incompletas, mencionadas durante las encuestas aplicadas a los clientes.

Este indicador medirá de manera real las relaciones establecidas con los clientes. Se podrá medir por medio de encuestas, aplicadas un mes exacto después de entregada la matriz. Esto permitirá verificar la satisfacción del cliente y la calidad del trabajo realizado y, adicionalmente, solicitar comentarios que redundan en el mejoramiento del servicio.

Mejora del servicio post-venta: Con este indicador se pretende verificar que todo lo que ofrecido en el contrato sea dado; por ejemplo, el CD de respaldo y las visitas post-venta. Por otro lado, se deben evitar las quejas, o por lo menos, disminuirlas en el mayor porcentaje posible.

Este indicador será revisado mediante listas de chequeo con las características de cada contrato y será un indicador adicional a la medición de la satisfacción del cliente.

Objetivo: Crecimiento de la cartera de clientes

Porcentaje de nuevos clientes por año: Es importante que ENLACE tenga un conocimiento exacto de su capacidad para crear nuevas cuentas o de atraer nuevos clientes.

Este indicador les puede dar una idea de cuan tan fuerte es la imagen de ENLACE en el nivel nacional y cuan bien promocionado se encuentra entre las empresas de Costa Rica. ENLACE no tiene publicidad directa; emplean calendarios y folletos que distribuyen cuando visitan a clientes o potenciales consumidores de sus productos, pero no han pautado en ningún medio de comunicación masivo.

El indicador se determinará mediante el número de clientes nuevos entre la cantidad total de clientes en un año.

También, se puede señalar que estos mismos clientes pueden contribuir a determinar el nicho de mercado más rentable y, por lo tanto, la empresa puede aprovechar la opción de atacar esta porción de mercado en una manera más agresiva.

Mejora del tiempo de entrega: La reducción del tiempo de entrega de los servicios ofrecidos es fundamental para ENLACE. Este proceso es parte de las mejoras que se deben realizar para la implementación del ISO.

El tiempo de entrega se puede reducir adecuadamente si se tiene en cuenta la capacidad del personal. Vale destacar que la empresa desea un mejor manejo de sus recursos, tanto los tangibles como los intangibles y trabajar para mantener un orden establecido.

Este indicador se medirá con la cantidad de días empleados en entregar los servicios ofrecidos en relación con la cantidad de días que pueden empezar a rebajar, siempre manteniendo un alto estándar de calidad.

3.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente se encuentra el recurso humano de la empresa. Sin un personal capacitado y bien entrenado en los procesos internos de una organización, ésta simplemente no avanza y puede significar el fin de cualquier compañía.

También, esta perspectiva refleja los conocimientos y las habilidades de la empresa para adaptarse a las circunstancias, reaccionar correctamente a los cambios, aprender a ser proactiva e innovar para subsistir y llevar la vanguardia ante la competencia.

El objetivo final para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es cumplir con la contratación de personal llenando el perfil existente y deseado. Este es el único objetivo que se logró modificar mediante esta investigación se modificó, puesto que los

empleados existentes no serán removidos de sus puestos. Además, se creó este nuevo objetivo:

Mejorar la satisfacción del empleado para evitar la rotación que hasta ahora han tenido, a fin de disminuir los costos en entrenamientos constantes de nuevo personal y lograr obtener empleados altamente capacitados, preparados para resolver conflictos y atender solicitudes de cualquier nivel de dificultad.

¿Cómo lograr esto?

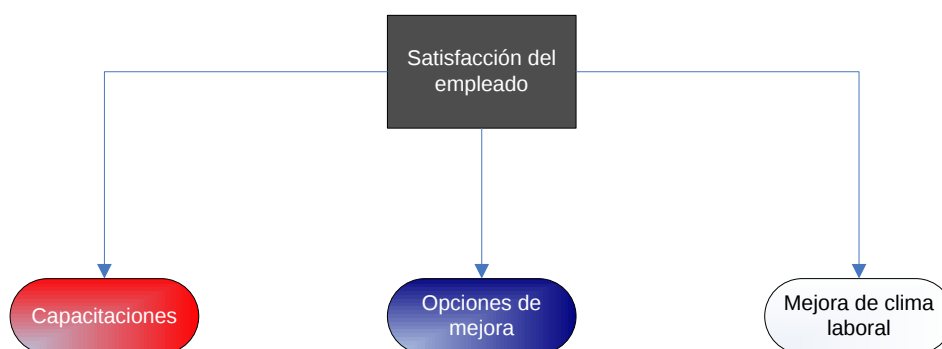
El acceso a la información, el uso adecuado de tecnologías y un buen ambiente laboral generan servicios y productos correctos, los cuales no solo llenan las expectativas de los consumidores, sino que también crea clientes leales y mejora las finanzas de la empresa.

Los colaboradores de cualquier organización constituyen su la cara. Si ellos no se encuentran preparados adecuadamente, la empresa muestra deficiencia. Son los intermediarios entre la corporación como un todo y el usuario o cliente.

En este sentido, ENLACE entiende la importancia de proveerles a sus empleados las herramientas idóneas para llevar a cabo el trabajo eficientemente y con la mejor calidad.

El director de ENLACE comprende la necesidad de ofrecer capacitaciones periódicas, con tal de actualizar a sus empleados en todos los temas que sean necesarios.

Figura 10: Satisfacción del empleado



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Para llevar a cabo el objetivo, se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

Objetivo: Mejora del uso del tiempo del empleado

Productividad del empleado: Con este indicador se pretende medir la cantidad de tiempo que se utiliza para realizar una tarea específica y la calidad ofrecida en el trabajo entregado. Mediante la evaluación de estos factores, se pondrán a corregir errores de y se reforzarán las debilidades.

Objetivo: Mejora en el nivel de satisfacción del empleado

Satisfacción del empleado: Un empleado insatisfecho con su empleo puede generar grandes problemas a cualquier organización; desde algo sencillo; como la renuncia, o problemas más graves, como el robo de bienes e información confidencial, o daños a la propiedad.

Es importante medir con frecuencia la satisfacción del empleado por medio de encuestas, aplicadas cada tres o seis meses, según las circunstancias que se generen. También, se puede aprovechar las conversaciones en los pasillos donde se habla de disgustos con el trabajo hasta la rotación constante de empleados.

Ausentismo: Este indicador ayuda a la gerencia a contar con un parámetro de satisfacción del empleado. El empleado que se ausenta constantemente de sus labores cotidianas, podría estar reflejando su descontento hacia su lugar de trabajo o hacia el clima laboral en general.

Revisar mes a mes la cantidad de ausencias de cada uno de los empleados.

Rotación de empleados: Mantener a los empleados contentos y satisfechos no es tarea sencilla. Muchas veces, los colaboradores desean desde ser bien remunerados hasta mantener instalaciones adecuadas para sus tareas y ser valorados como buenos trabajadores, pero a veces sucede que no se cumple algunas de estas opciones y se inicia una rotación de personal constante; esto es muy costoso para la compañía por el tiempo y los recursos que se deben invertir en las capacitaciones del personal nuevo.

ENLACE es una empresa pequeña, por lo cual realizar esta medición es fácil. Si cada seis meses un empleado abandona la empresa, es necesario revisar en qué se está fallando.

Objetivo: Mejorar el proceso de toma de decisión

Nivel de empoderamiento: Para fortalecer el proceso de mejora continua, es necesario que los empleados cuenten con cierto nivel de empoderamiento. Si los colaboradores no cuentan con poder de decisión, los procesos se detienen al tener que enfrentar alguna decisión, y no contar con la presencia del gerente o la persona que puede tomar las decisiones.

El empoderamiento se le puede otorgar a la persona que presente más sugerencias, ofrezca cambios para mejoras constantes y genere buenas opciones de crecimiento para la organización.

Se puede medir mediante la cantidad de sugerencias que cada empleado ofrece en relación con las que se ponen en práctica.

Nivel de capacitación: Se supone que los empleados deben alcanzar un nivel de capacitación adecuado para desempeñar su puesto con eficiencia y desarrollar adecuadamente los procesos internos.

Este indicador se puede medir por medio de la cantidad de personas que se encuentran capacitadas o que asisten a capacitaciones constantemente.

Objetivo: Mejora del clima laboral

Clima laboral: Los empleados son más productivos y están más motivados cuando se encuentran en un lugar de trabajo agradable, no solo físicamente, sino también cuando perciben el apoyo de los compañeros y de los altos mandos.

Este indicador se puede medir por medio de encuestas.

3.7 FODA

A partir de los comentarios y las respuestas de las encuestas administradas tanto a empleados como a clientes de ENLACE, se realizó el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sobre el desempeño general de la organización.

El análisis FODA se debe entender como “una herramienta para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de la empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.” (Thompson, 2008)

3.7.1 Fortalezas

Las fortalezas competitivas son algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado.

A continuación, se detallan las fortalezas encontradas mediante las respuestas de los clientes y empleados de ENLACE.

3.7.1.1 Pioneros en el campo

ENLACE fue creada en el año 2000 y desde su inicio cuenta con una ventaja competitiva importante, ya que su especialización en el tema de la legislación ambiental, hace que el trabajo que ofrece sea realmente veraz y bien preparado.

3.7.1.2 Excelentes alianzas para dar un servicio más completo y de mejor calidad a sus clientes

ENLACE cuenta con alianzas estratégicas importantes. Los consultores de las empresas que dan apoyo a ENLACE están, de igual manera, especializados en materia ambiental y en otros temas, dependiendo de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, hay empresas que solicitan estudios de impacto ambiental, por ello la alianza con SIPCOM GREEN o GLOBAL SOLUTIONS es importante a fin de ofrecer servicios más completos llenen atender las necesidades de los clientes.

3.7.1.3 Inicio del proceso para la implementación del ISO 9001:2000 para ofrecer un estándar de calidad.

La implementación de la Norma ISO 9001:2000 le proveerá a ENLACE una ventaja competitiva importante, ya que podrá garantizarles a sus clientes que cualquier servicio ofrecido, será de excelente calidad. Con ello, ENLACE podrá extender aún más su cartera de clientes. Actualmente, muchos de los clientes han sido referidos por otros. Esta referencia confirma que ya ENLACE, incluso antes de la implementación de la Norma, brinda servicios de excelente calidad y responsabilidad.

3.7.1.4 Clientes reconocidos en el nivel nacional e internacional que dan más credibilidad a ENLACE

Los clientes de ENLACE son reconocidos en el nivel nacional e internacional. Son empresas sólidas e importantes que fortalecen imagen de la compañía. Por ello, ENLACE no percibe ninguna amenaza de las empresas que se encuentran situadas en la industria. Según la asistente del director, desconoce si existen otras organizaciones tan especializadas como ellos y realmente sienten una gran confianza en los clientes que hasta ahora han alcanzado. No obstante, reconocen que ha habido personas ajenas a la empresa, que han ofrecido los mismos servicios a un precio inferior, pero no han logrado éxito.

3.7.1.5 Una página Web actualizada

La página Web <http://www.enlace-cri.com/main.cfm> presenta un diseño dinámico y moderno, de formato amigable para el usuario. Muestra absolutamente toda la información general para que cualquier empresa que requiera este tipo de servicios pueda tomar la decisión de llamar y coordinar una reunión para informarse con más detalle. La página permite la identificación adecuada de los servicios y del personal de ENLACE con la respectiva experiencia.

3.7.1.6 Búsqueda de mejora continua en los procesos

Como se ha explicado con anterioridad, es imperativo que ENLACE, mejore los procesos para lograr la obtención del ISO 9001:2000. En la sección de amenazas se realiza una descripción que evidencia los problemas existentes tales procesos.

3.7.1.7 Satisfacción de los empleados con la empresa

De manera general, los empleados de ENLACE se sienten seguros y estables. Sus opiniones son tomadas en cuenta en reuniones formales e informales, lo que puede brindarles satisfacción a los colaboradores. El buen manejo del recurso humano en una organización es fundamental.

3.7.2 Oportunidades

Las oportunidades comerciales se entienden como las opciones adecuadas para el desarrollo de una empresa; pueden ser plenas o escasas, fugaces o duraderas.

3.7.2.1 Ofrecer programa de capacitaciones

Uno de los empleados señaló que las capacitaciones no sólo mejoran al personal, sino también a la organización. Las capacitaciones les proveen a los empleados mejores herramientas para trabajar, además de brindar actualizaciones en diversas áreas que pueden ser de gran beneficio a ENLACE.

3.7.2.2 Atracción de mayor cantidad de clientes a partir de la implementación del ISO

El ISO, como es bien sabido, es una estandarización de los procedimientos. Dependiendo de su numeración, evidencia estandarización en distintos procesos productivos. En el caso de ENLACE, su interés se basa en el ISO 9001:2000, el cual representa las “normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), las cuales se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios” (Organización Internacional para la Estandarización, 2009). La implementación del ISO dará como resultado una mayor confianza en los trabajos realizados por ENLACE.

3.7.2.3 Crisis económica actual

La crisis económica actual puede servir para ofrecer con mayor facilidad los servicios de ENLACE, puesto que si una empresa no se encuentra a derecho, las multas pueden ser mucho más altas la inversión realizada para mantenerse al día con las reglamentaciones. Ofrecer los servicios de calidad y a un precio adecuado puede hacerles ganar muchos clientes más.

3.7.3 Debilidades

Las debilidades de recursos o deficiencias competitivas constituyen aquello de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson, 2008)

3.7.3.1 No hay capacitaciones para empleados

Aunque todos los empleados expresan que las capacitaciones son importantes y consideran que representan un valor agregado, ENLACE no cuenta con un programa que ofrezca opciones de mejora a sus empleados; esto podría constituirse en una amenaza, como se describe más adelante.

3.7.3.2 No se entrega lo que se promete a tiempo, ejemplo los CDs

Existen incongruencias entre lo que se ofrece y lo que se termina dando como servicio final. Es importante los resultados y comentarios de las encuestas para mejorar esos aspectos. Lógicamente, esto también deberá ser parte de la mejora de procesos. Estos son fundamentales para satisfacer al cliente en un 100%.

3.7.3.3 Las consultas se están atendiendo de manera lenta.

Las encuestas permitieron determinar que la velocidad de respuesta a las consultas planteadas por los clientes es lenta. Igualmente, se requiere monitorear este proceso porque todo el servicio, en general, debe funcionar de acuerdo con todos los lineamientos planteados; es decir, responsable y de manera eficiente.

3.7.3.4 Mala planeación de los trabajos por realizar

Según la encuesta de empleados, existe un mal planeamiento de los trabajos, lo cual impide que se realicen a tiempo y con la calidad esperada. Generalmente, el tiempo para la coordinación es un poco corto, lo cual imposibilita la atención adecuada a los clientes.

3.7.3.5 Bajos incentivos salariales.

Una de las causas de la alta rotación en cualquier empresa puede ser el salario. Si éste no es competitivo, rápidamente la gente se desgasta y renuncia a los puestos de trabajo, con tal de tener una mejor oportunidad en otras empresas. ENLACE no es la excepción. Según un empleado, los incentivos son muy bajos, por lo cual le gustaría que este aspecto fuera mejorado.

3.7.3.6 Definir las funciones de manera más clara.

Durante una conversación con el señor Roberto Cordero, éste aseguró que los puestos de los empleados contemplan tareas bien definidas y, por lo tanto, no hay traslape de funciones; sin embargo, niega tal afirmación y recomienda mejorar la definición de las labores.

3.7.4 Amenazas

Son los factores del ambiente que plantean adversidades al desarrollo normal y eficiente de la empresa.

A continuación se detallan las amenazas encontradas:

3.7.4.1 Los abogados que ofrecen los servicios más baratos

En una época como la actual, donde los intereses de las empresas se enfocan en el ahorro máximo para evitar despedir personal, el ofrecer servicios, más baratos aunque de menor calidad, podrían representar una gran amenaza para ENLACE.

3.7.4.2 Las matrices no tienen la información completa para los clientes.

En las encuestas algunos clientes externaron su insatisfacción con el servicio recibido por ENLACE, ya que la matriz dada como resultado de los estudios hechos, no presenta todas las legislaciones que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa y sus plantas respectivas; esto causa desconfianza y erosiona la imagen construida por ENLACE como asesor ambiental y legal.

3.7.4.3 Los clientes tienen la sensación de que el personal de ENLACE no tiene el conocimiento suficiente para realizar el trabajo.

Según algunos comentarios expuestos en las encuestas, los clientes tienen la sensación de que el personal de ENLACE no cuenta con la capacidad suficiente para ofrecer un trabajo de calidad. El hecho de que la matriz se presente de manera incompleta, puede ser un reflejo de esta debilidad. Esto se considera una amenaza por cuanto puede ser una mala referencia y alejar a los clientes establecidos y a los nuevos, que requieran los servicios de ENLACE.

3.7.4.4 Los clientes no están entendiendo bien cómo mejorar lo que necesitan.

Algunos clientes se sienten confundidos con la matriz, pues no cuentan con el conocimiento suficiente para poner en práctica las recomendaciones que se les dicta en la matriz y sienten, adicionalmente, que no han recibido la capacitación necesaria para llevar a cabo los cambios, de manera que todo se mantengan a derecho.

3.7.4.5 Los servicios son poco personalizados.

Varios de los clientes destacaron el hecho de que han sido ellos mismos quienes han debido llamar a ENLACE para conseguir las visitas que se ofrecen como parte de la oferta. Estas visitas son importantes, porque permiten verificar si las recomendaciones se han implementado y el proceso de mejora se esté realizando.

Con base en la descripción de la empresa de manera externa e interna, junto con el análisis FODA, se planteará la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, el cual reforzará las áreas mencionadas dentro del cuadro. Con él se pretenderá dar el lineamiento ideal de los objetivos para la consecución de la estrategia, asunto que se tratará en el siguiente capítulo, en el cual también se expondrán las recomendaciones y conclusiones del caso en estudio.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

4.1 Introducción

Es bien sabido que la estrategia comercial de cualquier empresa es fundamental a fin de contar con la ruta necesaria para lograr las metas establecidas, ya sea desde las más obvias, como el crecimiento de las utilidades en las empresas con fines de lucro, hasta las más amplias, como ayudar a un porcentaje específico de personas en un período determinado en organizaciones sin fines de lucro.

En este capítulo se presenta una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa, de manera que ésta logre, la consecución de la estrategia, por medio de objetivos e indicadores específicos.

Es importante señalar, que la empresa no cuenta con una estrategia muy definida, por cual parte de esta investigación será terminar de detallarla, a fin de lograr el acople preciso de los objetivos y que las metas establecidas sean realmente alcanzables.

4.2 La estrategia de ENLACE

En este capítulo es importante tener claro, cuál será la estrategia que debe tener ENLACE para lograr alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo y realizar una revisión de lo que hasta ahora se ha construido.

La estrategia comercial tiene varios indicadores, cuyos análisis es necesario para determinar el estado en el cual se encuentra la empresa.

Según Thompson (Thompson, 2008), los componentes de la estrategia de una empresa deben comprender las siguientes variables:

1. Medidas para construir una ventaja competitiva
2. Acciones planeadas y proactivas para vencer a los rivales
3. Medidas para responder y reaccionar ante condiciones cambiantes en el microambiente y ante las condiciones competitivas y de la industria.
4. Alcance de la cobertura geográfica
5. Sociedades de colaboración y alianzas estratégicas.

Dentro de las estrategias funcionales se encuentran las siguientes:

- A. Investigación y desarrollo (I&D), tecnología, estrategia de ingeniería
- B. Estrategia de administración de la cadena de abastecimiento
- C. Estrategia de producción
- D. Estrategias de ventas, marketing, promoción y distribución
- E. Estrategia de recursos humanos
- F. Estrategia financiera.

A partir de la información recolectada, se establecerá el panorama de la estrategia general de la empresa.

4.2.1 Medidas para construir una ventaja competitiva

Actualmente, ENLACE constituye una de las principales organizaciones que ofrece asesoría legal ambiental en el nivel nacional. Con base en las encuestas realizadas a los clientes, se determinó que los servicios y la calidad, en general, son satisfactorios. Una de las muestras de que el servicio es bueno, es la referencia boca a boca de los clientes a posibles consumidores de ENLACE.

Como muestra de lo anterior, se puede citar una conversación con empleados de empresas que pueden requerir este tipo de servicios, pero son ajenas a la investigación. Según estos informantes, ENLACE puede proporcionar beneficios, pero se tiene la idea de que sus servicios solo son accesibles a compañías con mayor capacidad de pago, como las transnacionales.

La anterior es una idea errónea que sería conveniente trabajar, ya que ENLACE cuenta con clientes que van desde pequeñas hasta grandes empresas. Hay que revertir este concepto y convertirlo en ventaja competitiva; es decir, reforzar la idea de que la organización cuenta con las capacitaciones adecuadas para cualquier cliente.

Son pocos los competidores existentes en esta industria. Los contendientes se deben entender como los bufetes especializados en el tema de las asesorías ambientales. En este caso los más directos para la organización son ECO GLOBAL y LEGALCORE.

4.2.2 Acciones planeadas y proactivas para vencer a los rivales

Dentro de las acciones planeadas para vencer a los rivales, ENLACE aún no cuenta con una estrategia sólida. Actualmente, se trabaja en relanzar los servicios a viejos consumidores; es decir, retomar a las empresas que en algún momento fueron clientes, ofrecer las mejores condiciones que las anteriores en los contratos y tratar de reintegrarlos a la cartera de los consumidores satisfechos.

Es bien sabido que recuperar clientes es más caro que obtener clientes nuevos, pero si se logra recuperar a antiguos consumidores, puede ser una buena señal y una advertencia

para los rivales nacionales. Con esto se puede reforzar la confianza en la organización y la imagen que se tiene de ENLACE.

4.2.3 Medidas para responder y reaccionar ante condiciones cambiantes en el microambiente y a las condiciones competitivas y de la industria.

Una de las ventajas por recalcar es que el grupo humano que compone ENLACE es dinámico y participativo. La encuesta a empleados, evidencia que se sienten identificados con la empresa, así lo muestra el siguiente comentario: “Somos como una familia”; esto genera una sensación de satisfacción que, como consecuencia crea lealtad hacia la organización.

Esta característica se menciona por cuanto constituye un pilar importante en ENLACE. Esta particularidad ayuda a la organización a moverse con muchísima más facilidad y de mejor manera en caso de que se tengan que tomar decisiones importantes, las cuales provoquen un cambio completo en la estrategia.

Según Roberto Cordero, dentro de las medidas que se implementarán en el corto plazo, se encuentran las recomendaciones mencionadas en el capítulo III, las cuales fueron provistas por los clientes en las entrevistas realizadas. Por ejemplo, mejorar los tiempos de entrega, reforzar la búsqueda de la legislación, estar al día con todo lo concerniente a ella y ofrecer servicios de calidad reales.

Por otro lado, las condiciones macroeconómicas actuales han afectado al microambiente de ENLACE, y por ello se está promoviendo el ahorro en los recursos disponibles. En el caso de las visitas a campo, éstas se están realizando con la mayor eficiencia posible y en el menor tiempo, a fin de evitar el gasto en viáticos adicionales, como traslados, hospedaje y comidas.

Ante las amenazas que le plantea el ambiente externo, ENLACE se muestra seguro. Sus mayores competidores son: ECO GLOBAL, empresa con seis años más que ENLACE, ya que fue constituida en 1994. KPMG Ambiental, cuya solidez y respaldo son dignos de tomar en cuenta y LEGAL CORE, organización que ha ingresado fuerte en el

mercado costarricense. Don Roberto confía en la capacidad de sus empleados y en la experiencia obtenida en estos años de funcionamiento.

4.2.4 Alcance de la cobertura geográfica

ENLACE ofrece los servicios a toda empresa que se los solicite. Su fuerte en este momento es Costa Rica. Los clientes a los que presta las asesorías se encuentran ubicados en todo el territorio nacional. Las visitas que debe hacer ENLACE para proponer las mejoras correspondientes deben realizarse a plantas ubicadas, a menudo, fuera del Área Metropolitana, como en Puntarenas o Guanacaste, por ejemplo.

Por otra parte, es importante señalar que ENLACE, como asesor legal, debe especializarse en la legislación de un país específico, para poder cumplir a cabalidad con la asesoría correspondiente.

Desde el año 2007, ENLACE también cuenta con oficinas en Guatemala y El Salvador. En cada oficina, por el momento, cuenta con 3 colaboradores, especializados en la legislación de cada uno de esos países.

4.2.5 Sociedades de colaboración y alianzas estratégicas

Como se anotó en el capítulo II, las alianzas que ha logrado ENLACE han llevado a la organización a ofrecer servicios de mucho mejor calidad y más completos, pues cuentan con la asesoría de ingenieros, químicos y publicistas especializados en temas ambientales; esto permite ofrecer una amplia gama de opciones que complementan lo ofrecido.

Una ventaja adicional que ofrece este tipo de alianzas son las ventas que pueden llegar a través de las otras empresas, las cuales se realizan de manera indirecta.

Las alianzas deben ser una ayuda y un respaldo importante para la organización.

Según Roberto Cordero, las ventas o los servicios prestados a través de estas alianzas, alcanzaron un 15% de sus ventas totales, por lo menos durante el año 2008, y este número ha venido aumentando desde el 2001.

Dentro de los aspectos funcionales o internos de la empresa, se aludirá solamente a la estrategia de ventas y los recursos humanos y financieros, ya que al ser ENLACE una empresa de servicios, no cuenta con departamentos que deban desarrollar, investigar, manejar inventarios o mejorar su cadena de producción.

4.3 Estrategias de ventas, marketing, promoción y distribución.

ENLACE no ha definido bien su estrategia de ventas. El equipo se enfoca en ofrecer a los clientes el mejor servicio posible, aunque todavía haya problemas en los tiempos de entrega de lo ofertado y la información sea incompleta, según algunos clientes insatisfechos con las asesorías.

Por el momento, no hay parámetros definidos de cuántos clientes nuevos se deben tener por período o cómo atraer más ventas.

Las ventas de la empresa han crecido a un ritmo rápido desde el año 2002, según Cordero. El 2008 fue un año de mucho trabajo y de nuevos clientes, pero en este momento, el crecimiento avanza a un ritmo mucho más lento que el de los años anteriores.

Debido a la incertidumbre que genera la crisis monetaria actual y como ENLACE no han determinado las consecuencias que esto pueda acarrearles, en cierta manera, perciben la crisis como una oportunidad y se han enfocado en el mantenimiento de los clientes actuales y para esto, como se anotó en el capítulo II, se ha creado una serie de procedimientos para la atención de quejas y la búsqueda de la mejora continua, lo cual es parte de la implementación del ISO.

Aún así, no hay una estrategia publicitaria establecida; se ha empleado la publicidad boca a boca para el corto plazo no se ha planeado, establecer una estrategia de

publicidad agresiva. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que la coyuntura actual ha obligado a la empresa a disminuir los gastos y dentro de ellos, se encuentra la publicidad directa, la cual tampoco se ha requerido hasta ahora.

4.4 Estrategia de recursos humanos.

La combinación de factores como excelentes finanzas, excelentes procesos, clientes leales y excelente recurso humano, hace que cualquier organización pueda crecer como cualquier accionista desea.

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus Recursos Humanos.

ENLACE cuenta con cuatro abogados de vasta experiencia en el campo de la asesoría ambiental. Es esencial que el personal de la empresa se convierta en una ventaja competitiva.

En este sentido, a pesar de que la organización dispone de abogados muy capaces, es necesario ofrecerles opciones de capacitación, no solo para reforzarles sus áreas débiles, sino también para informarse de las actualizaciones que constantemente se generan en la legislación costarricense.

Este punto es estratégico para la consecución del objetivo de mejorar la calidad de los procedimientos y de los servicios ofrecidos.

Se puede afirmar que la estrategia de recursos humanos de ENLACE es defensiva, ya que para que se dé, la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costes:

Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas. Ambiente estable. Algunas de las características que se pueden nombrar sobre este tipo de gestión es que cuentan con un

personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. (Escat. 2007)

ENLACE tiene como objetivo la mejora en la búsqueda de personal; es decir, que la persona que sea contrata, cumpla con el perfil ideal diseñado para el puesto.

Actualmente, algunos de los empleados contratados cuentan con estudios universitarios para los puestos ejercidos, pero no tienen los títulos universitarios todavía. Lo ideal es que cumplan con cada uno de los requisitos establecidos. Un ejemplo de esto es la asistente del director, quien se encuentra cursando el tercer año de la carrera de Administración de Empresas, pero lo mínimo solicitado es ser bachiller.

4.5 Estrategia financiera

La estrategia financiera en ENLACE, igual que las anteriores no ha estado tan definida como se quisiera. Como cualquier empresa de lucro, su objetivo principal es aumentar las utilidades. Según las cifras obtenidas de los estados financieros, las utilidades crecieron cerca de un 4% de un año al otro, en el período del 2007 al 2008.

Actualmente, se realizan las visitas a plantas y empresas como corresponden, pero sin exigir que los gastos sean limitados; se pagan los viáticos que correspondan. Esto representa un mal manejo de fondos.

Por el momento no existe un porcentaje determinado de atracción de nuevos clientes por período. Es importante definir esto a fin de contar parámetros exactos y objetivos claros.

A pesar de que la estrategia no está tan clara en este aspecto, el crecimiento en los ingresos ha sido constante. Existe un mal manejo del proceso de cobro que está generando problemas de liquidez, lo cual ha provocado problemas para cubrir las responsabilidades en el corto plazo.

El apalancamiento no fue dado para esta investigación, por lo cual no se podrá determinar el nivel de riesgo que tiene ENLACE en relación a este tema. Este punto

siempre es importante tenerlo claro, puesto que la deuda afecta la solvencia de la empresa.

A pesar de los atrasos en los cobros de las cuentas por cobrar, no ha habido un retraso en las cuentas por pagar. Éstas se mantienen al día o con una semana de atraso, como máximo. La mayoría de las cuentas por pagar de ENLACE, son servicios, que son los gastos fijos de cada organización. No deben comprar bienes para mantener un inventario, por lo cual el pago debe ser puntual.

4.6 La misión, la visión y valores de ENLACE

4.6.1 La Misión

En concordancia con la misión de ENLACE, se puede afirmar que hay una efectiva aplicación de la misión en cada una de las actividades desarrolladas por el personal de ENLACE. Su principal objetivo es brindar los servicios legales con compromiso ambiental tanto al sector público como al privado.

Las alianzas con las que cuenta la organización proveen el apoyo necesario para brindar los mejores servicios con la ética profesional necesaria.

La misión de ENLACE responde dos de las preguntas anteriores, pero no explica por qué los clientes deben obtener sus servicios. La misma expresa lo siguiente: “Dar servicios legales con compromiso ambiental al sector público y privado en el desarrollo sostenible de sus actividades, proyectos y servicios con el apoyo de especialistas, asegurando la ética profesional”.

Luego de la investigación realizada, la misión de ENLACE se puede modificar de la siguiente manera:

“Dar servicios legales con compromiso ambiental al sector público y privado en el desarrollo sostenible de sus actividades, proyectos y servicios con el apoyo de especialistas, asegurando la ética profesional para garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente que le atañe a cada empresa.”

4.6.2 La Visión

La visión actual de ENLACE describe lo que se quiere ser en el futuro; que en este caso es el de ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe.

¿Cómo se llegará a esto? Satisfaciendo los requerimientos o necesidades en asesoría sobre la normativa ambiental de los clientes de acuerdo con la ley y la ética profesional. Por lo tanto, la visión de ENLACE se establecerá de la siguiente manera:

“Ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe, satisfaciendo los requerimientos o necesidades en asesoría de los clientes sobre la normativa ambiental de acuerdo con la ley y la ética profesional.”

Desde esta visión, las decisiones de la gerencia pueden ser tomadas de manera más acertada, puesto que demuestra qué se quiere ser, cómo se puede lograr, a quiénes se debe satisfacer y de qué manera se debe de hacer.

La visión de ENLACE se detallaba de la siguiente manera:

“Ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe. Satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes de acuerdo con la ley y la ética profesional”.

La visión estratégica describe el rumbo que una empresa desea tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. (Thompson et al. 2008).

4.6.3 Los valores:

Los valores de una empresa se definen como las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson et al, 2008).

ENLACE cree que los siguientes valores deben de ser reflejados por medio de su fuerza laboral:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso social-ambiental
- Ética profesional
- Eficiencia

A través de la visión, ENLACE expresa el deseo de ser líderes en su campo, tratando de realizarlo mediante el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, aplicando los valores mencionados con anterioridad, los cuales se espera los empleados tengan y ofrezcan a los clientes.

Según entrevista realizada al señor Cordero, todos los valores son el reflejo de lo que su personal ha demostrado ser y no el ideal de lo que se supone deben ser, por ello encuentra muy satisfecho con la labor de sus colaboradores.

Es importante que todos los empleados, sin excepción, conozcan la visión y los valores que la empresa tiene, para que todos, por igual, sigan el mismo rumbo que los directivos han planteado en los objetivos planteados para la consecución de la estrategia.

Los tres conceptos anteriores conforman la base fundamental para tener claro hacia dónde se quiere llegar y si las decisiones que se están tomando se enfocan en la consecución de la misión, la visión y los valores.

4.6.4 Nueva estrategia

Con fundamento en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede plantear una nueva estrategia, congruente con las necesidades actuales de la empresa. Reforzar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas es fundamental para lograr que la empresa avance, llenando los vacíos existentes en cada área del Cuadro de Mando.

Cada una de las opciones será expuesta dentro de su área correspondiente.

4.6.4.1 Perspectiva financiera

Debe existir un buen manejo de los datos financieros; es decir, que los estados financieros se presenten en la misma manera para ser comparables. Los balances financieros estudiados, correspondientes a los períodos fiscales 2007 y 2008, presentaban información de manera distinta, lo cual dificultó el estudio de los rubros representados.

En general la rentabilidad de la empresa es excelente. De un año a otro, ENLACE aumentó sus utilidades en un 192%; esto presenta una imagen realmente fuerte de sus rendimientos ante los accionistas.

En este momento, el problema principal radica en que no cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo debido al mal manejo del proceso de cobro; por ello, es fundamental disminuir la cantidad de días de crédito que se le otorga a los clientes informalmente, y establecer el formal, que es de 30 días naturales.

Debe existir un adecuado nivel de presupuesto para enfrentar las responsabilidades de corto y mediano plazo.

En general, la perspectiva financiera no presenta mayores problemas o retos para la organización. Con un adecuado manejo del proceso de cobro, se resuelven las debilidades establecidas.

4.6.4.2 Perspectiva del cliente

Las alianzas estratégicas con las que cuenta ENLACE son ventajas competitivas importantes. Éstas se deben mantener a fin de proporcionarles a los clientes servicios completos; es decir, que no solo se limiten al ámbito legal, sino también a estudios de impacto ambiental, entre otras necesidades importantes. Estas alianzas son integrales permiten ofrecerles un mejor apoyo a los clientes.

Por otro lado, la página Web se encuentra constantemente actualizada, lo cual le permite al usuario una navegación adecuada, útil y amena, y un conocimiento apropiado de los servicios ofrecidos por ENLACE con sus respectivos representantes y contactos.

La crisis económica actual le ha permitido a ENLACE tener una oportunidad para ofrecer los servicios a más clientes. Éstos deben evitar pagar multas innecesarias al encontrarse a derecho con sus permisos y requisitos de cumplimiento de las normas ambientales en las instalaciones; por ello una campaña de publicidad apropiada puede darles mayor cobertura; es decir, una oportunidad mayor de captar más clientes.

Asimismo es imprescindible que ENLACE mejore el servicio al cliente. Cuanto mejor sea el servicio, mayores posibilidades se tiene de crear lealtad de parte de los clientes. Los consumidores de ENLACE tienen que sentirse únicos, aunque sea el más pequeño y menos rentabilidad genere, porque cada cliente representa una opción de referencia importante. Con ello, se podrá disminuir la posibilidad de que los clientes decidan irse con algún abogado que ofrezca los servicios más baratos, pero sin el respaldo de las alianzas que pueda tener ENLACE y el servicio que esta organización ofrece.

Los servicios deben proveerse de manera personalizada. Se deben revisar los contratos constantemente y tener los recordatorios adecuados de cada cliente para darles lo que exactamente se encuentra contemplado para cada uno, asimismo es importante brindárselo en el tiempo establecido.

Este aspecto se liga de forma importante con la necesidad de los clientes de entender de adecuadamente las recomendaciones que les ofrece la organización. Según la encuesta para clientes, muchas veces no entienden exactamente, qué se debe hacer para implementar los cambios necesarios en la planta o empresa, lo cual genera una sensación de que ENLACE no presta el soporte obligatorio después de entregada la matriz.

4.6.4.3 Perspectiva de procesos internos

Respecto de la perspectiva de procesos internos, se ha vuelto esencial la implementación de la norma ISO 9001:2000. Este proceso estaba contemplado para ser implementado en el 2008, pero se ha atrasado. Con su implementación, ENLACE se espera ampliar la cartera de clientes.

Es necesario enfocar los esfuerzos en la consecución de este objetivo, a fin de garantizarles a los clientes una mejor calidad en los servicios y su estandarización, con lo cual el cliente disfrutará de una mayor satisfacción.

Como parte de este aspecto, la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos no debe detenerse. El ciclo debe ser constante, casi permanente. Con ello, se garantiza que cada etapa de cualquier proceso se hará de la mejor manera posible, no solo bajo el concepto de calidad, sino también, con la mejor utilización de los recursos disponibles.

La mejora del servicio al cliente es esencial, como se explicó con anterioridad en la perspectiva del cliente.

Ligado a este punto se encuentra la necesidad de mejorar los tiempos de entrega de las matrices, pero especialmente, de los CDs de respaldo que se les ofrecen a los clientes con la actualización de la normativa.

Por otro lado, la mejora en la atención de quejas es esencial. Este punto puede contemplarse tanto para la perspectiva de procesos internos como para la de cliente, ya que si éste no se resuelve apropiadamente, las quejas seguirán siendo constantes y las molestias de los clientes serán más fuertes.

La planeación de los trabajos por entregar deberá ser optimizada y para ello es importante mejorar el manejo del presupuesto y los flujos de efectivo. Con esto se logrará determinar con seguridad el monto exacto que se le puede dedicar a la entrega de una matriz a partir de la evaluación de las condiciones del cliente. También se deberá contar con la capacidad del recurso humano y otros recursos materiales que han de estar disponibles para atender en forma apropiada las solicitudes de clientes potenciales.

Por último, hay que asegurar la verificación constante de la información que se encuentra en la matriz de todos los clientes, para lo cual, la entrega del CD será el respaldo ideal. Es necesario que las matrices de los clientes se encuentren actualizadas con todas las modificaciones que se generen en la normativa ambiental que les atañe; y estas deben proveerse desde la implementación de la matriz del cliente hasta la cancelación del contrato por parte del consumidor.

4.6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En cualquier organización el recurso humano es fundamental; sin él, no es posible que la empresa genere recursos, servicios, productos; es decir, todo lo necesario para la atracción de clientes. La gerencia de ENLACE mantiene una buena relación con el personal en general, dato que se destaca en la encuesta correspondiente al mostrarse, un alto grado de satisfacción por parte de los empleados. Por lo tanto, la estrategia de ENLACE no se deberá enfocar fuertemente en este aspecto; simplemente se debe mantener el buen ambiente y las actividades que hasta ahora se han desarrollado a fin de tener una buena calificación por parte de los colaboradores.

Los esfuerzos se deben enfocar en una mejor capacitación del personal; este aspecto se enlaza con la mejora de la información presentada en la matriz del cliente. Se logrará por medio de capacitaciones, la actualización constante de los colaboradores, a través de noticias publicadas en prensa escrita e Internet y visitas periódicas a las instituciones públicas encargadas de la normativa ambiental de Costa Rica.

También, definir de manera adecuada los puestos debe ser una prioridad. Para algunos empleados sus puestos se encuentran superpuestos a otros, por lo cual esta definición podría mejorar la productividad y evitar la duplicación de puestos; con ello se ahorraría tiempo, recursos y desgaste del personal.

Otro punto importante que se debe tomar en cuenta es el empoderamiento o liderazgo que se les puede otorgar a los empleados. Es necesario que los empleados tengan mayor empoderamiento para poder tomar las decisiones adecuadas en el momento que se presente algún inconveniente, con tal de agilizar el proceso en caso de que la persona encargada, que en este caso es el señor Cordero, no se encuentre.

Finalmente, el mejoramiento en los salarios podría disminuir la rotación del personal y crear un personal más capacitado, conocedor del ambiente interno y del trabajo que se debe realizar. Con ello se evitará la capacitación constante de nuevos empleados, lo cual implica el uso de tiempo y dinero.

Luego de mencionar los indicadores expuestos en el capítulo III, se ofrece una tabla resumen de estos, los cuales constituyen la base para el Cuadro de Mando Integral.

4.6 Cuadro 4. Resumen de los indicadores junto con los objetivos estratégicos.

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	Indicador	Medida
Perspectiva financiera	Aumento de las utilidades de la empresa	Mejora en la liquidez de la empresa	Mejora en el proceso de cobro	Disminución de cantidad de días para cobrar
			Capital de trabajo	Activos circulantes - pasivos circulantes
		Mejora en la rentabilidad de la empresa	Mejora en los rendimientos sobre los activos (ROA)	Utilidad neta / Activo total
		Crecimiento de la empresa de un período a otro	Margen de utilidad bruta	Ventas - costo de los bienes vendidos / ventas
			Margen de utilidad operativa	Ventas - gastos de operación / ventas
		Mejorar el rendimiento para los accionistas	Medir el rendimiento sobre el capital de los accionistas	Ganancias después de impuestos / ventas
Perspectiva del cliente	Aumentar el cumplimiento de la entrega de servicios a tiempo	Crear lealtad del cliente	La retención de clientes	Número de clientes que renuevan los contratos
			Satisfacción del cliente	Encuestas
			Mejora del servicio post venta	Chequeo de puntos en contratos - TODO debe ser entregado en los tiempos y condiciones establecidos
		Crecimiento de la cartera de clientes	Porcentaje de nuevos clientes por año	Cantidad de clientes nuevos / clientes actuales
			Mejora del tiempo de entrega	Disminución de días para la entrega de trabajos, sin bajar su calidad
Perspectiva de los procesos internos	Mantener todos los procesos internos dentro de los parámetros establecidos de control	Mejora de la eficiencia de los empleados	Productividad	Disminución de los insumos, mantención de mismos servicios
			Tiempo de entrega	Disminución de los días para entrega de matrices
			Ingresos por empleado	Ingresos por cliente atendido por empleado

		Mejora en la calidad del servicio	Calidad del servicio	Encuestas a clientes
			Mejora en la resolución de quejas	Cantidad de quejas resueltas contra la cantidad de quejas presentadas

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la satisfacción del empleado para evitar la rotación que hasta ahora han tenido, para bajar los costos en entrenamientos constantes de nuevo personal y lograr empleados altamente capacitados, preparados para resolver conflictos y atender solicitudes de cualquier nivel de dificultad	Mejora del uso del tiempo del empleado	Productividad del empleado	Cantidad de tareas entregadas en los plazos establecidos contra las asignadas
		Mejora en el nivel de satisfacción del empleado	Satisfacción del empleado	Encuestas
			Ausentismo	Cantidad de días ausente/ días laborados
			Rotación de empleados	Cantidad de empleados que renuncian / cantidad de empleados
		Mejorar el proceso de toma de decisión	Nivel de empoderamiento	Encuestas
			Nivel de capacitación	Cantidad de empleados que asisten a capacitaciones / cantidad de empleados
		Mejora del clima laboral	Clima laboral	Encuestas

Fuente: Elaboración propia con datos de ENLACE, 2009.

4.7 Planes de acción

Consecuentemente, si se desea alcanzar cada uno de estos objetivos y cumplir con la estrategia adecuadamente, se deben crear metas y planes de acción, los cuales han de responder a las preguntas ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién?

En la siguiente tabla se describen los planes de acción correspondientes:

4.8 Cuadro 5. Cuadro para el trazado de los planes de acción

Perspectiva	Objetivo general	Objetivo específico	¿Cómo?	¿Quién?	Frecuencia de medición
Perspectiva Financiera	Aumento de las utilidades de la empresa	Mejora en la liquidez de la empresa	Realizar un análisis del flujo de caja en el cual se determinen las entradas y salidas de dinero, para lograr un monto ideal de liquidez	CONTADOR	ANUAL
		Mejora en la rentabilidad de la empresa	Procurar una disminución de los costos de operación y administrativos analizando los procesos internos, así como de los gastos administrativos	DIRECTOR GENERAL	MENSUAL
		Crecimiento de la empresa de un período a otro	Tener porcentajes fijos de crecimiento de las utilidades, que se pueden conseguir por medio de la obtención de nuevos clientes cada seis meses.	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
			Implementar el ISO 9001:2000 para darle un valor agregado a los clientes y posibles consumidores de ENLACE.	DIRECTOR GENERAL	
		Mejorar en el rendimiento para los accionistas	Aumentar las utilidades en un 5% como mínimo, anualmente.	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
Perspectiva del cliente	Aumentar el cumplimiento de la entrega de servicios a tiempo	Creación de lealtad en el cliente	Mejorar las tarifas a clientes que quieren renovar el contrato por segunda vez.	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
		Crecimiento de la cartera de clientes	Aumentar la publicidad de la empresa.	ENCARGADO DE PUBLICIDAD	MENSUAL

Perspectiva de los procesos internos	Mantener todos los procesos internos dentro de los parámetros establecidos de control	Mejora de la eficiencia de los empleados	Capacitar a los empleados en el uso del tiempo y ofrecer mayores opciones de mejora, por medio de capacitaciones a los colaboradores.	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
		Mejora en la calidad del servicio	Brindar capacitaciones a las personas encargadas de elaborar las matrices y de dar recomendaciones a los clientes para que puedan atender cualquier consulta y mejorar la satisfacción al cliente	DIRECTOR GENERAL	SEMESTRAL

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la satisfacción del empleado para evitar la rotación que hasta ahora han tenido, para bajar los costos en entrenamientos constantes de nuevo personal y lograr empleados altamente capacitados, preparados para resolver conflictos y atender solicitudes con cualquier nivel de dificultad	Mejora del uso del tiempo del empleado	Capacitar a los empleados en el uso del tiempo y ofrecer mayores opciones de mejora, por medio de capacitaciones a los colaboradores.	DIRECTOR GENERAL	SEMESTRAL
		Mejora en el nivel de satisfacción del empleado	Crear incentivos monetarios tales como comisiones por ventas y otros incentivos no monetarios	DIRECTOR GENERAL	MENSUAL
		Mejora en el proceso de toma de decisión	Análisis de los colaboradores que más han aportado a la empresa con sugerencias puestas en práctica y reforzar sus debilidades para que puedan tomar decisiones en caso de necesitarlo si el director no se encuentra	DIRECTOR GENERAL	SEMESTRAL
		Mejora del clima laboral	Realizar encuestas donde se pregunte por los cambios que quisieran los colaboradores. A veces se pueden realizar conversatorios para determinar estas necesidades. Proponer actividades fuera de la oficina, que incentiven los buenos tratos y la valoración de la persona	DIRECTOR GENERAL	MENSUAL

Fuente: Elaboración propia con datos de ENLACE, 2009.

4.8 Mapa visual estratégico de ENLACE

El Mapa estratégico de ENLACE ofrece el panorama claro de lo que la organización debe ofrecer como puntos críticos de éxito para el seguimiento de su estrategia. Con él se podrán observar de manera clara, las causas, los efectos y las relaciones de dependencia existentes entre las perspectivas.

Este mapa puede servirle a la organización para motivar a los empleados y colaboradores en general; además, provee gráficamente el camino que se ha de seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, permite que en las reuniones de gerencia, se pueda visualizar el avance en las distintas áreas.

Figura 11: Mapa Estratégico de ENLACE⁵

Visión:

“Ser líderes en la asesoría y consultoría legal con compromiso ambiental en la región centroamericana y el Caribe. Satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes de acuerdo con la ley y la ética profesional”.

⁵ Fuente: Elaboración propia con información de ENLACE, 2009



Este capítulo pretendió mejorar la estrategia que originalmente tenía ENLACE, procurando ofrecer una mejor imagen de los objetivos, las metas y los puntos críticos que deben ser tomados en cuenta para lograr la visión que se tiene implementada.

Ahora le corresponde a la organización poner en práctica el Cuadro de Mando Integral, pues la idea principal era contar con un conocimiento real de las situación de la empresa a fin de poder descubrir las debilidades de la organización por medio del análisis FODA y fortalecer cada uno de los aspectos necesarios con la finalidad de obtener el ISO 9001:2000.

4.9 Conclusiones

Con base en la investigación realizada, los datos, las entrevistas y las encuestas y las conversaciones con los empleados de ENLACE, se puede concluir lo siguiente:

ENLACE es pionera en la asesoría legal. Desde el año 2000, se ha caracterizado por ofrecer servicios de buena calidad. Se especializa solamente en este tema y ofrece una ventaja competitiva real.

Las alianzas con las que cuenta ENLACE proveen un respaldo sólido a los trabajos entregados por parte de la organización, ya que pueden abarcar más áreas de las que ellos solos podrían tales como estudios de suelos y estudios de impacto ambiental, entre otros.

Con la implementación del ISO 9001:2000, se les garantizará a los clientes que los servicios ofrecidos están respaldados por procesos reales y estandarizados, lo cual otorga una excelente calidad y responsabilidad.

Los clientes con los que cuenta son reconocidos en el nivel local e internacional, lo cual fortalece la imagen la organización. La credibilidad es esencial es cualquier industria y para ENLACE esto no va a ser la excepción.

La encuesta aplicada a los clientes demostró que la publicidad boca a boca es uno de los mejores aliados de ENLACE.

La página Web se encuentra actualizada y el formato que maneja es amigable. Cualquier persona que desee conocer sobre la organización, lo puede hacer al navegar a través de ella.

Puesto que falta planeación en la parte de mercadeo, cuando se desea buscar la empresa por medio de palabras como “asesoría legal ambiental”, no hay resultados que ubiquen a la empresa como una opción, solamente la competencia, que en este caso, es ECO GLOBAL ADVISORS S.A.

La búsqueda continua de la mejora en los procesos les ofrece a los clientes de ENLACE la mejor garantía de que los servicios se cumplen lo mejor posible; con ello se logra la verdadera satisfacción del cliente.

Según la encuesta realizada a los empleados de ENLACE, el 100% se siente satisfecho en la organización o con sus necesidades cubiertas, lo cual ofrece una excelente imagen del ambiente laboral que se vive en ella.

Por otro lado, faltan capacitaciones para los empleados, puesto que se debe tener en cuenta que la legislación costarricense es muy variable y constantemente hay cambios en las leyes y decretos, los cuales deben ser tomados en cuenta para la elaboración de las matrices.

ENLACE cuenta con finanzas sólidas y con un crecimiento constante de las utilidades; ello le provee a la empresa mayor estabilidad y buenas señales a los socios.

El proceso de cobro de la empresa no cuenta con un seguimiento adecuado, lo cual podría dejar a la organización con problemas de liquidez en el corto plazo e impedir hacerle frente a gastos imprevistos y a la cuentas por pagar.

Según la encuesta de clientes, existe una queja constante de que no se ha entregado lo ofrecido. Un ejemplo de esto, son los CDs con la legislación que corresponde a la empresa cliente, el cual debe entregarse actualizado cada tres meses. Adicionalmente, hay quejas de que las visitas de control no se realizan en la manera estipulada y generalmente el cliente debe insistir telefónicamente para que la vista se realice.

El proceso de atención de quejas es lento, lo cual ocasiona que los clientes se sientan más molestos conforme avanza el tiempo y su situación no se resuelve.

Según la encuesta a empleados, hay una mala planeación de los trabajos que se deben realizar, lo cual origina una mala utilización de recursos.

Aunque en la entrevista realizada al señor Cordero, él afirmaba que los puestos de los empleados se encuentran definidos apropiadamente para evitar la duplicidad y traslape de funciones, en la práctica esto no ocurre, según la encuesta realizada a los colaboradores.

El poco empoderamiento existente dentro de los empleados hace que el proceso interno de la empresa sea lento.

Según algunos clientes, la matriz entregada a la empresa no cuenta con la información completa, ya que en investigaciones hechas por ellos mismos, existan normas que no se muestran en la matriz y les atañe. Esto es preocupante por cuanto les puede causar problemas como multas y sanciones.

Algunos consumidores tienen la sensación de que los abogados de ENLACE no disponen del conocimiento suficiente respecto del trabajo que realizan. Adicionalmente, sienten que no se les está proveyendo la asesoría en la manera adecuada, ya que no tienen claro cómo realizar los cambios que se les proponen.

Ciertos clientes se encuentran molestos por el hecho de que tengan que llamar a ENLACE para coordinar las visitas que se supone ENLACE debe realizar, ya que por eso han pagado y por esto mismo sienten que los servicios son poco personalizados.

4.10 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se basan en las conclusiones anteriores. Es importante destacar que ya la empresa se encuentra realizando los cambios necesarios, en especial los que se solicitan a través de los comentarios de los clientes.

Las recomendaciones para la empresa se citan a continuación:

La gerencia debe proponerse un porcentaje de crecimiento realizable anual, a fin de lograr aumentar las utilidades y poder ofrecerles a los inversionistas un mayor valor de la empresa.

Es importante implementar un reforzamiento de la publicidad para lograr una mayor atracción de clientes. Por el momento, la publicidad boca a boca le ha provisto muy buenos resultados a ENLACE, pero sería ideal publicitarse más; con ello se lograrán más ventas y, por lo tanto, un aumento en las utilidades.

Se les debe ofrecer a los clientes mejores tarifas en las renovaciones de los contratos. Con esto se pueden crear clientes leales, que no solo van a obtener buenos servicios, sino también buenos precios por el servicio recibido y con el cual se encuentran satisfechos.

Es necesario personalizar los servicios. A cualquier persona le gusta sentirse a gusto como cliente en cualquier organización, que se sepan sus gustos y requerimientos y que estos sean llenados sin tener que pedirlo. Este punto también es medular para lograr la lealtad del consumidor.

La pronta implementación del ISO sería conveniente para ENLACE. Es el valor agregado a sus servicios, lo cual le dará una ventaja competitiva.

Es necesario mejorar el proceso de cobro. Un proceso de cobro mal ejecutado puede ser muy perjudicial para cualquier empresa. Esto la puede dejar sin liquidez para enfrentar cualquier gasto o inversión y generar un aumento en la lista de incobrables.

Es muy importante que se establezcan las medidas necesarias para la mejora de los procesos. Las quejas de los clientes son válidas cuando afirman que no se les ha entregado lo que se les vendió. Las visitas de control y los CDs con las actualizaciones son parte del paquete ofertado y como tal, todo debe ser dado a los clientes.

Debe mejorarse el proceso de atención de quejas. Generalmente un cliente expresa el enojo con malas referencias de su proveedor. Es importante evitar a toda costa estas malas referencias y eso se puede lograr de manera sencilla, simplemente atendiendo las quejas de acuerdo con el proceso establecido y de manera eficiente.

Es necesario que dentro de la mejora de procesos, haya una mejor utilización de los recursos internos; además, se debe gestar una mejor planeación de los trabajos por realizar para evitar el desperdicio de tiempo y dinero.

Es útil reforzar con capacitaciones las debilidades de los colaboradores de ENLACE, con ello, los empleados podrán ser capaces de atender distintas consultas según su puesto, además de mantener actualizados sus conocimientos.

Es importante brindarles empoderamiento a los empleados, con tal de que los procesos internos de ENLACE no se vean afectados en el caso de que el señor Cordero no se encuentre disponible para realizar consultas. Con ello, los procesos serán más eficientes y las quejas de los clientes se podrán resolver en menor tiempo.

Se debe definir bien el puesto de cada empleado tiene, a fin de evitar las confusiones entre los mismos colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Artículos

Grupo Kaizen (2007). *Cuadro de Mando Integral*. ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *The Balanced Scorecard – Measure That Drive Perfomance*. <http://library.tmu.edu.tw/news/%5BHarvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20%26%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf>
Enero 1992.

Larmer, Brook (Enero, 2009). El precio del oro. *Revista National Geographic*. Pág. 12

Libros

Ferrell, O.C. y Michael D. Hartline (2006). *Estrategia de Marketing*. Tercera Edición. México D.F.: Thomson Editores S.A.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. España.

Ministerio de Planificación (1998), *Gobernando en Tiempos de cambio*. *La administración Figueres Olsen*.. Primera edición

Thompson, Arthur A. y otros (2008). *Administración Estratégica*. *Teorías y Casos*. India: Editores McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Trabajos finales de graduación

Acuña Feoli, Juan Fernando y otros. *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Energía y Comunicaciones*, Enercom S.A. San José, Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Diciembre 2007.

Ureña Arce, David y otros. *Elaboración de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Papeles Seleccionados*. *Seminario de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Dirección de Empresas*. San José, Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Julio 2007.

Internet

Alterno, Aníbal. (2008) *Protección ambiental*. Recuperado Marzo 7, 2009. En http://www.amcham.co.cr/archivos/committee/177_reporte_ambiental_08.pdf?AMCHAM_SESSION=3677fc6370a17fd0605bdf980479147b

Conde Pagan, Elda. (2008). Recuperado 22 de marzo, 2009 en http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro_de_mando_integral-el_cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_del_control_de_gestion/12627-4

Consultores BIOIURIS. <http://www.bioiuris.com/>

Declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra Organización (2009) recuperado Febrero 10, 2009 http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Diario la Prensa. *Primera Aproximación a los suelos, aguas y nutrientes de Latinoamérica*, en: http://irnas106.irnase.csic.es/fao/gateway/latinamerica/e_lrbrt.htm, (Octubre, 2005).

Diccionario de Economía Política. Recuperado 28 de marzo, 2009 en <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/r/rentabilidad.htm>

Dominguez, Pedro. (Sin año). *Manual de Análisis financiero*. Recuperado 28 de marzo, 2009 en <http://www.eumed.net/libros/2007a/255/9.htm>

Empresa Legalcore. (2008) Recuperado Febrero 20,2009 en <http://www.legalcore.com/legalcore.htm>

Empresa Legalcore. (2008) Recuperado Febrero 20,2009 en <http://www.legalcore.com/porque-necesito-legalcore.htm>

Empresa Legalcore. (2008) Recuperado Febrero 20,2009 en <http://www.ecoglobala.com/servicios.html>

ENLACE sitio web (2008). Recuperado Octubre 15, 2008, de <http://www.ENLACE-cri.com/laempresa.cfm>

Escat, María. (2007). *Estrategias de Recursos Humanos*. Recuperado 26 de marzo, 2009 en <http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm>.

Eschenhagen, María Luisa (2006). *Las cumbres ambientales internacionales y la educación ambiental*. Recuperado Noviembre 16,2008, de [http://www.uxternado.edu.co/finanzas_gob/cipe/oasis/oasis_2006_071/Cap%201%20Art%203%20\(39-76\).pdf](http://www.uxternado.edu.co/finanzas_gob/cipe/oasis/oasis_2006_071/Cap%201%20Art%203%20(39-76).pdf)

Estado de la Nación. En desarrollo humano sostenible. *Decimotercer informe Estado de La Nación en Desarrollo Humano Disponible*. (2007). Recuperado Marzo 3, 2009. En

<http://www.estadonacion.or.cr/Info2007/Ponencias/Armonia/Actividades-Productivas-legislacion-ambiental.pdf>

Estado de la Nación. En desarrollo humano sostenible. *Decimocuarto informe Estado de La Nación en Desarrollo Humano Disponible*. (2008). En <http://www.estadonacion.or.cr/Info2008/Paginas/armonia.html#Recursos>

Federación Española de Municipios y Provincias. (2003) *Procesos de Mejora Continua Revisión 01* Recuperado Enero 15, 2009 en <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

Global Lawyers Corporation. (Sin año). *Cómo instalar una empresa en Costa Rica*. CINDE. Recuperado 12 de abril, 2009 en http://lawyers-global.com/como_instalar_empresa_en_costarica.html

Grupo Kaizen. Sitio Web. Recuperado octubre 2008 de <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

<http://www.gerenteWeb.com/documentos/calidad/dc2812042.php>

Martínez, Francisco José (2004) *Comentarios a la versión ISO 14001:2004* Recuperado Diciembre 9, 2008 de <http://www.gerenteweb.com/documentos/calidad/dc2812042.php>

Obama, Barack. 2008. *Barack Obama: 'Atacar el cambio climático mundial es urgente'* Recuperado 12 de abril, 2009 en http://ecoloquia.com/index.php?Itemid=37&id=2042&option=com_content&task=view

Organización Internacional para la Estandarización. (2009). Recuperado Marzo 4, 2009. En http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n

Pretoma. (Sin año). *Política Internacional*. Recuperado, 12 de abril, 2009. <http://www.pretoma.org/es/sharks/advocacy/international-policy/>

Proyecto FAO. Primera Aproximación a los suelos, aguas y nutrientes de Latinoamérica, *Diario La Prensa* (en línea). Recuperado Enero, 5 2006 en: http://irnas106.irnase.csic.es/fao/gateway/latinamerica/e_lrbrt.htm.

Thompson, Iván. (2008). *Definición de eficiencia*. Recuperado 22 de marzo, 2009 en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Thompson, Iván. (2008). *Definición de eficacia*. Recuperado 22 de marzo, 2009 en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>

Universidad de Colombia (2005) *Seminario de Teoría Administrativa* Recuperado
Enero 3,2009

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/
Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm)