

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



**Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa
Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector estatal
costarricense**

Sustentantes:

Felipe Barboza Cruz, carné A90757
Jesús María Lizano Chavarría, B43801
Javier Antonio Ruiz Rugama, carné B46241

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

Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro

2020

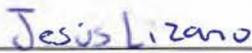
Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

“Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector estatal costarricense”

Sustentantes:



Felipe Barboza Cruz

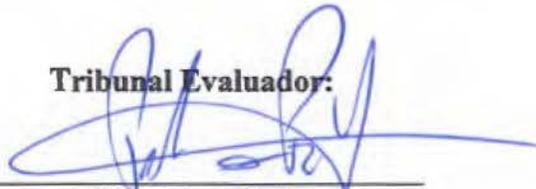


Jesús María Lizano Chavarría

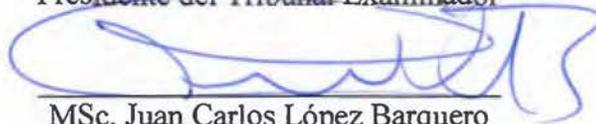


Javier Antonio Ruiz Rugama

Tribunal Evaluador:



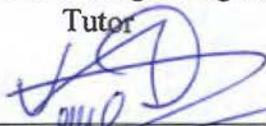
Máster Petra Petry
Presidente del Tribunal Examinador



MSc. Juan Carlos López Barquero
Miembro del Tribunal Examinador



Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng.
Tutor



MSc. Jesús Orozco Delgado
Lector



Lic. Mauricio Mondragón Chacón
Lector

Derechos de Propiedad Intelectual

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

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

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis con toda la ilusión, alegría y gratitud por haber logrado este sueño, primeramente a Dios por darme la fuerza durante todo este proceso, y llegar a la conclusión de esta maravillosa etapa universitaria, la cual me ha permitido desarrollarme integralmente, así como cada una de las experiencias que he tenido la oportunidad de vivir.

Especialmente a mi papá Santiago, mi mamá Mariela y mi hermano José, quienes durante todo este tiempo han estado apoyándome incondicionalmente, por todos esos momentos donde me brindaron su motivación, soporte y consejos para dar el máximo y hacer este sueño posible.

A mis compañeros de equipo que han estado durante todo este proceso de tesis, dando su máximo esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso para alcanzar el éxito. Además, al profesor Fabian, a los lectores y a todos aquellos profesores (as), compañeros (as) y todas aquellas personas que directa o indirectamente me ayudaron a llegar hasta aquí, infinitas gracias porque son parte de este sueño.

Quiero rescatar y dejar este mensaje para aquellos jóvenes: Desde el momento que ingrese a la universidad el camino ha sido largo, lleno de retos, cansancio, alegrías, esfuerzo, felicidad, entre otros.

Recuerdo aquel día que salí de casa para vivir una de las experiencias más increíbles de mi vida, la ilusión de mi primer día de universidad, la sensación de poder imaginar esos momentos y ahora estar aquí, es indescriptible.

A todos los y las jóvenes, que están en este camino o están iniciando, sean la mejor versión de si mismos, recuerda que las acciones de hoy son las bases del resultado que esperas mañana, somos el presente y el futuro, no te limites a esperar ser el futuro porque:

"Los jóvenes somos el presente y el futuro"

Javier Antonio Ruiz Rugama

A Dios, por ser mi principal guía en la vida y por darme la salud y las fuerzas para asumir este importante reto universitario, en el cual obtuve un gran aprendizaje, además de un crecimiento personal y profesional.

A mis padres Miriam y Juan Antonio, por estar dispuestos a apoyarme en todo momento, y por ser el principal ejemplo de esfuerzo, humildad, perseverancia y motivación para seguir adelante en la vida.

Finalmente, a los muchachos del equipo de trabajo, los cuales se esforzaron por sacar este proyecto adelante a pesar de todas las dificultades que se presentaron durante el camino.

Jesús María Lizano Chavarría

Dedico este esfuerzo de perseverancia primeramente a mi querida madre, quien sembró en mi persona los más altos valores morales, la importancia del estudio y del trabajo como elementos fundamentales para salir adelante siendo una persona de bien.

A mi familia quienes siempre han estado cerca de mi para apoyarme incondicionalmente cuando lo he necesitado, también impulsándome a seguir avanzando. Doy gracias al profesor Fabián quien apoyó y defendió el proceso con esmero, a los lectores, amigos, compañeros de carrera y a la Universidad de Costa Rica por sus enseñanzas.

Finalmente agradezco al equipo de trabajo por el arduo sacrificio realizado durante largas noches y a la empresa Grupo SHS por permitirnos el espacio.

Felipe Barboza Cruz

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, porque después de todo este recorrido de esfuerzo, dedicación y perseverancia, con su apoyo, dirección y sabiduría, logramos hoy exitosamente la meta de nuestro título, lo cual representa un gran desarrollo y crecimiento a nivel personal y profesional.

También agradecemos incondicionalmente al esfuerzo, paciencia y dedicación de nuestro profesor y tutor Fabián Andres Zúñiga Vargas, siendo un pilar importante en cada uno de los momentos de nuestro proyecto de graduación. Asimismo, agradecemos sus recomendaciones y consejos en todo este camino.

Además, agradecemos a la empresa Grupo SHS por permitirnos realizar la investigación de tesis.

Por último y no menos importante, les agradecemos infinitamente a nuestras familias, que han estado presentes en todo este proceso, brindando todo su apoyo, motivación y ayuda para hacer posible este sueño.

Índice General

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	vii
Índice de abreviaturas	xxiii
Resumen Ejecutivo	xxv
1. Capítulo I: Fundamentos teóricos del proyecto y contextualización del tema	27
1.1. Introducción	27
1.2. Justificación	29
1.2.1. Problema de investigación	33
1.3. Objetivos	34
1.3.1. Objetivos General	34
1.3.2. Objetivos Específicos	34
1.4. Delimitaciones del Trabajo	35
1.4.1. Alcances	35
1.4.2. Limitaciones	35
1.5. Perspectivas teóricas	36
1.5.1. Competitividad	36
1.5.2. Modelo	36
1.5.3. Estrategia	37
1.5.4. Marco estratégico	38
1.5.5. Tipos de modelos de administración estratégica	38
1.5.5.1. Modelo de Michael Porter	38
1.5.5.2. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David	41
1.5.5.3. Matriz de Ansoff	42
1.5.6. Elementos fundamentales de un modelo estratégico	44
1.5.6.1. Misión	44
1.5.6.2. Visión	45

1.5.6.3.	Valores corporativos	46
1.5.6.4.	Objetivos estratégicos	46
1.5.7.	Análisis estratégico y operativo (Factores internos y externos)	47
1.5.7.1.	Análisis PEST, FODA y CAME	47
1.5.8.	Modelos actuales de gestión administrativa dentro de las empresas	48
1.5.8.1.	Administración Científica	49
1.5.8.2.	Las Relaciones Humanas en el Trabajo	50
1.5.8.3.	Administración para la Calidad Total	50
1.5.8.4.	La Administración para la Excelencia	51
1.5.9.	Elementos del proceso de licitaciones públicas en las instituciones del Estado Costarricense	52
1.5.9.1.	Oferta	52
1.5.9.2.	Cartel	52
1.5.10.	Cartera de clientes	56
1.5.11.	Administración Pública	57
1.5.12.	Contratación administrativa en Costa Rica y su marco legal	57
1.5.13.	Ley de Contratación Administrativa	58
1.5.13.1.	Principios de Eficacia y Eficiencia	59
1.5.13.2.	Principio de Publicidad	59
1.5.13.3.	Principio de Libre Competencia	59
1.5.13.4.	Principio de Igualdad	59
1.5.13.5.	Principio de Buena Fe	59
1.5.13.6.	Principio de la Intangibilidad Patrimonial	60
1.5.14.	Compras Públicas	60
1.5.15.	Licitaciones	60
1.5.16.	Procedimiento de licitaciones públicas en Costa Rica	62
1.5.17.	Estratos de la Contraloría General de la República (tipos de licitaciones)	62

1.5.17.1.	Licitación Pública	62
1.5.17.2.	Licitación Abreviada	63
1.5.17.3.	Compra Directa	64
1.5.18.	Etapas de las licitaciones en el sector público	65
1.5.19.	Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)	67
1.5.20.	Principales clientes en el mercado del sector público costarricense para la empresa	68
1.5.21.	Factores de compra que influyen en la obtención ofertas	70
1.5.22.	Marco legal que rige el proceso de licitaciones del Estado	71
1.5.23.	Técnicas e instrumentos de diagnóstico y medición del desempeño	74
1.5.23.1.	Entrevista	74
1.5.23.2.	Observación participativa	75
1.5.23.3.	Revisión de documentos	76
1.5.23.4.	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)	76
1.5.23.4.	FODA	79
1.5.23.5.	CAME	80
1.5.23.6.	Técnica de los cinco por qué	82
1.5.23.7.	Análisis del Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)	83
1.5.23.8.	Modelo AMFE (Análisis de Modos de Fallos y sus Efectos)	84
1.5.23.9.	Diagrama de Pareto (ABC)	87
1.6.	Marco Metodológico	88
1.6.1.	Paradigma	88
1.6.2.	Enfoque de la investigación	89
1.6.3.	Tipo de la investigación	89
1.6.4.	Fuentes de información	91
1.6.5.	Fuentes primarias	91
1.6.6.	Fuentes secundarias	92

1.6.7. Técnicas e instrumentos	93
2. Capítulo II: Contextualización de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa Grupo SHS	99
2.1. Ubicación geográfica de la Empresa Grupo SHS	99
2.2. Reseña histórica y generalidades del Grupo SHS	100
2.3. Estructura organizativa	101
2.3.1. Gerencia General	102
2.3.2. Asistencia a Gerencia	102
2.3.3. Asistentes Administrativos:	103
2.3.4. Equipo de Supervisión:	103
2.3.5. Jefe de Cuadrilla:	104
2.3.6. Personal Operativo:	105
2.4. Descripción del marco estratégico que posee la empresa Grupo SHS actualmente	105
2.4.1. Misión	106
2.4.2. Visión	106
2.4.3. Valores	106
2.4.4. Objetivos Estratégicos	107
2.5. Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS	108
2.5.1. Descripción del proceso de Contratación Administrativa en el Grupo SHS	108
2.6. Servicios ofrecidos	112
2.7. Mapeo de los principales competidores	112
2.8. Contextualización de la industria de servicios en Costa Rica	114
2.8.1. Tipo de empresa y su clasificación	114
2.8.2. Descripción de la industria de servicios de mantenimiento y limpieza en el sector público del Estado.	116
2.8.3. Desafíos de la industria de servicios de mantenimiento y limpieza demandada por el Estado	117

3. Capítulo III: Aplicación del marco metodológico, tabulación de datos y análisis de los resultados obtenidos	121
3.1. Aplicación de los instrumentos para recolección de información interna de la empresa y las proveedurías correspondientes al entorno externo	121
3.1.1. Cuestionarios aplicados a la Gerencia General del Grupo SHS	121
3.1.2. Cuestionarios aplicados al área operativa de la empresa Grupo SHS	127
3.1.3. Cuestionario aplicado a las proveedurías de las instituciones del Estado	136
3.2. Análisis de principales hallazgos en los cuestionarios y entrevistas aplicadas por parte del grupo investigador	156
3.2.1. Principales hallazgos de la entrevista al Gerente de la empresa Grupo SHS	156
3.2.2. Principales hallazgos de los cuestionarios aplicados al área operativa de la empresa Grupo SHS	157
3.2.3. Principales hallazgos de los cuestionarios aplicados en las proveedurías de las instituciones del Estado	161
3.3. Análisis Estratégico	165
3.3.1. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)	165
3.3.1.1. Factores Políticos	165
3.3.1.2. Factores Económicos	169
3.3.1.3. Factores Tecnológicos	177
3.3.2. Análisis FODA	179
3.3.1.4. Fortalezas	179
3.3.1.5. Oportunidades	181
3.3.1.6. Debilidades	183
3.3.1.7. Amenazas	186
3.3.2. CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)	188
3.3.3. Técnica de los 5 Porqué	194
3.3.4. Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa	197
3.3.5. Matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) o Matriz de Riesgo	199

3.3.6.	Propuestas de valor del CAME	203
3.3.7.	Propuestas del AMFE	204
4.	Capítulo IV: Desarrollo de un modelo de administración estratégica para la empresa Grupo SHS que permita el mejoramiento y el impacto de la competitividad de sus procesos estratégicos y operativos de su sector comercial	207
4.1.	Resumen de los componentes del modelo de administración estratégica	207
4.1.1.	Componente del modelo No. 1:	207
4.1.1.1.	Subcomponentes del modelo No. 1:	207
4.1.2.	Componente del modelo No. 2:	208
4.1.2.1.	Subcomponente del modelo No. 2:	208
4.1.3.	Componente del modelo No. 3:	208
4.1.3.1.	Subcomponente del modelo No. 3:	208
4.1.4.	Componente del modelo No. 4:	208
4.1.4.1.	Subcomponente del modelo No. 4:	209
4.2.	Rediseño de los elementos claves de la estructura del marco estratégico de Grupo SHS	209
4.2.1.	Misión	209
4.2.1.1.	Misión propuesta	210
4.2.2.	Visión	210
4.2.2.1.	Visión propuesta	211
4.2.3.	Propuesta de Identidad SHS	211
4.2.4.	Objetivos estratégicos	213
4.3.	Estrategia de ventas para Grupo SHS, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral	219
4.3.1.	Posicionar el catálogo de servicios brindados por Grupo SHS ampliando su segmento de mercado, para generar un incremento en las ventas.	220
4.3.1.1.	Objetivo General:	220
4.3.1.2.	Objetivos específicos:	220

4.3.1.3. Plan de Acción	220
4.3.2. Implementar un plan de publicidad para incrementar las ventas en el sector privado por medio del método negocio a negocio.	224
4.3.2.1. Objetivo General:	224
4.3.2.2. Objetivos específicos:	225
4.3.2.3. Plan de acción	225
4.3.3. Desarrollar una metodología de análisis de datos para integrar la inteligencia de negocios analizando la información de clientes, mercado y competidores.	227
4.3.4. Objetivo general:	227
4.3.5. Objetivos específicos:	228
4.3.6. Plan de acción	228
4.4. Plan táctico.	229
4.4.1. Objetivo estratégico	230
4.4.2. Ejes estratégicos	230
4.5. Definir la estructura del D.C.A., cantidad de personal necesario y funciones de los perfiles	235
4.5.1. Perfil y descripción general del puesto de Gerente General	236
4.5.2. Perfil y descripción general del puesto de Jefe del D.C.A.	239
4.5.3. Perfil y descripción general del puesto de Analista del D.C.A.	241
4.5.4. Perfil y descripción general del puesto de Asistente Administrativo	243
4.5.5. Perfil y descripción general del puesto de Abogado del D.C.A.	245
4.6. Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad	247
4.6.1. Procedimiento Gestión de Contratación Administrativa del D.C.A.	247
4.6.2. Objetivo	247
4.6.3. Alcance	247
4.6.4. Responsables	248
4.6.5. Definiciones	248

4.6.6.	Abreviaturas	249
4.6.7.	Descripción de los procedimientos	249
4.6.7.1.	Búsqueda y selección de carteles	249
4.6.7.2.	Archivar y asignar responsables para revisión de las licitaciones seleccionadas	250
4.6.7.3.	Valoración de cumplimiento de requisitos detallado por el analista	251
4.6.7.4.	Recurso de Objeción al Cartel	251
4.6.7.5.	Clasificación de requisitos subsanables y no subsanables	251
4.6.7.6.	Levantamiento de los requisitos subsanables y no subsanables	252
4.6.7.7.	Valorar la rentabilidad del importe del contrato	253
4.6.7.8.	Realizar una reunión del D.C.A para definir cuales licitaciones se van a ofertar valorando la capacidad de recursos económicos, administrativos y operativos del Grupo SHS.	255
4.6.7.9.	Elaboración de la propuesta de oferta de participación de la licitación	255
4.6.7.10.	Revisión previa antes de presentar la oferta	256
4.6.7.11.	Presentación de la oferta	256
4.6.7.12.	La subsanación	256
4.6.7.13.	Adjudicación	256
4.6.7.14.	Recursos de revocatoria y adjudicación en firme.	257
4.6.7.15.	Análisis post la no adjudicación en firme a Grupo SHS	257
4.6.7.16.	Revisión de los indicadores de eficiencia del D.C.A. para su control y seguimiento.	258
4.6.7.17.	Ejecución del contrato	259
4.6.7.18.	Flujo de procedimientos	259
4.7.	Ficha técnica de un sistema informático para el Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS	261
4.7.1.	Descripción general de la ficha técnica	261
4.7.1.1.	Módulo de gestión y análisis del cartel	262

4.7.1.2.	Módulo de valoración de la rentabilidad del cartel	265
4.7.1.3.	Módulo de Gestión de Ofertas	269
4.7.1.4.	Módulo de Gestión de Contratos	273
4.7.1.4.	Reportabilidad de estatus de Herramientas y Equipo	275
4.8.	Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores	276
4.8.1.	Categorización ABC de clientes	276
4.8.1.1.	Metodología de categorización ABC de clientes	277
4.10.2.	Categorización ABC de competidores	285
4.10.2.1.	Metodología de categorización ABC de clientes	285
4.11.	Evaluación Financiera de la propuesta del Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector Estatal Costarricense	301
4.11.1.	Inversión Inicial	301
4.11.2.	Costos Fijos	303
4.11.3.	Flujo de caja de la propuesta	307
4.11.4.	Aspectos que influyen en la rentabilidad de la propuesta	308
4.11.4.1.	Escenario Pesimista	308
4.11.4.2.	Escenario Moderado	310
4.11.4.3.	Escenario Optimista	312
4.11.5.	Egresos	314
4.11.6.	Cálculo del indicador financiero VAN (Valor Actual Neto)	314
5.	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	318
5.1.	Conclusiones	318
5.2.	Recomendaciones	321
	Referencias Bibliográficas	323
	Anexos	346
	Anexo 1. Ejemplo del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)	346
	Anexo 2. Entrevista al Gerente de la empresa Grupo SHS (Parte Estratégica)	347

Anexo 3. Cuestionario: Evaluación de la parte operativa de la empresa Grupo SHS	349
Anexo 4. Carta de solicitud para entrevista en las Proveedurías de las Instituciones	354
Anexo 5. Entrevista: Evaluación de los procedimientos de contratación administrativa aplicados por las proveedurías de las instituciones públicas del Estado.	355
Anexo 6. Solicitud vía correo para entrevista RECOPE	360
Anexo 7. Solicitud vía correo para entrevista AYA	361
Anexo 8. Solicitud vía correo para entrevista ICE	362
Anexo 9. Solicitud vía correo para entrevista BNCR	363
Anexo 10. Solicitud vía correo para entrevista PANI	364
Anexo 11. Solicitud vía correo para entrevista CONAVI	365
Anexo 12. Solicitud vía correo para entrevista BCR	366
Anexo 13. Solicitud vía correo para entrevista INA	367
Anexo 14. Solicitud vía correo para entrevista COSEVI	368
Anexo 15. Lista de cotejo para verificación de factores iniciales para ofertar	369
Anexo 16. Lista de cotejo para la categorización de los requisitos de la oferta	370
Anexo 17. Plantilla de Excel para la valoración de rentabilidad del contrato	375
Anexo 18. Formulario para revisión general y envío de la oferta de participación.	376
Anexo 19. Indicadores del Flujo de Procedimientos del D.C.A.	378
Anexo 20. Plantilla de planificación y control de los trabajos y aspectos a tomar en cuenta dentro de la ejecución del contrato.	382
Anexo 21. Nota aclaratoria de los ingresos de la empresa para el año 2020 utilizados como base para el cálculo de los ingresos efectivos incrementales proyectados en los flujos de caja.	385

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David	42
Figura 2. Matriz de Ansoff o Matriz Producto - Mercado.	43
Figura 3. Análisis del entorno general mediante el “Análisis PEST.”	77
Figura 4. Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)	83
Figura 5. Clasificación de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia del modo de fallo	86
Figura 6. Clasificación de la gravedad del modo fallo en el proceso	86
Figura 7. Clasificación de la facilidad de detección del modo de fallo	87
Figura 8. Ubicación geográfica de la empresa Grupo SHS	99
Figura 9. Logotipo de la empresa Grupo SHS	101
Figura 10. Organigrama del Grupo SHS	101
Figura 11. Diagrama de flujo del “Proceso de Contratación Administrativa”	109
Figura 12. Metodología para la clasificación de las empresas por tamaño	115
Figura 13. Organigrama descrito por el Gerente General de la empresa Grupo SHS	124
Figura 14. Variación interanual del IPC, para el periodo comprendido entre 2015 y 2020	174
Figura 15. Tasa Básica Pasiva del BCCR para el periodo comprendido entre 2015-2020	176
Figura 16. Análisis FODA de Grupo SHS	179
Figura 17. Diagrama Causa-Efecto de la empresa Grupo SHS.	198
Figura 18. Matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)	202
Figura 19. Esquema del diseño del modelo de administración estratégica propuesto	205
Figura 20. Plan táctico del Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS	234
Figura 21. Estructura organizativa del D.C.A de Grupo SHS	235
Figura 22. Diagrama del Flujo de Procedimientos de Gestión de Contratación Administrativa de Grupo SHS	260

Índice de tablas

Tabla 1. Presupuesto de las instituciones públicas destinado a los servicios de mantenimiento, limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes para el año 2019 (en miles de colones)	70
Tabla 2. Cuadro de variables	95
Tabla 3. Distribución porcentual de las actividades del sector servicios en Costa Rica	117
Tabla 4. Recepción de indicaciones para realizar ofertas de licitaciones	128
Tabla 5. Existencia de procedimientos para la elaboración de ofertas de licitaciones	129
Tabla 6. Recepción de capacitaciones en el tema de Contratación Administrativa	129
Tabla 7. Existencia de un modelo de costeo flexible para determinar ágilmente el precio	130
Tabla 8. Elementos tomados en cuenta para determinar si participar o no en una licitación	130
Tabla 9. Existencia de un relevo en el área de Contratación Administrativa para llevar a cabo todo el proceso de elaboración de ofertas hasta el final	131
Tabla 10. Errores cometidos durante la elaboración de ofertas	131
Tabla 11. FODA realizado por el encuestado No. 1	132
Tabla 12. FODA realizado por el encuestado No. 2	133
Tabla 13. FODA realizado por el encuestado No. 3	133
Tabla 14. Existencia de estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales	134
Tabla 15. Existencia de un porcentaje mayor de licitaciones ganadas actualmente que en años anteriores	135
Tabla 16. Presentación de propuestas de mejora en el área de trabajo desempeñado	135
Tabla 17. Estrategia de Reorientación (Corregir)	189
Tabla 18. Estrategia de Supervivencia (Afrontar)	191
Tabla 19. Estrategia Defensiva (Mantener)	192
Tabla 20. Estrategia Ofensiva (Explotar)	193
Tabla 21. Análisis de objetivos estratégicos actuales y propuesta de objetivos estratégicos	213
Tabla 22. Estrategias del Cuadro de mando integral de la perspectiva Clientes	219

Tabla 23. Mecanismos de control para la estrategia A de la perspectiva de clientes para Grupo SHS	224
Tabla 24. Mecanismos de control para la estrategia B de la perspectiva de clientes para Grupo SHS	227
Tabla 25. Mecanismos de control para la estrategia B de la perspectiva de clientes para Grupo SHS	229
Tabla 26. Lista de adjudicaciones ganadas por Grupo SHS, por tipo de servicio, nivel de cuantía e institución desde el 2017-2020	278
Tabla 27. Categorización ABC de los clientes (institución) de Grupo SHS, por nivel de cuantía de los contratos adjudicados desde el 2017-2020	279
Tabla 28. Cuantía total por tipo de servicio	282
Tabla 29. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de mantenimiento de zonas verdes o poda de árboles	285
Tabla 30. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de limpieza y aseo de edificios	287
Tabla 31. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de mantenimiento y reparación de edificios	288
Tabla 32. Categorización ABC de los competidores de Grupo SHS, por cuantía de los contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018 - 2020)	289
Tabla 33. Categorización ABC de los competidores de Grupo SHS, por número de contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018 - 2020)	293
Tabla 34. Distribución de los tipos de servicios por cuantía y número de contratos adjudicados a los competidores, para los últimos 2 años (2018 - 2020)	298
Tabla 35. Costos de inversión inicial de la propuesta	301
Tabla 36. Costos de las capacitaciones.	302
Tabla 37. Costos fijos de inversión para la propuesta	303
Tabla 38. Cargas Sociales	305
Tabla 39. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años bajo un escenario pesimista	309
Tabla 40. Cálculo del incremento efectivo de los ingresos, para los años 2019-2020	310

Tabla 41. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años bajo un escenario más probable	311
Tabla 42. Flujo de caja	313
Tabla 43. Cálculo del indicador financiero Valor Actual Neto (VAN) para los escenarios pesimista, moderado y optimista respectivamente	316

Índice de gráficos

Gráfico 1. ABC de clientes por cuantía	280
Gráfico 2. Distribución porcentual de las categorías ABC de clientes por cuantía contratos adjudicados desde el 2017a 2020	283
Gráfico 3. Distribución porcentual de la categoría ABC de clientes por cantidad de contratos adjudicados desde el 2017 a 2020	284
Gráfico 4. ABC de competidores	292
Gráfico 5. Distribución porcentual de la categoría ABC de competidores por cuantía de contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018-2020)	299
Gráfico 6. Distribución porcentual de la categoría ABC de competidores por	299

Índice de abreviaturas

Análisis ABC: Diagrama de Pareto

AYA: Acueductos y Alcantarillados

BCR: Banco de Costa Rica

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica

CA: Contratación Administrativa

CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CICAP: Centro de Capacitación e Investigación en Administración Pública

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz

COSEVI: Consejo de Seguridad Vial

COSEVI: Consejo Nacional de Vialidad

DCA: Departamento de Contratación Administrativa

DGA: Departamento de Gestión Administrativa

DGABCA: Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa

ECA: Ente Costarricense de Acreditación

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ISO: Organización Internacional de Normalización

IVA: Impuesto de Valor Agregado

Matriz AMFE: Análisis Modal de Fallos y Efectos

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MFV: El mapa de flujo de valores

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

PIB: Producto Interno Bruto

RACSA: Radiográfica Costarricense S. A.

RECOPE: Refinadora Costarricense de Petróleo

SCOSA: Servicios de Consultoría de Occidente S.A.

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense

SIECA: Secretaría de Integración Económica Centroamericana

SINPE: Sistema Nacional de Pagos Electrónicos

TBP: Tasa Básica Pasiva

Resumen Ejecutivo

El mercado de servicios brindados al Estado es importante dentro del desarrollo de la economía del país, donde el conjunto de empresas que se dedican a ser proveedores de servicios a las instituciones, ministerios y dependencias adscritas al Gobierno de Costa Rica se encuentra en un mercado de alta competitividad.

Para las empresas proveedoras de estos servicios los controles de gestión y desarrollo de sus operaciones deben estar alineadas bajo todas las normativas legales que fundamentan los procedimientos de Contratación Administrativa en el país, dado que es vital poseer una ventaja competitiva para alcanzar una sustentabilidad administrativa, operativa y financiera.

El presente documento plantea la propuesta de un modelo de administración estratégica en la empresa Grupo SHS, con el objetivo de incrementar su competitividad en el sector estatal costarricense, fundamentando el modelo en la comprensión del entorno interno y externo de la empresa.

La empresa en estudio presenta deficiencias en la ejecución de los procesos de contratación administrativa, que brinden estandarización en procesos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, para lograr una gestión eficiente de los recursos y procesos de planificación del D.C.A., el área administrativa, operativa y financiera de Grupo SHS.

Es así como en el estudio desarrollado se realiza el análisis del Departamento de contratación administrativa, el área estratégica, administrativa y financiera, con un análisis enfocado en el segmento de los servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes ofrecidos por la empresa, donde se identifica debilidades y oportunidades de mejora en el flujo de variables que interactúan en la trazabilidad de los procesos y gestión estratégica.

El trabajo está compuesto por cinco capítulos, donde en el primero de estos, se expone la fundamentación teórica del proyecto y contextualización del tema en investigación, así como la justificación, objetivos, alcances, limitaciones, perspectivas teóricas y marco metodológico de la presente investigación desarrollada.

En el segundo capítulo, se establecen la contextualización de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa, partiendo de la ubicación geográfica, reseña histórica y generalidades, estructura organizativa, descripción del marco estratégico, Departamento de contratación administrativa y contextualización de la industria, además, en el tercer capítulo, se realizó un diagnóstico para la recolección y el análisis de la información interna de la

empresa y las proveedurías correspondientes al entorno externo, utilizando distintos instrumentos cualitativos de investigación, con los cuales se logró identificar las principales áreas que deben ser mejoradas por Grupo SHS.

En el cuarto capítulo, se desarrolló una propuesta integral para dicha empresa, de acuerdo a los principales resultados arrojados en el capítulo tres. Esta propuesta abarca los principales ejes del negocio que deben de ser optimizados desde lo estratégico, lo táctico y lo operativo, la estandarización y automatización de procesos de contratación administrativa, la reestructuración organizacional, el mapeo de clientes y competidores, el área de ventas, y la creación de métricas de control y seguimiento. Dicha propuesta, se evaluó financieramente, con el fin de determinar su viabilidad luego de implementar el proyecto en Grupo SHS.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen del desarrollo de los capítulos anteriores y la totalidad del proceso investigativo, que sustentan las acciones a seguir para mejorar y potenciar la competitividad de la empresa.

De acuerdo a lo descrito, el desarrollo de esta propuesta es un recurso integral brindado a la empresa que permiten la mejora de la trazabilidad, eficiencia y eficacia del departamento de contratación administrativa, la gestión y planificación estratégica del área administrativa, operativa y financiera de Grupo SHS.

1. Capítulo I: Fundamentos teóricos del proyecto y contextualización del tema

1.1. Introducción

El presente trabajo de investigación se basa en el desarrollo de un modelo de administración estratégica, el cual se constituye como una herramienta funcional y flexible para la venta de servicios a instituciones, ministerios y dependencias adscritas al Gobierno de Costa Rica en mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes, por parte de la empresa Grupo SHS, ubicada en el cantón de San Ramón de Alajuela. Administrativamente cuenta con cuatro departamentos, el gerencial, financiero, contratación administrativa y el de recursos humanos; realiza operaciones en todo el país, con la colaboración de un total de 185 trabajadores entre su personal administrativo y de campo, en la prestación de servicios que actualmente se encuentran contratados por instituciones del gobierno.

El objetivo y eje central en el cual gira y nace la propuesta del proyecto, se sustenta en que la empresa Grupo SHS, logre consolidar un modelo de administración estratégica, para definir una ruta que sustente adecuadamente la toma de decisiones y las operaciones, para que estas se realicen de forma más ágil, eficiente, versátil y ajustable a cada dependencia del Estado de nuestro país, para aumentar su competitividad y permanencia en el tiempo como una empresa sólida.

Los objetivos y metas de la empresa deben enfocarse en el corto, mediano y largo plazo, mediante el establecimiento y alineación de los mismos con la misión y visión, ante esto la organización podrá determinar con mayor exactitud que estrategias y actividades serán necesarias para el crecimiento idóneo de la organización, desde un enfoque integral enlazando cada departamento en una misma dirección, reduciendo el riesgo en la toma de decisiones y aumentando la competitividad en el mercado Estatal.

La empresa Grupo SHS, es un consorcio de empresas con 10 años de experiencia en el mercado. Dentro de sus orientaciones estratégicas, se resalta la consigna en que sus servicios sean brindados con los mejores estándares de calidad, y que cumplan con el menor impacto ambiental posible, asimismo la empresa está comprometida con el mejoramiento de la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores.

A la fecha, el Grupo SHS cuenta con una estructura organizativa compuesta por un Gerente General y 4 empleados administrativos, de los cuales dos están encargados del área de

licitaciones, uno del área financiera y uno de recursos humanos. Actualmente, se encuentra en una etapa de crecimiento, en la cual, el objetivo principal ha sido organizar sus operaciones administrativas y buscar pluses que mejoren su imagen, donde por ejemplo a la fecha y en pro de avanzar implementaron un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y el Sistema de Gestión Ambiental a través de la Norma ISO 14001, además de ser reconocida como marca “Esencial Costa Rica”.

Actualmente, la empresa carece de un modelo de administración estratégica que le permita gestionar rigurosa y eficientemente la planeación actual y a futuro de la organización, lo cual genera confusión y obstaculiza el control en determinadas áreas, que le impiden un crecimiento sostenible durante el tiempo, debido a que se generan errores que impiden la mejora continua de sus actividades para lograr nuevas adjudicaciones que le permitan acaparar más mercado y utilidades con entes gubernamentales.

Con la implementación de dicho modelo en la empresa, se busca la consolidación de estrategias que colaboren con el aumento de la competitividad, el cual será respaldado con el uso de herramientas de gestión ágiles y eficientes para el personal administrativo, simplificando así sus labores, el orden y control que es necesario para reducir errores y generar el respaldo del cumplimiento de los requisitos legales y administrativos que se solicitan en los carteles y contratos que requieren las dependencias gubernamentales en materia de contratación administrativa.

Dentro del contenido capitulario del presente anteproyecto de investigación, se presenta una fundamentación teórica de los principales conceptos relacionados al tema propuesto, entre los cuales se encuentran los distintos modelos de administración estratégica de negocios que permiten potenciar la competitividad de las empresas, las formas de elaborar una estructuración de costos, además los diferentes tipos de compras públicas como lo son las compras directas, licitaciones abreviadas y públicas.

Por otro lado, están los diferentes métodos e implicaciones que utiliza el Estado Costarricense, la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, esto a través del proceso de bajo la modalidad del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), tomando como referencia sistemas públicos y privados de ventas de servicios modelo de otros países entre otros conceptos de relevancia para el proyecto.

De igual forma se desarrolla el marco metodológico y los elementos sustantivos que lo constituyen a nivel de objetivos, alcances, limitaciones y todo el contexto formal que sustenta el proceso investigativo, esto a efectos de reflejar la constitución secuencial que va a desarrollarse a efectos de dar cumplimiento a los requisitos de forma y fondo solicitados por la “Guía de Investigación para Trabajos Finales de Graduación” de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

1.2. Justificación

Actualmente, las compras públicas desempeñan un papel muy importante dentro de la economía a nivel nacional e internacional por la proyección e impacto que genera desde el punto de vista de la imagen del país, esto por las condiciones que ofrece el país para la inversión tanto de empresas nacionales como extranjeras.

En América Latina, se ha ido marcando una tendencia en la innovación de los métodos de contratación administrativa, en la cual se busca cada vez más la optimización en el uso de los recursos públicos y mayor eficiencia en el proceso de compra en general. “La decisión de la contratación basada solamente en el precio para asegurar la eficiencia ha evolucionado hacia un enfoque multicriterio en el que, en adición al precio, son considerados criterios de calidad y sostenibilidad (económicos, ambientales y sociales).” (Jiménez y Roca, 2017. p.3).

Por eso, es fundamental que las empresas que negocian contratos con instituciones del Estado, identifiquen en su gestión cuáles criterios son los que hoy en día agregan mayor valor y beneficios, además de tener claridad de cuáles no son relevantes para su competitividad en este mercado.

Asimismo, a nivel local en Costa Rica el aparato estatal es sumamente amplio, donde, según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), existen cerca de 330 instituciones públicas, donde la oferta en materia de compras públicas se estima en un equivalente al 15% del Producto Interno Bruto (PIB), que representa un aproximado de 4,5 billones de colones (Otárola, 2017, párr. 7). Lo anterior, se constituye en una oportunidad para que muchas empresas decidan incursionar en el ámbito de las compras públicas mediante las licitaciones, haciendo que este mercado sea aún más competitivo, lo cual obliga a las empresas a fortalecer y reinventar sus procesos y departamentos de contratación administrativa para realizar ofertas más eficientes y atractivas al aparato estatal de compras públicas.

Ahora bien, tomando en cuenta la situación que enfrenta la economía del Estado, permite tener una noción clara sobre posibles acciones o medidas que las instituciones públicas, realizan actualmente y podrían plantearse a futuro en el tema de gasto público, como medida para minimizar el impacto del déficit financiero del gobierno. Se trata de acciones administrativas, decretos, directrices y la Ley 20.580, entre los que se encuentran: “crecimiento de 0% del presupuesto 2019...” (Aguilar, 2018, p. 8). Cabe rescatar que estas variaciones pueden afectar directa o indirectamente en la gestión de los procesos de contratación administrativa pública, y tienen como objetivo “aumentar los niveles de transparencia y eficiencia en el mercado nacional de compras del Estado” (DGABCA, 2017, p.5).

Es decir, el entorno político y económico refleja una alta presión por la reducción del gasto público, por ende, el mercado de compras del Estado presentará una reducción significativa, si se compara con años anteriores, donde las empresas que se dedican a la participación en licitaciones deben prestar mayor precisión, agilidad, eficiencia y rigurosidad en los procedimientos utilizados para licitar.

Además, en los próximos tres años según la Ley N° 9395, con la implementación obligatoria del uso del Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP y el Plan de Fortalecimiento de Compras Públicas, se espera por parte del Estado desarrollar cinco objetivos (eficacia, productividad, sustentabilidad, transparencia y eficiencia) claves para sus compras. Estas medidas obligatorias para realizar cualquier proceso de compra pública en las instituciones del Estado, aumentarán los niveles de exigencia en la lucha por la competitividad en el mercado entre las empresas de gran tamaño y las de menor tamaño también, debido a la posibilidad del incremento potencial de proveedores que tendrán disponibles las entidades del gobierno que promuevan concursos licitatorios a través de esta plataforma.

Aunado a lo anterior, es importante comprender que hoy en día las empresas buscan especializarse en las diferentes actividades que realizan, lo cual es una necesidad que se presenta continuamente, esto debido a las exigencias del mercado. En el ámbito público de contratación administrativa, es fundamental para las organizaciones buscar mecanismos y modelos de administración estratégica que faciliten el proceso de mejora continua, que le permita no cometer errores en los procesos de contratación que realizan con el Estado, y que a la postre les hace perder mercado.

Al mismo tiempo, en la economía actual está presente la importancia de impulsar el desarrollo e implementación de modelos de administración estratégica para la gestión de la competitividad de las organizaciones, debido a la relevancia que este genera en el accionar a corto y largo plazo de una empresa, con el fin que exista un norte que permita alcanzar todos los objetivos establecidos por la misma. Más aun con los distintos acontecimientos que pueden sufrir las empresas con los cambios anunciados por el sector público, dado que por las características del mercado de licitaciones las empresas deben acoplarse lo más rápidamente posible a esas disposiciones para mantenerse en el tiempo.

En alineamiento a lo anteriormente expuesto, existen varios modelos de administración estratégica con enfoques organizacionales diferentes que pueden ser utilizados para solventar esos desafíos. Sin embargo, para efectos de esta investigación, se analizará un modelo estratégico que posea características afines al propósito del proyecto, el cual es el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.

Cabe rescatar que el modelo mencionado anteriormente, será parte de las herramientas que van a ser utilizados para desarrollar la propuesta de dicho modelo para Grupo SHS, dado que es el que se ajusta al mejoramiento de la estrategia corporativa y por ende de la competitividad. Además, brindan el enfoque necesario para cubrir las áreas de gestión internas y externas de la organización que se pretenden desarrollar durante la investigación.

Lo anterior, debido a que actualmente la empresa no cuenta con un modelo de administración estratégica definido que le permita minimizar o enfrentar estas variaciones que puede presentar el mercado. Ante esto, se provoca un escenario de incertidumbre en el accionar al largo plazo de la empresa, que provoca un inadecuado proceso de gestión de riesgo, minimiza la optimización de los recursos, los procesos de control o vigilancia, limita el aprovechamiento de oportunidades, la trazabilidad, congruencia, eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la operatividad en el corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Ahora bien, la falta de un modelo como el mencionado anteriormente, evidencia que las deficiencias que posee la empresa, en el último período 2018 provocaron una caída del 24,2% en la facturación con respecto al año 2017, dato que muestra el impacto que están teniendo en las finanzas, y la necesidad que lo propuesto brinde acciones que solventen esa problemática.

Conforme a este panorama, la empresa Grupo SHS, se ve en la obligación en el corto y mediano plazo de implementar una gestión adecuada entre el planteamiento de los objetivos estratégicos, también, las medidas o acciones que realice la empresa, deben mantener una coherencia para conservar el equilibrio que permite la toma de decisiones óptima, con capacidad de reaccionar ágilmente a las nuevas demandas del mercado, así como las acciones de sus competidores. Por consiguiente, esto permitirá rediseñar sus procesos en la creación de ofertas, buscando mejoras en la planeación, organización, dirección y control en materia de contratación administrativa y acrecentar las oportunidades de ganar las licitaciones.

Por ende, con la implementación del modelo propuesto, se tendrán herramientas y metodologías robustas y funcionales que permitirán rectificar los errores que se han cometido, obteniendo estrategias de negocio orientadas hacia una gestión administrativa más ágil, eficiente, versátil y ajustable al mercado estatal.

En síntesis, este proyecto consiste, primeramente, en realizar un análisis del marco estratégico a lo interno de la empresa, a manera de identificar aquellos aspectos en los que no haya concordancia, alineamiento o estén desactualizados con respecto a la operatividad actual de la organización e identificar los puntos de mejora existentes. Por consiguiente, es necesario analizar las variables que utilizan las proveedurías cuando realizan las ofertas, para beneficiar a la empresa Grupo SHS con información precisa y pertinente, que le ayude a mejorar los tiempos de acción para diseñar ofertas, la disminución de los errores en el proceso de realización de licitaciones y la optimización en el cumplimiento de los requisitos de especificaciones técnicas, administrativas y legales de los carteles, para poder mantener la competitividad en el mercado de compras públicas.

Asimismo, la aplicación de este modelo le va a proporcionar a la empresa, un ordenamiento y trazabilidad en el proceso de ventas de servicios al Estado, lo cual permitirá generar optimización en el manejo de sus recursos como el uso de tiempo, costos de personal, investigación, transporte, y en consecuencia la maximización de sus utilidades, además de la disminución en la pérdida de las licitaciones presentadas, todo lo anterior en aras de posicionar a la empresa en el mercado y aumentar su competitividad.

En este apartado se muestran los conceptos y fundamentos teóricos que son considerados esenciales para el desarrollo de la presente investigación, los cuales sustentan el proyecto en cada una de sus etapas y la cronología del proceso investigativo.

1.2.1. Problema de investigación

Las deficiencias que se presentan en los procesos de contratación administrativa que se ejecutan en el Grupo SHS, debido a la carencia de herramientas y metodologías que estandaricen los procesos para trabajar de forma concisa y funcional, ha provocado que en la actualidad se presenten problemas en la presentación de ofertas y ejecución de sus contratos como adjudicatarios, los cuales son errores que influyen directamente en perder contrataciones significativas y por ende mercado a nivel del erario público.

Actualmente, los objetivos estratégicos de la empresa, se basan principalmente en el aumento creciente de las ventas y la facturación, dejando de un lado la eficiencia y el control de los procesos operativos. Por lo tanto, no hay un enfoque que permita considerar todas las variables necesarias para determinar una rentabilidad real o eficiente.

Es decir, el hecho de no considerar la totalidad de costos del proceso, provoca una falta de optimización en la asignación de datos precisos que influyen directamente en el cálculo final de la rentabilidad real para cada período, debido a que se están quedando aspectos por fuera como por ejemplo; en el año 2017 del total de las licitaciones presentadas se perdió un 53.30% y para el 2018 este porcentaje fue de 65.80%, donde esta cifras indican un panorama de la empresa Grupo SHS que repercute directamente en el incremento de costos, tiempo improductivo y disminución en la eficiencia de los procesos operativos, además, lo cual refleja deficiencias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dado que para el último período del 2018 se presentó una disminución del 24,2% en los ingresos totales.

Este panorama es de carácter reiterativo en la empresa, por lo tanto, se debe suplir esta necesidad, donde las medidas tomadas a la fecha para rectificar estas falencias y disminuir las pérdidas de ofertas, ha sido mediante la asignación de personal dedicado ocasionalmente a licitar, lo cual no ha logrado dar solución a las problemáticas, debido a que no se cuenta con un modelo de administración estratégica de la empresa que permitan la estandarización de procesos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, generando una deficiente gestión de los recursos y planificación de los procedimientos en materia de contratación administrativa.

De acuerdo con la justificación del proyecto sustentada anteriormente, se define como problema de la investigación lo siguiente:

¿Cómo afecta la carencia de un modelo de administración estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el mercado del sector público en servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes en las instituciones del Estado costarricense?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos General

Desarrollar un modelo de administración estratégica para la empresa Grupo SHS, a través de un estudio integral del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir el marco conceptual de los modelos de gestión estratégica empresarial y el entorno de contratación administrativa en Costa Rica, mediante el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación.
2. Contextualizar la situación estratégica actual de la empresa Grupo SHS y su correlación con el entorno de la gestión de contratación administrativa en instituciones del Estado costarricense.
3. Evaluar la situación actual del Grupo SHS, mediante una metodología y herramientas de diagnóstico, que permitan la identificación de factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica y operativa de la empresa y el análisis de oportunidades de mejora en el corto, mediano y largo plazo.
4. Diseñar un modelo de administración estratégica que permita el mejoramiento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa Grupo SHS en los procesos estratégicos y operativos alineados a su sector comercial.
5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, que permitan a la empresa Grupo SHS la toma de decisiones pertinentes, oportunas y viables en la mejora continua de su modelo de administración estratégica en el corto, mediano y largo plazo.

1.4. Delimitaciones del Trabajo

1.4.1. Alcances

- Al ser un tema de licitaciones y compras públicas, específicamente se trabaja con el área de proveeduría de instituciones públicas, pero muchas de las que se mencionan después, tienen esta área descentralizada, contando con una separada por cada sector donde tengan instalaciones. Por lo tanto, se va a trabajar con un área de proveeduría de cada institución.
- La empresa Grupo SHS participa únicamente de licitaciones en instituciones públicas de Costa Rica, ante la existencia de un gran número de éstas en el país, se decide estudiar únicamente a las siguientes: Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Acueductos y Alcantarillados (AYA), Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Banco de Costa Rica (BCR), Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI), Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y Consejo de Seguridad Vial (COSEVI). Lo anterior, en vista que este estrato es el que demanda más servicios atinentes al giro comercial del Grupo SHS y su zona geográfica de influencia a nivel país.
- El alcance de este proyecto es el desarrollo de un modelo de administración estratégica para la empresa Grupo SHS, en la venta de servicios al Estado en mantenimiento y limpieza, con el objetivo específico de aumentar la competitividad y la eficiencia a la hora de presentar ofertas por parte de la organización.
- El proyecto hace un análisis de los rubros que sigue cada una de las proveedurías a la hora de promover un cartel de compra, por lo que se estudia cada una por separado para así poder cumplir con el objetivo principal de la investigación. Cabe aclarar que consiste únicamente en el desarrollo de la propuesta y no en su ejecución.

1.4.2. Limitaciones

- El acceso a la información que se requiere de las proveedurías, a pesar de que los expedientes de licitaciones son públicos, es necesario indagar por medio de entrevistas al personal encargado, los cuales pueden decidir no colaborar o responder de manera restringida las preguntas.
- La principal fuente de información necesaria para comprender las dimensiones de la situación actual de la empresa se centra en el propietario y algunos colaboradores, aspecto que puede afectar el proceso de recaudación de datos, ante eventuales

ausencias o falta de disponibilidad por parte de las personas responsables de las áreas de interés para el proceso del proyecto de investigación.

1.5. Perspectivas teóricas

Con el objetivo de tener una ubicación y contextualización amplia acerca de la propuesta que se quiere desarrollar en la empresa Grupo SHS, es necesario fundamentar los principales conceptos relacionados al desarrollo de un modelo de administración estratégica. De acuerdo al tema y objetivo de la presente investigación, es necesario partir de dos conceptos básicos, los cuales son “modelo estratégico” y “competitividad” que se definen a continuación:

1.5.1. Competitividad

Toda empresa que quiera mantenerse durante el tiempo y ser más rentable, debe buscar siempre mejorar respecto a su competencia. La competitividad se refiere a la “capacidad que tienen los agentes económicos de aprovechar escenarios favorables que se presentan en el mundo de la economía en forma permanente” (Ramírez, 2006, p.111). También Ramírez (2006) agrega que “se puede decir que la competitividad es la capacidad de sortear y salir de los escenarios pesimistas y poco alentadores que se presenten en el desarrollo de cualquier empresa” (Ramírez, 2006, p. 111).

De igual manera, Ubfal (2004, p. 7) hace referencia a la competitividad citando a Horta y Jung (2002), para los cuales este término “no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo” (Horta y Jung, 2002, pp.6).

Es decir, la competitividad es la forma que utiliza una empresa u organización para posicionarse sobre otras y de esta manera obtener una mayor cuota de mercado y por ende mayor rentabilidad.

1.5.2. Modelo

Este término se considera esencial para el desarrollo de la investigación, dado que es parte del eje central del proyecto el cual se constituye como un modelo de administración estratégico para el Grupo SHS. Ante esto, como menciona Caracheo (2002), citado en Ramos *et al* (2016, 131), un modelo puede considerarse:

(...) como una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Ramos *et al*, 2016, p. 131)

La adecuada representación de un conjunto de procesos o escenarios permite al máximo el aprovechamiento de los recursos (financieros, humanos, operativos, entre otros) de las organizaciones, esto con respecto a la creación de un medio para reflejar escenarios o realidades mediante un modelo, donde también Aguilera (2000, p. 131), sostiene que en términos generales:

(...) el modelo en términos generales puede considerarse como una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Aguilera, 2000, p. 131)

Es decir, es un punto de partida, que está previamente establecido y el cual sirve como una guía. Además, intenta explicar lo que sucede para comprenderlo de una mejor forma y así poder anticiparse a lo que puede pasar.

1.5.3. Estrategia

Se define estrategia como la “forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (Fernández, 2012, p. 2). También puede decirse que es un “curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa” (Fernández, 2012, p. 2). Por lo tanto, la estrategia determina cómo se deben dirigir los esfuerzos de la organización, fundamentalmente desde la planificación hasta lograr los objetivos planteados, los cuales se deben controlar y ser adaptables al cambio.

Además, “en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar (Burke, 2006, p. 2)”. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, lo cual determina las metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

1.5.4. Marco estratégico

Ahora bien, uno de los conceptos que destacan en el ámbito de la estrategia empresarial es la del marco estratégico, el cual es utilizado para enmarcar el camino que desea construir la empresa a través del tiempo. Brenes, L. (2003) hace referencia a esta definición de la siguiente manera:

El marco estratégico es indispensable y el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente, pues determinará los límites dentro de los cuales se desarrollarán actividades y será el marco que servirá de guía para la toma de decisiones. Normalmente, las personas que inician una actividad, o sea los fundadores de una organización, desarrollan ideas o ideales sobre esta antes de iniciarla. En algunas oportunidades, las ideas obedecen a estudios de factibilidad, proyectos en la mente de los fundadores, estudios de algún departamento o son producto del desempeño exitoso de otra organización. (Brenes, 2003, p.64)

Como menciona el autor anteriormente, el marco estratégico es con lo cual debe de iniciar un proyecto empresarial, debido a que establece en él, aquellos factores necesarios para lograr las metas organizacionales de forma planificada. Además, dentro de los elementos fundamentales de un marco estratégico se incluye la misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos.

1.5.5. Tipos de modelos de administración estratégica

1.5.5.1. Modelo de Michael Porter

Existen diferentes tipos de modelos de gestión o modelos estratégicos, entre ellos el de Michael Porter, más conocido como las 5 fuerzas de Porter. Este autor estadounidense sostiene que, según Pulido (2008) citado en Porter (2015, p. 243), un buen modelo o plan estratégico debe contener los siguientes elementos; análisis de la industria en la que firma compete, fuentes de ventaja competitiva, análisis de la competencia, una valoración de la posición competitiva de la compañía, selección o ratificación de la estrategia y acciones.

Las 5 fuerzas de Porter, son una herramienta estratégica funcional para fortalecer la organización de manera integral en todos sus procesos y aristas, que complementan adecuadamente todo el entorno desde su análisis y comprensión empresarial para tomar las decisiones oportunas para incrementar la competitividad en el mercado, además, el conocer la industria favorece a las empresas a tomar decisiones dirigidas a las necesidades del consumidor, logrando anticiparse a los cambios que se puedan generar, creando ventajas competitivas.

Esta herramienta (cinco fuerzas de Porter) poseen características primordiales que ayudan a comprender los mercados desde una perspectiva integral, de las cuales, los autores Mullins, Walker, Boyd, Larreché (2007) las definen de la siguiente manera:

Rivalidad entre los competidores presentes

Existe cierta rivalidad entre las empresas que generan productos que son cercanos sustitutos entre sí, en especial cuando un competidor hace algo para mejorar su lugar en el mercado o para proteger su posición. Así, las empresas son mutuamente dependientes: lo que una hace afecta a la otra, y viceversa. Por lo general, la rentabilidad disminuye cuando aumenta la rivalidad. (Mullins, Walker, Boyd, Larreché, 2007, p. 89)

La rivalidad entre los competidores actuales como la primera fuerza de Porter, esta desarrolla una respuesta de evolución en el mercado a través de un movimiento u estrategia de una empresa, lo cual agiliza el cambio en las industrias, además de procurar, la exigencia al máximo por mejorar sus productos y servicios, para posicionarse entre los preferidos por su público meta.

Amenaza de nuevos participantes

Una segunda fuerza que afecta a la industria es la amenaza de nuevos participantes. Los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y llevan con ellos la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia. (Mullins, Walker, Boyd, Larreché, 2007, p. 90)

El ingreso de nuevos participantes en el mercado como segunda fuerza de Porter, ocasiona que el público meta encuentre mayor oferta, a precios más accesibles, consecuentemente las empresas crean nuevas estrategias a corto y largo plazo, con la finalidad de no disminuir sus ingresos.

Poder de oferta de los proveedores

El poder de oferta de los proveedores sobre las empresas en una industria es el tercer determinante en importancia en el atractivo de una industria. Este poder se ejerce principalmente a través del aumento de precios. Su impacto puede ser considerable, en particular cuando un número limitado de proveedores da servicio a varias industrias diferentes. Su poder es creciente si los costos de cambio y los precios de los sustitutos son elevados y pueden realmente amenazar una integración directa. (Mullins, Walker, Boyd, Larreché, 2007, p. 90)

El poder de los proveedores como tercera fuerza de Porter determina la importancia de los proveedores para las empresas, al ser los que suministran materia prima y productos acabados, es determinante que una organización cuente con proveedores que mantengan un precio

accesible y además que ofrezca la calidad necesaria para mantenerse en la competencia de la industria.

Poder de oferta de los compradores

Los clientes de una industria buscan constantemente precios reducidos, mejor calidad en los productos, así como servicios adicionales, con lo que pueden afectar la competencia dentro de una industria. Los compradores ponen frente a frente a los proveedores individuales en su esfuerzo por obtener éstas y otras concesiones. (Mullins, Walker, Boyd, Larreché, 2007, p. 90)

Son los compradores quienes ocupan la cuarta fuerza de Porter, quienes agitan el mercado, al ser elásticos los precios, investigan a las empresas que ofrecen mayores beneficios en sus productos y servicios. En la búsqueda constante para comprar, analizan y deciden, por ende, la importancia de las corporaciones por identificar los gustos y preferencias más atractivos del público, también ocasiona, una competitividad en los proveedores por adjudicarse las ventas más grandes con las compañías que se encuentran en los primeros lugares de ingresos.

La amenaza de los productos sustitutos

Los sustitutos son tipos alternativos de productos (no marcas) que cumplen en esencia las mismas funciones, como son botellas de plástico contra latas de aluminio, oleomargarina contra mantequilla, y envío de documentos por fax contra entrega por mensajería de un día para otro. Los productos sustitutos ponen un techo a la rentabilidad de una industria al limitar el precio que se puede cobrar, en especial cuando la oferta es mayor que la demanda. (Mullins, Walker, Boyd, Larreché, 2007, p. 91)

Los productos sustitutos son parte de la quinta y última fuerza de Porter, los cuales son un beneficio para el consumidor, porque ejercen una presión en los precios hacia la baja, este efecto ocurre cuando la oferta es mayor a la demanda, situaciones diarias relacionadas directamente con la venta, propician que un cliente ejerza su compra de un producto sustituto, esto ocurre al encontrarse con un mal servicio de atención, largas horas de fila y espera, el precio puede determinar una elección distinta a la decisión original de compra de un posible comprador.

1.5.5.2. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

Sobre este modelo Fuentes y Luna (2011) mencionan:

La Planificación Estratégica se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas. (Fuentes & Luna, 2011, p. 121)

Este modelo estratégico permite el análisis del panorama completo de la situación de una empresa, tanto, el entorno interno como externo, con el fin de dirigir las acciones correctivas de manera eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Además, el creador de este modelo Fred David (2003, p. 122) citado por Fuentes & Luna (2011, p. 121), establece que el modelo posee tres fases, las cuales son:

Formulación de la estrategia: Según Fuentes & Luna (2011, p. 121), en esta etapa se inicia con el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, las cuales determinan el rumbo de la empresa a través del tiempo, luego se prosigue con la realización de una auditoría externa e interna, para posteriormente establecer los objetivos a largo plazo y de esta forma enfocarse en la creación, evaluación y selección de las estrategias.

Implantación de la estrategia: “Se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas”. (David, 2003, p. 122). Esta etapa involucra todos aquellos factores o situaciones relacionados con la gerencia, los aspectos para la “determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.” (David, 2003, p. 122)

Evaluación de la estrategia: De acuerdo con Fuentes & Luna (2011, p. 121), esta última fase del modelo se basa en una medición y evaluación del rendimiento de la estrategia formulada inicialmente, con el fin de valorar si se están generando los resultados esperados. En la siguiente figura se aprecia la distribución de dichas fases de este modelo.

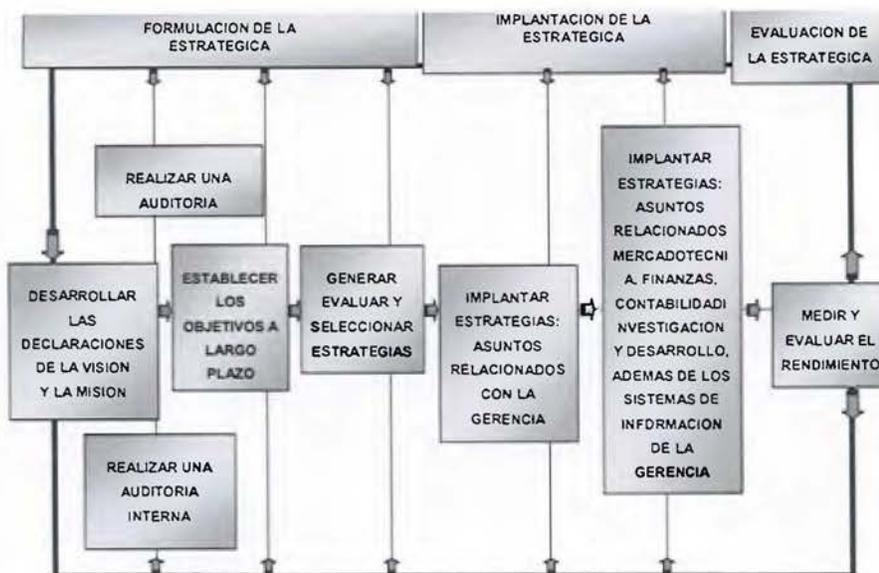


Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

Fuente: Fuentes & Luna (2011).

Tal y como se puede observar en la figura anterior, este modelo inicia con etapas fundamentales que conforman una estrategia empresarial como lo son la declaración de la misión y la visión, así como el establecimiento de los objetivos de largo plazo, y las estrategias seleccionadas puntualmente, para luego, en la segunda fase, implementar la estrategia en términos generales, en la que se toman en cuenta todas las áreas de la empresa de manera integral tal como lo son las áreas de mercadeo, finanzas, los sistemas de información gerencial, entre otros. Por último, se cierra con la evaluación de dicha estrategia basada en la medición de los resultados obtenidos hasta el momento.

1.5.5.3. Matriz de Ansoff

La matriz de Igor Ansoff, surge en los años sesenta, de una de las cuatro corrientes de esa época. En este caso, se encuentra en el enfoque clásico, el cual considera “que la estrategia se planifica de manera racional (“paso a paso”), para luego ser aplicada y alcanzar su objetivo de lograr máximas utilidades” (Martínez, 2006, p. 41). Entonces, Ansoff sostiene que para mejorar la rentabilidad existen tres escenarios, la de “achicarse”, la de mantenerse y la de crecer. En cualquiera de los tres casos se necesita saber: a) dónde se encuentra actualmente la empresa, b) dónde quiere llegar y c) cuál es esa “ruta adecuada” que hará que llegue donde quiere (Martínez, 2006, p. 42). Es decir, este conjunto de elementos le dan mayor certeza para alcanzar las estrategias planteadas en la organización.

Además, Ansoff propuso una relación que existe,

(...) entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a mercados. Así se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como crecimiento por expansión— que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado— y el crecimiento por diversificación (Peris-Ortis, 2013, p. 3).

Luego de todo esto, Ansoff diseñó la tabla conocida como “Matriz de Ansoff o Matriz Producto-Mercado”, la cual se presenta a continuación:

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Figura 2. Matriz de Ansoff o Matriz Producto - Mercado.

Fuente: López (2013).

Los ejes principales sobre los cual gira la matriz son dos: mercado y producto. Luego, se dividen en nuevos y existentes, donde Peris-Ortiz (2013, p. 3), las explica de la siguiente manera:

1. **Penetración de mercado:** a través de esta estrategia la empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos. Es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, dado que entonces es más fácil captar nuevos clientes.
2. **Desarrollo de producto:** la empresa opta por este tipo de crecimiento y ofrece nuevos productos a sus clientes, ya sea porque amplía la línea de productos de la empresa incorporando nuevas características a los existentes de forma que satisfacen mejor las necesidades de los clientes o bien, desarrollando nuevos productos que incorporan nuevas funciones y características.

3. **Desarrollo de mercado:** con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, ya sean estos geográficos o nuevos grupos de clientes. Es una estrategia seguida normalmente por las empresas al inicio de una actividad. Una vez comprobado el éxito del producto es relativamente fácil ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o a otros grupos de clientes.
4. **Diversificación:** en esta estrategia de crecimiento la empresa introduce nuevas actividades a las que ya realiza. (Peris & Ortiz, 2013, p. 5)

Después de la descripción de los modelos expuestos anteriormente y el análisis de distintas fuentes de información, se considera que el modelo de Planificación Estratégica de Fred David es el que mejor se adapta a las características del problema de la empresa y los objetivos de la investigación.

Lo anterior, debido a que “se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización” (Fuentes & Luna, 2011, p. 129), así como aquellos requerimientos que el entorno demande, dando un equilibrio a la empresa en su gestión de los factores internos que influyen directamente en sus resultados y los factores externos que indirectamente provocan posibles cambios en el accionar de la empresa.

A pesar que los otros modelos analizados poseen algunas características similares al seleccionado, este último permite un análisis más profundo en el accionar estratégico de la empresa Grupo SHS, un ejemplo de esto es la parte financiera que permite definir la viabilidad económica de las propuestas correctivas y su alineamiento con el plan estratégico de la empresa.

1.5.6. Elementos fundamentales de un modelo estratégico

1.5.6.1. Misión

Dentro de un marco estratégico, uno de los elementos fundamentales es la misión de la empresa u organización, la cual se define como: “La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. La misión constituye el objetivo primordial hacia el que se debe dirigir los planes y programas que se marquen” (Sainz de Vicuña, 2003, p.124).

Es decir, la misión es la parte de la estrategia en la que se declara para qué existe la empresa y cuál es el propósito por lo cual fue creada. Más específicamente, Carrión, J. (2007), se refiere al concepto de la siguiente manera:

Las declaraciones de misión suelen incorporar la gestión de los grupos de interés primarios para la empresa (clientes, empleados, proveedores, accionistas) y tienen mayor relevancia cuando incorporan las prioridades estratégicas y el posicionamiento de la organización al largo plazo. Hay que pensar que la misión sirve de elemento de identificación y cohesión y le concede a la empresa una identidad estable. (Carrión, 2007. p.54).

De acuerdo con lo anterior, en la misión deben de estar impregnados varios aspectos importantes como la gestión de los grupos de interés dentro de la organización y las prioridades estratégicas. Además, cabe destacar que una misión funge como identificador de la empresa, por lo que no puede ser algo muy genérico. Esto quiere decir, que debe estar redactada de forma que cada vez que sea leída se entienda con claridad a que se dedica la empresa y cuál es la razón de su existencia.

1.5.6.2. Visión

El siguiente elemento del marco estratégico es la visión, la cual Sainz de Vicuña, J. (2003) define de la siguiente manera:

La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser. (Sainz de Vicuña, 2003, p.125).

De acuerdo con el autor, la visión refleja en su redacción la posición de la empresa en un futuro de largo plazo, y por lo tanto es una herramienta que le ayuda a definirse cómo se encuentra actualmente en el mercado, con el fin de que sea realista y coherente con lo que quiere lograr a largo plazo.

Asimismo, Martínez, D. y Milla, A. (2012), se refieren al concepto de la siguiente forma:

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podemos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Además, es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo. Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico, que valore el grado en que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización. (Martínez y Milla, 2012. p.21)

De acuerdo con la definición anterior, una visión debe de tener un efecto inspirador en las organizaciones con el fin de que pueda irse convirtiendo en una realidad con el paso de los años y por lo tanto se puedan cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

1.5.6.3. Valores corporativos

Junto a la misión y la visión, los valores corporativos son parte importante del marco estratégico de una empresa. Ante esto, Martín, M. (2005) define estos de la siguiente manera:

El conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la organización en lo concerniente a su desempeño cotidiano (principios profesionales) a la hora de diseñar sus productos, fabricarlos y venderlos, así como los que rigen las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y con personas o instituciones ajenas a la misma. (Martín, 2005, p.57).

Tal como lo refleja el autor, los valores definen la actuación de la organización en todas sus funciones y deben estar presentes en el accionar de todos sus miembros. Los valores tienen que ver en gran medida, con las conductas necesarias para que se puedan cumplir plenamente con los objetivos estratégicos de la organización.

También, Sainz de Vicuña, J. (2003), se refiere a estos a continuación:

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos? (Sainz de Vicuña, 2003, p.126).

De acuerdo a lo anterior, se puede agregar que los valores corporativos sirven como ideales que ayudan a los miembros de la empresa a reflexionar en que basan sus creencias durante el accionar diario. Es decir, en que creen, con el fin de cumplir las metas de la organización.

1.5.6.4. Objetivos estratégicos

Parte esencial de un marco estratégico son los objetivos que se definan para lograr las metas organizacionales. Muñiz, L. (2003), se refiere a esta definición de la siguiente forma:

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa. (Muñiz, 2003, p.53)

De lo anterior, se debe de entender que los objetivos estratégicos necesitan estar fundamentados en una misión, y responder a las diversas necesidades que tenga la empresa dirigidos al largo plazo. También, Muñiz, L. (2003), destaca las principales características de los objetivos a continuación:

Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa, posibles de conseguir, equilibrados y coherentes entre sí, cuantificables y valorados en la medida que sea más factible, adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades, incentivadores de forma que para su consecución requieren una cierta dificultad y trabajo, aceptados por las personas implicadas (Muñiz, 2003, p.53).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado por el autor, se puede decir que estos deben de estar ligados a la misión propuesta por la organización y adicionalmente ser equilibrados y estructurados, además de estar apegados a las principales necesidades de la empresa. Por último, deben de crear motivación e impulso entre los miembros de la organización, con el fin de que puedan ser conseguidos en un plazo establecido.

A manera de complemento, Brenes, L. (2003). Se refiere a la importancia de los objetivos dentro de la estrategia organizacional de la siguiente manera:

El objetivo definido sin fundamento en un diagnóstico no se puede llamar estratégico. El marco estratégico toma valor práctico cuando se traduce en objetivos cuyos resultados son mensurables, alcanzables y que puedan establecerse en el tiempo. Los objetivos permiten que las partes interesadas comprendan su papel, tanto en el presente como en el futuro de la organización. Además, estos deben ser desafiantes para que motiven e impulsen. (Brenes, 2003. p.94).

En referencia al párrafo anterior, es importante para que un objetivo forme parte del marco estratégico, sus resultados deben de ser medibles y alcanzables, y crear conciencia en los miembros de la organización acerca de las labores que deben de realizar para cumplir las metas propuestas.

1.5.7. Análisis estratégico y operativo (Factores internos y externos)

1.5.7.1. Análisis PEST, FODA y CAME

Un análisis estratégico de una organización requiere de herramientas de diagnóstico, que evalúen tanto los factores internos como los externos que influyen en esta. Una de las herramientas más conocidas y utilizadas para este fin, es el análisis FODA, el cual tiene cuatro elementos fundamentales que pueden determinar la situación actual de la empresa, tales como los son: las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Gracias a esta herramienta de análisis integral, se pueden encontrar aquellos aspectos en los que la empresa debe de mejorar e invertir mayor esfuerzo para conseguir los objetivos estratégicos.

Sin embargo, es esencial utilizar previo al uso del FODA, un análisis que permita identificar y mostrar el comportamiento del entorno externo del mercado, con el fin de profundizar en mayor medida en estos, donde dependiendo de las características de la empresa en investigación es importante comprender el escenario externo, el cual puede afectar la toma de decisiones. Por lo tanto, se va a utilizar el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), dado que, brinda una descripción del entorno en el cual la empresa desempeña sus actividades, permitiendo una identificación de oportunidades y amenazas que no se estén considerando previamente.

También el análisis CAME (derivado del FODA), permite utilizar diversas estrategias para abordar cada elemento del FODA, basado en corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, que cada organización irá interviniendo de acuerdo a su situación actual. Más adelante en el apartado “1.5.23 Técnicas e instrumentos de diagnóstico y medición del desempeño” se explican cada una de estas herramientas por separado con mayor detalle.

1.5.8. Modelos actuales de gestión administrativa dentro de las empresas

Las empresas actualmente requieren de flexibilidad para poder adaptarse y responder positivamente ante los cambios que demanda el mercado, por ende, es necesario fortalecer cada área de trabajo que permita lograr una competitividad alta, para lo cual se fundamentan a continuación los modelos de gestión administrativa que se basan en fortalecer la eficiencia en sus procesos.

Los modelos de gestión administrativa, son mecanismos que le han permitido a las empresas dirigir sus estrategias de manera exitosa. Las organizaciones tienen la necesidad de investigar y seguir campos de estudio, que les permitan mejorar la productividad en sus procesos, además, de incentivar a los trabajadores a que generen ideas de valor como parte de su trabajo de lograr la mejora continua.

Como parte fundamental de una empresa, es necesario describir algunos de los modelos actuales dentro de la administración. Como bien es sabido, algunos de estos surgieron hace más de 100 años, tal es el caso de la Administración Científica, desarrollada por el ingeniero industrial Frederick Winslow Taylor, donde posterior a esta nacieron otras como las relaciones humanas en el trabajo, dándole un enfoque muy diferente a Taylor. Durante el

tiempo se han desarrollado otros modelos, por lo que a continuación se abordan en mayor detalle.

1.5.8.1. Administración Científica

En 2012, Carro y Caló estudiaron el modelo científico y determinaron que es el pionero de la administración, el cual nace de la inventiva del autor de prestar atención a los detalles y estudiar exhaustivamente el comportamiento de los trabajadores, además de evidenciar distintas alternativas de cómo se puede optimizar la gestión de las funciones laborales, lo cual influye en resolver los problemas de la organización a través del aumento de la eficiencia.

Este se originó en 1911 mediante la publicación del libro de Taylor: “Principios de Administración Científica”, donde se sentaron las bases de este modelo. Dicho modelo, se fundamenta en que debería existir un ganar-ganar entre los inversionistas y los colaboradores de cualquier empresa, buscando siempre la máxima productividad. Ahora bien, cabe aclarar que primero debe estar la empresa y sus utilidades, pues de esto depende la prosperidad esperada por los que invierten, en el cual los colaboradores se benefician mediante incentivos económicos altos, como salarios más atractivos (Jurado, 2003, p. 15).

Según Robbins (2005, p.28) el modelo de Administración Científica propuesto por Taylor se divide en cuatro principios fundamentales de la siguiente manera:

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacerlo al ojo”.
2. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
3. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores.

Este modelo tiene algunas limitaciones, donde según Taylor los colaboradores solo son mano de obra contratada para ejecutar funciones ya establecidas, pues ellos no tienen la capacidad de pensar científicamente para la toma de decisiones, y por lo tanto, siempre están bajo el mando del director general. Es un modelo que se mide exclusivamente por la productividad y todas las decisiones que se toman deben girar en aumentarla al máximo, aunado a que la motivación para los colaboradores sería meramente económica.

1.5.8.2. Las Relaciones Humanas en el Trabajo

Desarrollado por el psicólogo australiano Elton Mayo, quien creía que el modelo de Taylor minimizaba al máximo a las personas que laboraban para cualquier empresa, al considerarlas simple mano de obra para alcanzar un único objetivo como es la máxima productividad y la prosperidad para los inversionistas, dejando de lado sus motivaciones personales y emocionales. Por tanto, mediante los experimentos realizados en las décadas de los años 20 y los 30 en la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, logró deducir una serie de puntos que rivalizaban con la administración científica.

Mayo recalca la importancia de la integración y el comportamiento social de los colaboradores, esto porque trabajan mejor si se sienten parte de un grupo; en el que apunta que las recompensas y sanciones sociales muchas veces ocasionan un efecto contrario para lo que se diseñaron, pues se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

Además, se fundamenta en el desarrollo de los grupos informales que constituyen la organización humana de la empresa, la cual muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. También, se logró determinar que muchas veces la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Por último, considera los aspectos emocionales, dado que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios. (Según Ramos y Triana, 2007, p. 310)

Por lo tanto, mediante los aportes de ciencias sociales como la psicología y la sociología, se logró determinar mediante innumerables observaciones que la parte social de los colaboradores es sumamente importante y que puede afectar considerablemente la productividad de cualquier empresa.

1.5.8.3. Administración para la Calidad Total

Este modelo se basa en la mejora continua, la cual fue implementada en Estados Unidos y posteriormente perfeccionada en Japón, la cual versa sobre una diferencia de los dos anteriores, al no basarse en obtener la máxima utilidad, sino que en que la empresa debe permanecer en el mercado durante el máximo tiempo posible, y para lograrlo debe volverse cada vez más competitivo, y para esto, se deben corregir los errores durante el proceso. En Japón a diferencia de EEUU esto se realiza en la primera parte del proceso, en las primeras

etapas, con la idea principal del efecto cascada, pues mientras más temprano se detecte un error, más fácil corregirlo (Medina y Ávila, 2002, p. 267).

Al contrario que el pensamiento Tayloriano, la Administración de la Calidad Total plantea que la persona que comúnmente está más cerca de la operación es la que más conoce sobre la misma, por lo que, sin la participación de ésta en la mejora, nunca se podrá llevar a cabo. Este es un concepto simple, pero al igual que los de mejora continua y el de focalización en el cliente cambiaron la manera de gerenciar un negocio en los últimos años, dado que reemplaza además el estilo de gerenciamiento de arriba hacia abajo, con decisiones más descentralizadas que apuntan a la satisfacción del cliente. (Carro y González, 2012, p.4)

Como se menciona anteriormente, en la Administración de la Calidad Total, el empleado o colaborador que tiene una relación directa con el trabajo realizado, es quien debe participar mayormente en la mejora continua de los procesos de la organización.

1.5.8.4. La Administración para la Excelencia

Este modelo está confirmado por el conjunto de otros, como la administración científica, la calidad total y el desarrollo organizacional. Su esencia es tomar los mejores principios y técnicas para poder establecer un camino a seguir para la empresa, hacia dónde se dirige, es decir, tener una visión muy clara de la organización. Para ello, según Jurado (2003), existen diferentes técnicas:

- Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor, además de encontrar el nicho, explotarlo y establecer barreras que protejan y que impidan la entrada de los competidores, como los bajos costos, la obsesión por el cliente, la obsesión por el servicio y la obsesión por la calidad.
- Obsesión por el cliente, escucharlo, enterarse de cuáles son sus preferencias y atenderlas con obsesión. Utilizar datos de sus compras para abrir una línea de producción, esto para abrir un servicio o una tienda personal para cada uno de ellos.
- Obsesión por el servicio, al establecer de un modo o de otro una influencia de los clientes en todos y cada uno de sus departamentos de su empresa. También, obsesión por la calidad, por fabricar productos y por prestar servicios confiables, de gran valor agregado para sus clientes.
- Implantar un sistema que permita descubrir los problemas antes que se conviertan en fuentes de irritación.

- La calidad no es una técnica, es ante todo atención, gente, pasión, orgullo, consistencia, contacto directo e íntima reacción. (Jurado, 2003)

1.5.9. Elementos del proceso de licitaciones públicas en las instituciones del Estado Costarricense

1.5.9.1. Oferta

Se define el concepto de oferta como “el conjunto de unidades (cantidad) que, a un precio determinado, se ofrece para satisfacer necesidades.” (Lacalle, 2018, p.30). Por lo tanto, se entiende que el concepto hace referencia a una propuesta de cierta cantidad de un bien o servicio a un precio establecido, que satisface una necesidad cualquiera.

Sin embargo, contextualizando el concepto de oferta al tema de contratación administrativa en nuestro país de forma específica, el artículo número 61 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Decreto No. 33411-H), define oferta como “la manifestación de voluntad del participante, dirigida a la Administración, a fin de celebrar un contrato con ella, conforme a las estipulaciones cartelerías” (Sinalevi, 2018, p. 57).

Además, Picado define oferta como “la iniciativa tomada por una de las partes al proponerle a otra un negocio describiendo su contenido y precisando sus elementos esenciales de forma completa” (Picado, 2017, p. 45).

De acuerdo a los últimos dos conceptos, se determina que, en el caso de la contratación administrativa, una oferta es la manifestación de un participante en querer realizar un contrato con el Estado de acuerdo con las especificaciones de un cartel.

1.5.9.2. Cartel

El cartel es uno de los elementos clave que se maneja cuando se habla de las licitaciones. Sin embargo, antes de entrar al concepto contextualizado, la Real Academia Española define cartel como una “Lámina de papel que se exhibe con fines publicitarios o informativos” (Real Academia Española, 2018, párr. 1). Es decir, sirve para exhibir información acerca de cualquier tema en específico.

Específicamente el concepto de cartel vinculado al tema de contratación administrativa, de acuerdo con Picado, G. (2017) se define como:

Es el reglamento particular del concurso. Se le llama también pliego de condiciones. En el cartel debe estar contemplado todo lo referente al objeto, las particularidades, requisitos, condiciones, requerimientos técnicos, cantidades, tipo de moneda, pagos, tabla de calificación, condiciones de entrega, etc., del concurso (Picado, 2017, p. 16).

También, refiriéndose a este concepto, la Contraloría General de la República señala lo siguiente: un cartel en el ámbito de contratación administrativa “es el documento en el cual la Administración que va a contratar un bien, obra o servicio, incorpora las reglas específicas que van a regir para esa contratación en particular” (Contraloría General de la República, 2018, párr. 2).

En síntesis, se puede decir entonces que un cartel es el instrumento que se utiliza en las compras públicas y privadas para definir las condiciones técnicas, financieras, legales y administrativas del concurso que se desea promover para llegar a un producto final en la figura de un contrato administrativo.

Dentro de los elementos básicos que requiere llevar un cartel o pliego de condiciones en general en una licitación se encuentran los siguientes:

1.5.9.2.1. Las condiciones de orden general y administrativas

Las condiciones de orden general y administrativas están contempladas por la Ley de Contratación Administrativa, con el fin de verificar aspectos sustancialmente formales, que permiten el desarrollo adecuado del proceso de participación por parte de los posibles proveedores de los bienes o servicios que se requiere contratar. Dentro de estas condiciones se encuentran las siguientes:

- Día y hora de la apertura de ofertas.
- El lugar de entrega de la oferta.
- La forma de presentar la oferta (aspectos de forma).
- La información que debe de contener la oferta, como los datos generales de la persona física o jurídica o razón social de la empresa ofertante, así como los datos personales de quien suscribe la oferta.
- Las declaraciones juradas.
- Las obligaciones tributarias y obrero-patronales (ante el Ministerio de Hacienda, CCSS, FODESAF y el Registro Nacional, entre otras)

- Detalles acerca de la visita al sitio por parte de los oferentes (cuando aplique).

1.5.9.2.2. Las condiciones invariables

Las condiciones invariables o también conocidas como; “requisitos de admisibilidad”, son de cumplimiento obligatorio para los oferentes, esto implica que todas aquellas ofertas que se reciban y no cumplan los requisitos de admisibilidad deben ser rechazadas. Dado que la Contraloría General de la República menciona:

(...) debe quedar completamente claro que los requisitos de admisibilidad son de cumplimiento obligatorio, ya que la Administración los utiliza, como indicamos anteriormente, para establecer un mínimo bajo el cual, no puede aceptar ninguna oferta. Así, de no cumplirse con estos requisitos mínimos en una determinada oferta, ésta no puede ser considerada como adecuada para la Administración y por ende debe rechazarse, ya que solo las ofertas que cumplen con estos requisitos de admisibilidad pueden ser evaluadas. (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2016, párr. 7)

Además, es importante aclarar que no existe una lista definitiva de este tipo de condiciones o requisitos, dado que pueden ser de distintos tipos, dependiendo de las necesidades descritas en cada objeto contractual, como; técnicos, financieros, jurídicos, entre otros. A continuación, se detallan las condiciones invariables que pueden encontrarse en un cartel.

- Vigencia de la oferta.
- El plazo de adjudicación.
- Lugares y plazos de entrega.
- Garantías (cumplimiento).
- Las especificaciones técnicas del objeto contractual a contratar.
- Formas de pago.
- Cláusulas legales y ambientales.
- Las obligaciones del contratista.
- La formalización y especies fiscales.
- Firmas.
- Aprobaciones internas.

1.5.9.2.3. La experiencia requerida de los oferentes

En cuanto a la experiencia requerida de los oferentes, se refiere a la cantidad de años que el proveedor ha realizado la comercialización del bien o servicio que se indica en el cartel, esto con el fin de asegurar la calidad y eficiencia en el cumplimiento de las especificaciones que solicita el departamento de proveeduría de las instituciones a través del cartel. Sin embargo, el nivel de experiencia también se solicita en cantidad de dimensiones métricas en las cuales un oferente ha brindado un servicio, por ejemplo, en el cartel N° 2019CD-000142-0000100001, publicado el 28 de agosto del 2019, donde el Banco Nacional de Costa Rica requirió la “Contratación del servicio de limpieza para la oficina de Jicaral del Banco Nacional de Costa Rica”, se estableció lo siguiente:

El oferente deberá haber realizado como experiencia mínima, al menos tres (3) trabajos similares al objeto de la presente contratación; por un período mínimo y continuo de seis (6) meses, en edificios que alberguen oficinas con un área no menor a los 946 metros cuadrados de construcción de un nivel, dos o más. (SICOP, 2019, p.27)

Como se puede observar, la experiencia mínima que se establece en este cartel es de acuerdo con las necesidades del servicio, sin embargo, esto no implica que para todos los carteles la experiencia solicitada sea la misma, dado que varía según el bien o servicio a contratar.

1.5.9.2.4. Elementos de adjudicación y metodologías de comparación de ofertas

Los elementos de adjudicación y metodologías de comparación de ofertas o conocido como sistema de calificación del cartel, “Es el componente del cartel que fija las reglas sobre las cuales se van a comparar las ofertas elegibles” (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2019, párr. 5). Además, se debe tener en cuenta que, para hacer un uso correcto de su aplicación, no deben agregarse aquellos aspectos de cumplimiento obligatorio, dado que, estos forman parte de los requisitos de admisibilidad. De igual manera, “Este sistema debe contener al menos tres elementos básicos: los factores a calificar, el porcentaje que se le va a asignar a cada uno y la metodología de aplicación” (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2019, párr.7).

1.5.9.2.5. Los criterios de desempate

Los criterios de desempate se establecen como parte del cartel para evitar complicaciones en caso que se presente un empate entre las propuestas de dos oferentes, la cual se incluye en el cartel en aquellos objetos donde se consideren posibilidades de empate, llamadas cláusulas de

desempate. La Contraloría General de la República de Costa Rica detalla este proceso de la siguiente manera:

En aquellos objetos susceptibles de empate, deberán fijarse cláusulas de desempate y, en caso de que aquél persista, definirá la suerte. En este último supuesto, si el cartel no definiere otro método, se convocará a los oferentes cuyas propuestas obtienen la misma puntuación a un lugar, hora y fecha determinados para seleccionar la oferta ganadora. De todo ello se levantará un acta que será suscrita por los asistentes al evento, y posteriormente se adoptará el acto de adjudicación. (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2019, p. 7)

Asimismo, desde la descripción de este criterio en el cartel se debe determinar una prioridad, por ejemplo; “En caso de empate, se adjudicará en la de menor precio. De mantenerse el empate, la adjudicación recaerá en la de menor plazo de entrega” y así sucesivamente. (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2019, párr. 8)”

1.5.10. Cartera de clientes

La mayoría de las empresas, tienen registros donde segmentan a sus clientes de acuerdo a cada una de sus características, con el fin de tener una estructura ordenada del mercado al que se ofrecen los productos o servicios. A esto se le conoce como una cartera de clientes, la cual se define a continuación:

Por un lado, Cruz (2016), hace referencia a una cartera de clientes como:

Un registro o listado de los compradores actuales de la empresa, que permite ubicarlos y encontrarlos en caso de necesitarlos. Se clasifican en actuales y potenciales. La cartera actual se refiere al listado de los consumidores y clientes actuales de la empresa. La cartera potencial se refiere al listado de los posibles consumidores y clientes actuales de la empresa que aún no han consumido algún producto de ella, pero tienen grandes posibilidades de hacerlo (Cruz, 2016, p. 73).

Por otra parte, Rodríguez (2014) se refiere al concepto de la siguiente forma:

La entidad puede tener una cartera de clientes o una determinada cuota de mercado y esperar que, debido a los esfuerzos empleados en desarrollar las relaciones con los clientes y su lealtad, estos vayan a continuar demandando los bienes y servicios que les vienen ofreciendo (Rodríguez, 2014, p. 53).

En el marco del proyecto de investigación, se puede definir a una cartera de clientes como un registro de proveedores institucionales, en el que el área de ventas segmenta sus clientes actuales y potenciales, esto con respecto a sus características principales, enfocándolas a las necesidades de la empresa.

1.5.11. Administración Pública

El término de Administración Pública engloba gran parte de la temática principal del tema de investigación, dado que la contratación administrativa es ejecutada por las diferentes proveedurías del Estado, por lo cual es elemental que se defina dicho concepto.

De acuerdo con Vélez (2005) la Administración Pública se considera como:

La ejecución de la ley y la prestación de funciones y servicios a cargo del Estado, además desde el punto vista técnico, se considera como una actividad conformadora del orden económico y social, que crean las condiciones necesarias para el desarrollo (Vélez, 2005, p. 37).

Vélez (2005), más adelante se refiere al mismo concepto de Administración Pública de la siguiente manera:

Se entiende como el poder público, que le corresponde decidir cuál es el propósito común de una colectividad y atender sus necesidades, para el desenvolvimiento de los individuos. Para esto último, realiza la función administrativa, mediante una actividad que comporta la organización del hombre y materiales (Vélez, 2005, p. 37).

De acuerdo con el artículo No. 1 de la Ley General de Administración Pública (No. 6227) se determina que, “La Administración Pública estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado” (Ley general de Administración pública, No. 6227)

De acuerdo con lo anterior, se puede resumir el concepto de Administración Pública como la forma en el Estado presta funciones y servicios al público, y en la que se conforma el orden económico y social de forma organizada.

1.5.12. Contratación administrativa en Costa Rica y su marco legal

Es primordial por el ámbito de acción del proyecto, definir la figura mediante la cual la Administración Pública promueve cada uno de los contratos, que en este caso es mediante la contratación administrativa, la cual se define a continuación:

Castro (2010) se refiere a la contratación administrativa de la siguiente manera:

Se refiere a aquellas actuaciones realizadas en tres etapas: Una fase interna constituida por la formación de la voluntad de la administración pública, una fase externa constituida por la materialización de la voluntad de la administración mediante los actos administrativos precontractuales, y la celebración del contrato administrativo y una fase ejecutiva tendiente al cumplimiento del contrato. (Castro, 2010, p. 88)

De acuerdo con la cita anterior, se enmarca el término de contratación administrativa, como un sistema en el que interactúa la Administración Pública como figura principal mediante los actos administrativos en los que se gestionan los contratos públicos.

Sin embargo, esta definición, aunque da una noción básica relacionada al concepto, no define claramente lo que significa la contratación administrativa. Dentro de un contexto más enfocado a Costa Rica, Picado, G. (2017), define de una forma más clara y entendible el concepto de la siguiente manera:

La contratación administrativa es el sistema mediante el cual el estado y sus diferentes dependencias adquieren los suministros, materiales, activos, equipos, mobiliario, servicios, obras, etc. necesarios para cumplir con sus finalidades públicas. Esta acción se efectúa mediante la celebración de contratos, que difieren de los contratos civiles y comerciales por el hecho de que una de las partes contratantes siempre va a ser el estado (Picado, 2017, p. 21).

Ahora bien, observando y analizando las definiciones anteriores se puede concluir que la contratación administrativa es un método en que el Estado por medio de la Administración Pública, negocia o adquiere bienes y servicios a manera de cliente, que son necesarios para cumplir con cada una de sus finalidades o intereses públicos.

1.5.13. Ley de Contratación Administrativa

En Costa Rica, todos los procesos de compras o adquisiciones por parte del Estado se amparan en la Ley de Contratación Administrativa (Ley No. 7494) y su Reglamento (Decreto N° 33411-H). Dicha Ley y Reglamento contemplan todas las normas y reglas necesarias, para que los procesos de contratación administrativa por parte del Estado se cumplan de manera satisfactoria.

En esta Ley, tanto el contratista como el contratante, tiene una serie de principios y disposiciones normativas definidas, los cuales, garantizan que los contratos se desarrollen en un ámbito de justicia y equidad para las partes involucradas.

En los artículos número 4, 5, y 6 de la Ley de Contratación Administrativa y en el artículo número 2 del Reglamento a dicha Ley, se establecen una serie de principios básicos con lo que debe cumplir todo contrato y cualquier actividad relacionada. Dichos principios se definen a continuación:

1.5.13.1. Principios de Eficacia y Eficiencia

Este principio se refiere a que toda actividad relacionada a la contratación administrativa debe estar enfocada al cumplimiento de cada uno de los fines, metas y objetivos de la administración (eficacia), procurando que se elijan las ofertas de mayor conveniencia mediante un uso óptimo de los recursos públicos (eficiencia).

1.5.13.2. Principio de Publicidad

El principio de publicidad señala que cada uno de los procedimientos relacionados a la contratación administrativa, se harán públicos por cada uno de los medios correspondientes y por lo tanto se debe garantizar que todos los interesados tengan acceso libre a cada uno de los expedientes de contratación administrativa y a toda la información que tenga relación con el contrato.

Es decir, toda institución estatal está obligada a mostrar al público toda la información referente al contrato administrativo y por lo tanto cada entidad interesada en participar en dicho contrato debe tener el acceso garantizado a toda la información correspondiente.

1.5.13.3. Principio de Libre Competencia

Este principio garantiza que a cada uno de los potenciales oferentes que quieran participar en un procedimiento de contratación, no se les puede negar la libre competencia, ya sea con alguna regulación u otro impedimento. En este caso, los carteles de oferta dentro de sus restricciones no deberían limitar las participaciones de forma injustificada, por lo que deben estar redactados de forma que no atenten o restrinjan la participación de la masa de oferentes de un objeto contractual específico.

1.5.13.4. Principio de Igualdad

En cuanto al principio de igualdad, la Ley de Contratación Administrativa obliga a que se dé un trato equitativo para todos los participantes oferentes para un proceso de contratación, en la que se dispongan las mismas normas y reglas para cada uno. Es decir, no pueden existir preferencias o tratos parcializados por parte de la administración, con lo que respecta a la normativa de ley.

1.5.13.5. Principio de Buena Fe

El principio de Buena Fe, está enfocado en el comportamiento ético y la moral presentada por las partes involucradas en un contrato administrativo, como los son el Estado como entidad

contratante y los proveedores como participantes. En este caso los intereses siempre deben de estar dirigidos a la finalidad pública correspondiente.

1.5.13.6. Principio de la Intangibilidad Patrimonial

El principio de intangibilidad patrimonial, hace referencia a que los contratos administrativos siempre deben de realizarse manteniendo un balance o equilibrio financiero. Es decir, no deben existir desequilibrios o desajustes con respecto a los precios pactados durante la ejecución del contrato.

1.5.14. Compras Públicas

De acuerdo con Zabala-Iturriagagoitia, se define el concepto de la siguiente manera: “La compra pública regular se produce cuando una organización (pública) adquiere un producto (un bien o servicio, o la combinación de ambos, un sistema) ya existente con anterioridad.” (Zabala, 2017, p. 101) Es decir, una compra pública es una adquisición que realiza el aparato estatal con el fin de satisfacer una necesidad de interés público en general.

Ahora bien, en Costa Rica las compras públicas pueden variar su método dependiendo de si está centralizado o no en el sistema institucional. El sector público se compone de muchas instituciones con variadas formas de regulación, grados de autonomía y control administrativo, por lo tanto, el sistema de compras puede tener ciertas variaciones entre estas. Entre más identificadas estén las instituciones con sus procedimientos y normas legales, mayor centralización existe, por el contrario, cuanto más diferenciados sean los procesos, mayor descentralización se presenta (González, s.f., p. 7).

El autor González, indica que “como sistema centralizado de compras públicas, las que se ejecutan en el gobierno central, se dan por medio de su organismo especializado denominado Proveeduría Nacional.” (González, s.f., p. 9) Es decir, que entidades como, por ejemplo, los ministerios realizan sus compras por medio de la Proveeduría Nacional. Por otro lado, las instituciones con mayor descentralización utilizan una proveeduría institucional que se encarga de llevar a cabo todas las tareas propias de una compra o adquisición.

1.5.15. Licitaciones

El concepto de licitación es uno de los más importantes de definir para poder comprender el tema principal del trabajo de investigación. Por un lado, González (s.f.), da su punto de vista acerca del concepto de licitación de la siguiente manera:

Una de las tantas formas de compra es la licitación. Si se trata de la administración pública la licitación puede ser pública o privada, pero si hablamos del sector privado, puede ser licitación abierta y licitación cerrada. La licitación mantiene su connotación y definición de acuerdo con el sector donde se utilice y con la magnitud de la compra; pero siempre el objetivo primario es el de conseguir mejores precios y calidades. (González, s.f., p. 50)

De acuerdo a la cita anterior, se entiende en un contexto general que una licitación es un tipo de compra en la que se buscan los precios y calidades que más convengan a las organizaciones, esto de acuerdo al objeto contractual que se desea adquirir y en cumplimiento de todas las especificaciones técnicas y de uso que se requieren.

Además, la figura de licitaciones en el país posee una serie de características de carácter administrativo y jurídico, las cuales permiten mantener el control durante el proceso de previo y posterior en la adjudicación de contratos. "... De este modo cuando hablemos de licitación nos referiremos al proceso de preparación, presentación y adjudicación de contratos públicos" (Sánchez, p. 23). Por ser un concepto amplio, se considera primordial comprender el significado de este término para tener el desarrollo de la investigación.

Ante esto, la Contraloría General de la República determina que:

La licitación es un concurso que deben realizar las entidades públicas para comprar los bienes y servicios que requieren, a efectos de seleccionar la mejor oferta en cuanto a precio y calidad, garantizando así la libre participación de los potenciales oferentes (Contraloría General de la República Costa Rica, 2018, párr.11).

Por otro lado, Picado, G. (2017) define el concepto de licitación de la siguiente manera:

Una licitación es el nombre genérico que se da a todos los concursos de contratación administrativa, mediante los cuales la Administración obtiene los servicios o bienes que necesita y suministran los oferentes. Para efectuar un proceso de licitación, se debe confeccionar un cartel o pliego de condiciones y establecer allí la manera en la cual se va a ejecutar el procedimiento (Picado, 2017, p. 39).

Desde el punto de vista del autor, una licitación corresponde a una forma de realizar una compra de bienes y servicios en la cual la administración pública trata de conseguir las mejores condiciones para negociar un bien o servicio, esto a través de un proceso en la mayoría de los casos es concursado.

Por último, basado en las definiciones anteriores se puede indicar que, es el conjunto de procesos mediante el cual la Administración Pública y los oferentes están involucrados, desde la elaboración de las ofertas para su publicación, el acto de recibido, formulación y entrega de

la propuesta por los oferentes, el análisis de dichas propuestas y adjudicación de la licitación mediante un contrato.

1.5.16. Procedimiento de licitaciones públicas en Costa Rica

El proceso de licitaciones públicas en el país resulta bastante complejo, esto por la cantidad de procesos y normativas que deben ser cumplidas a cabalidad para estar dentro de la legislación costarricense en este particular. Para esto se plantearán a continuación, la descripción de los estratos que identifican bajo qué tipo de licitaciones o mecanismo de compras públicas está participando la empresa.

1.5.17. Estratos de la Contraloría General de la República (tipos de licitaciones)

Las licitaciones como instrumento utilizado por las instituciones del Estado para realizar compras, según los artículos número 41 y 45 presentes en la Ley de Contratación Administrativa No. 7494, los tipos de licitación ordinarios que se admiten en el país son: licitación pública, licitación abreviada, compra directa y el remate.

1.5.17.1. Licitación Pública

La licitación pública “es el procedimiento más abierto a la participación de los potenciales oferentes, es también el más formalista y los plazos establecidos son más amplios”. (Contraloría General de la República Costa Rica, 2018, p. 11) Es decir, las instituciones autorizadas por el Estado para utilizar la figura de licitaciones invitan a participar a todas aquellas empresas, que cumplan con los requisitos solicitados en el cartel de oferta para participar.

También, Allende (2016) lo define como el:

Procedimiento administrativo de preparación de la voluntad contractual por el que un ente público, en ejercicio de la función administrativa, invita a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente (Allende, 2016, p.20).

Con las definiciones anteriores se determina que, una licitación pública es el procedimiento donde las instituciones del Estado publican una oferta de compra para obtener los bienes o servicios que requieren, dirigida a todas aquellas empresas (pueden ser consultadas por todos los oferentes) que poseen la capacidad de cumplir los requisitos de la compra estipulados en el cartel. Todas las empresas poseen la posibilidad de ver y postularse a participar para ganar el

proceso de licitación, debido a que la totalidad de la información de cada contratación es de carácter público.

Cada tipo de licitación tiene rubros establecidos para ejecutarse, según el presupuesto que dispone la administración, los cuales se especifican en el artículo número 27 de la Ley de Contratación Administrativa, donde por ejemplo, en el caso de las administraciones con presupuesto superior a los cincuenta mil setecientos millones de colones (¢50.700.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a trescientos cuatro millones de colones (¢304.000.000,00).

1.5.17.2. Licitación Abreviada

Las diferencias de esta modalidad se centran en la reducción de los términos en el proceso de selección y requerimientos de índole legal tanto para los oferentes como para la Administración. Los términos en las diferentes etapas del cronograma para la adjudicación de contratos a través de la selección abreviada se reducen... esta reducción debe entenderse por la finalidad misma de la selección abreviada el cual es el de adelantar un proceso reducido, en busca de la eficiencia de la gestión contractual. (Osejo, 2016, p. 13)

Además, en la Contraloría General de la República Costa Rica 2018, menciona lo siguiente:

La licitación abreviada es también un procedimiento ordinario de concurso, pero menos formalista y se basa en hacer uso de un registro de proveedores a efectos de invitar únicamente a las empresas inscritas en éste, siguiendo una serie de reglas establecidas respecto a la forma de realizar la invitación. Se trata entonces de un concurso más sencillo, con menor concurrencia de oferentes (Contraloría General de la República Costa Rica 2018, párr. 11).

Asimismo, la Ley de Contratación Administrativa indica: “la licitación abreviada debe seguirse en los negocios cuya cuantía no alcanza la licitación pública, según los montos que se establecen en el artículo 27 de la Ley de Contratación Administrativa” (Sinalevi, 2018, p.64).

De lo anterior, se puede concluir que la licitación abreviada es aquella utilizada para casos donde las especificaciones o montos de presupuesto no alcancen ciertos rangos, para las contrataciones menores a trescientos cuatro millones de colones (¢304.000.000,00) en las administraciones cuyo presupuesto sea superior a cincuenta mil setecientos millones de colones (¢50.700.000.000,00); también en las administraciones públicas cuyo presupuesto autorizado sea igual o inferior a cincuenta mil setecientos millones de colones

(¢50.700.000.000,00), para las contrataciones menores a doscientos sesenta y dos millones de colones (¢262.000.000,00) e iguales o superiores a trece millones ciento veinte mil colones (¢13.120.000,00); con el propósito de evitar entrar en el proceso de licitación pública que implica más tiempo en el proceso de contratación y finalmente realizar la formalización del contrato.

En este tipo de contratación, por la característica del bien o servicio solicitado es más ágil al tener por Ley que invitar a un mínimo cinco proveedores para que participen, previendo que estos cumplan con los requerimientos técnicos y financieros para brindar lo que solicita en el cartel.

Por último, es importante mencionar una alternativa de contratación presente en el artículo número 52 de la Ley de Contratación Administrativa donde se menciona la licitación con financiamiento, “la Administración podrá utilizar la licitación con financiamiento cuando, dentro de las condiciones generales del concurso, requiera el otorgamiento, por cuenta o gestión del contratista, de una línea de crédito para respaldar los gastos derivados de la contratación” (Sinalevi, 2018, p. 53), es decir, puede ser utilizada en casos extraordinarios, como cuando la Administración no posee el presupuesto necesario para pagar la realización de una compra, pero, debe realizarla de manera urgente.

Por ese tipo de situación se procede a obtener una deuda para cubrir ese gasto, o una línea de crédito con el contratista (oferente o licitador adjudicado) o un tercero, siempre y cuando tenga el visto bueno del Poder Ejecutivo y la aprobación del Poder Legislativo como lo establece la Constitución Política.

1.5.17.3. Compra Directa

Las compras directas son descritas como un mecanismo de licitación en la cual el control y los requisitos son menores, debido a que se ejecutan por medio de un proceso diferente a la licitación abreviada y pública, como lo menciona Sequeira, “La diferencia entre estos mecanismos directos y las contrataciones por licitación pública es que no tienen que pasar por el control previo de la Contraloría” (Sequeira, 2018, párr. 4), por lo tanto, se utiliza para agilizar la contratación.

Existen dos tipos de compra directa, que se diferencian en como la parte contractual lo gestiona, una se hace de forma directa sin proceso (vía excepción de acuerdo al artículo No. 139 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa), donde sólo existe un acuerdo

entre las partes con el monto y el trabajo a realizar y la otra metodología si hace el proceso de apertura y selección de ofertas donde deben de invitarse al menos tres oferentes según la normativa.

Según Sequeira (2018, párr. 4), el método de contratación directa está totalmente a cargo de los funcionarios de la institución respectiva, quienes hacen el pedido del bien o servicio, hacen el cartel y lo publican, reciben las ofertas y eligen, en el seno de una comisión, al mejor oferente. Finalmente, pasan su recomendación a las autoridades de la entidad, quienes deciden si está correcto o no.

La compra directa agiliza el procedimiento (no lleva refrendo de la Contraloría General de la República), el cual es utilizado cuando existe una necesidad inmediata de la Administración. Según el artículo No. 27 de la Ley de Contratación Administrativa, establece los rubros de contratación directa, para las contrataciones inferiores a cuarenta y dos millones trescientos mil colones (¢42.300.000,00) en el caso de las administraciones con presupuesto superior a los cincuenta mil setecientos millones de colones (¢50.700.000.000,00). Entre las cualidades que presenta, cabe destacar que es el jerarca de la institución el responsable de disponer la utilización de este tipo de licitación y aprobar la apertura de la misma.

1.5.18. Etapas de las licitaciones en el sector público

Los procesos de licitación son bastante complejos desde el punto de vista de la obligatoriedad de cumplir con todos los requerimientos legales estipulados por la legislación del país, esto con el fin de regular y controlar la transparencia y ética en la adjudicación de contratos.

Sin embargo, como todo proceso se puede deducir una serie de etapas que definen el proceso de contratación pública mediante licitaciones. Según Osejo (2016, p. 14-15) el proceso de contratación por licitación cuenta con ocho etapas básicas a saber: detección de las necesidades de la Administración, autorización presupuestaria, preparación y publicación del cartel, acto de apertura para la presentación de las ofertas, evaluación económica de las ofertas, estudio técnico y legal, acto de adjudicación y la formalización del contrato

Analizando el punto de vista del autor y las necesidades de la investigación, se considera necesario realizar una descripción de las etapas que permite una mayor comprensión del procedimiento de contratación mediante licitaciones, donde se incluye para cada etapa quienes (licitador o licitante) intervienen en cada una.

La primera etapa consiste en el proceso de revisión de necesidades que se realiza internamente en las instituciones del gobierno para detectar aquellos bienes o servicios requeridos en un determinado momento, esto para planificar el presupuesto necesario para respaldar los concursos de compra.

La segunda etapa es donde las instituciones requieren de permisos legales o normativas internas para contar con el presupuesto planificado, esto para poder garantizar que puede cubrir el costo del valor del servicio y proceder a sacar a concurso mediante uno de los tipos de licitaciones o compras directas que la legislación costarricense permite según corresponda.

Después de asegurarse que cuenta con los recursos presupuestarios, se procede a elaborar el cartel, donde se colocan todas las especificaciones técnicas, legales, administrativas y financieras para adquirir el bien o servicio, e incluir las normativas o certificaciones específicas que debe cumplir la empresa para participar.

La etapa de publicación del cartel, consiste en hacer una publicación de la invitación donde el Estado o institución manifiesta la necesidad de promover la compra de un bien o servicio específico, el llamado se hace mediante la regulación de la Ley de Contratación Administrativa No 7494.

Posteriormente se debe de hacer el proceso de apertura de ofertas, esto para proceder a la etapa de revisión y selección de las mismas, que es donde se analizan las aplicadas que se adapten a los bienes y servicios que ofrece la empresa. Es en este proceso donde la institución analiza y busca la propuesta (oferta) que cumplan los requerimientos solicitados. Una vez analizada toda la información solicitada en el cartel, se elige para adjudicar la oferta que mejor se adapte a las necesidades de la Administración previo análisis de la razonabilidad del precio ofertado, y de los distintos requisitos solicitados, los cuales se les asigna un puntaje, para poder determinar quién es el ganador.

En la etapa de adjudicación después de la evaluación de los oferentes y sus ofertas, según Osejo (2016, p. 14-15) la administración debe elegir a un ganador para adjudicar la compra y pasar formalizar la compra mediante un contrato, con las firmas de ambas partes, en donde se definen los alcances y condiciones.

La importancia de comprender y aplicar estas etapas que se establecen dentro de los procedimientos de compras públicas, permite mejorar los niveles de aceptación de las propuestas presentadas. Además, hay que tomar en cuenta las disposiciones o normas internas

solicitadas por cada institución, ya sean técnicas, legales o administrativas, las cuales deben ser aplicadas a cabalidad al elaborar las propuestas, debido a que el mínimo incumplimiento la propuesta presentada puede ser rechazada en el concurso.

1.5.19. Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)

En Costa Rica la plataforma utilizada para el proceso de licitaciones del Estado es mediante el SICOP (Sistema Integrado de Compras Públicas) definido como, “un modelo de proveeduría virtual, basado en las mejores prácticas internacionales que hará más eficientes los procesos de compra y contratación con las instituciones públicas” (SICOP, 2015, párr. 2).

Esta plataforma informática brinda el acceso a los proveedores u oferentes, para tener acceso a visualizar todos los carteles que publican las instituciones del Estado, donde actualmente este sistema permite agrupar para los proveedores (empresas) las invitaciones a participar según el tipo de característica del servicio o productos que se requieren.

Dentro de la plataforma, se registran tanto las instituciones del Estado como los posibles proveedores que cumplen con la normativa legal para operar en el país. Actualmente, según la CIRCULAR DGABCA-154-2015 emitido por el Ministerio de Hacienda en 2015, en el artículo número 2 se menciona:

Créase el "Sistema Integrado de Compras Públicas" (en adelante SICOP), como plataforma tecnológica de uso obligatorio de toda la Administración Central, para la tramitación de los procedimientos de contratación administrativa y para los actos y contratos que de ellos se deriven. Las demás instituciones del Sector Público que deseen implementarlo, podrán utilizar este sistema como plataforma tecnológica de base para apoyar sus procesos de compras (Ministerio de Hacienda, 2015, p. 2).

De igual manera en el artículo número 3 se establece que la implementación del sistema integrado de compras públicas SICOP se realizará de manera gradual y progresiva, conforme los lineamientos que emita el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa (DGABCA).

Es decir, hay algunas instituciones del Estado que aún están utilizando otro tipo de plataformas para realizar los procedimientos de compras públicas, en un inicio “la implementación del SICOP deberá realizarse a más tardar el 31 de diciembre del año 2015 y la última entidad de la Administración Central que ingrese al SICOP deberá hacerlo a más tardar el 31 de diciembre del año 2016” (Ministerio de Hacienda, 2015, p. 2). Para esto, según la CIRCULAR N° DGABCA-0047-2018 emitida en octubre de 2018 por el Ministerio de Hacienda recuerda que:

Es menester que aquellos sujetos de derecho público que a la fecha no se encuentren realizando sus procedimientos de contratación administrativa a través del SICOP, se apersonen con el prestador de servicio de plataforma, sea Radiográfica Costarricense S. A., (RACSA), y se pongan a derecho a la brevedad, en virtud de que hace más de dos años que el plazo de inclusión al SICOP se encuentra vencido (Ministerio de Hacienda, 2018, p. 1).

Es reflejo que, en el mercado de las compras públicas, actualmente hay instituciones y empresas que están en proceso de implementación de SICOP (no lo están utilizando a plenitud), a pesar que el plazo planteado inicialmente ya se venció.

1.5.20. Principales clientes en el mercado del sector público costarricense para la empresa

Como ya se ha mencionado, el aparato estatal de Costa Rica es bastante amplio, y, por ende, los posibles clientes de la empresa son muchos; ahora bien, como lo que interesa a la empresa son las instituciones que demandan servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes o terrenos, a continuación, se presentan algunas de las que más demanda tienen en esas partidas a nivel del aparato Estatal:

CONAVI: Es una institución que se creó en 1998 para asumir funciones importantes que tradicionalmente había desarrollado el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). Tiene como objetivo planear, programar, administrar, financiar, ejecutar y controlar la conservación y la construcción de la Red Vial Nacional, en concordancia con los programas que elabore la Dirección de Planificación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (Osejo, 2016, p. 7). Para el 2018, el presupuesto estimado de esta institución para mantenimiento es cerca de ₡100.000.000.000.00 mil millones de colones, según Informe de Presupuesto Ordinario del Ministerio de Hacienda (2017, p. 6). Cabe aclarar que no todo el monto es para mantenimiento de zonas verdes.

ICE: El Instituto Costarricense de Electricidad es la principal empresa estatal de electricidad y telecomunicaciones a nivel nacional, es una corporación que incluye además a Radiográfica Costarricense S.A (RACSA), a Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y Cablevisión. Abarca prácticamente todo el territorio nacional. Su objetivo principal en el sector electricidad es desarrollar el potencial energético costarricense y suministrar energía eléctrica con calidad, cobertura y oportunidad. Además, en el área de telecomunicaciones su función es construir y

operar redes de transporte y acceso brindando soluciones de telecomunicaciones con redes que satisfacen los estándares mundiales (ICE, 2018, párr. 1).

INA: El Instituto Nacional de Aprendizaje es una entidad autónoma, creada en 1965, su objetivo principal es promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de hombres y mujeres en todos los sectores de la producción, para impulsar el desarrollo económico y que contribuya a mejorar la calidad de vida, mediante acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación (Chacón, 2011, P. 58). El INA en su solicitud de aprobación del Plan de Aprovechamiento para el 2019, hizo mediante la Comisión de Licitaciones una partida presupuestaria de mantenimiento de edificios y locales con un monto estimado de ₡2.498.551.020 y para servicios de chapía, limpieza de jardines, senderos y linderos un total de ₡615.459.929, además de ₡1.961.649.082 para servicios de aseo y limpieza.

RECOPE: La Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), inicia operaciones en 1961 como una sociedad privada para en 1975 nacionalizarse y dedicarse a actividades sustantivas de la empresa como la importación, refinación y distribución a granel de los combustibles, asfaltos y naftas. (RECOPE S.A., 2017, p. 1-3). Además, como menciona Gurdián (2017, p. 2), RECOPE es la empresa responsable de la importación, distribución y venta a granel de combustibles y derivados de petróleo en Costa Rica. Dentro de los productos que distribuye se encuentran: Gasolina Superior, Gasolina Plus 91 (regular), Diésel 50, Gas Licuado de Petróleo, Kerosene, Jet A-1, Av-Gas 100LL, asfalto AC-30, entre otros derivados del petróleo. En su proyecto de presupuesto para el 2019, RECOPE tiene un estimado de ₡1,307,042,542.00 para mantenimiento de edificios, locales y terrenos.

A continuación, se presenta a detalle los montos presupuestados por institución para los servicios de mantenimiento, limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes:

Tabla 1. Presupuesto de las instituciones públicas destinado a los servicios de mantenimiento, limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes para el año 2019 (en miles de colones)

Institución	Monto presupuestado
CONAVI	¢100,000,000.00
COSEVI	¢19,330,031.90
ICE	¢375,945,000.00
RECOPE	¢1,307,042.52
INA	¢5,075,660,031.00
CCSS	¢26,350,597.00
BCR	¢4,138,540.00
AYA	¢850,106.00
Total	¢529 999 083,42

Fuente: Presupuestos del CONAVI, COSEVI, ICE, RECOPE, INA, CCSS, BCR y AYA (2019)

1.5.21. Factores de compra que influyen en la obtención ofertas

Cuando se realizan los contratos de licitaciones públicas, la Administración define elementos, rubros, detalles técnicos y fechas; los cuales son obligaciones que deben cumplir los oferentes para el adecuado desarrollo de cada proceso específico.

Dentro de los factores más relevantes en este proceso de compra de las instituciones del Estado, el precio es el factor que posee un peso mayor en los factores de calificación para la decisión de cada compra institucional, con respecto a los demás. Según, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), es “la principal obligación que tiene que asumir el Estado frente al oferente” (CEPAL, 2002, p. 56); es decir, es lo que busca toda empresa a la hora de licitar; donde también tiene que existir una garantía por parte del oferente, la cual es una manera de precalificar y también hace de filtro entre las empresas serias y consolidadas, lo cual se constituye, es una forma de constatar la capacidad de cumplimiento de una empresa oferente.

Además, existe el cumplimiento de requerimientos técnicos y legales, el cual definido de una manera sencilla, es la lista de requisitos que una empresa debe cumplir para participar con una

oferta en un determinado cartel, es decir, determina si puede cumplir o no con todo lo que se pide, como por ejemplo las especificaciones técnicas de los insumos, certificaciones, normativa legal de la empresa.

Así mismo, los factores que impiden a una empresa ganar una oferta en ocasiones se deben a la falta de estandarización en los procedimientos, causando errores en la aplicación de los procesos establecidos en la elaboración de las ofertas, proceso que es clave en el cual recae alto nivel de importancia para lograr una adjudicación de contrato.

En relación con lo anterior León & Zavala (2013, p. 13) consideran que la gestión de procesos consiste en la forma en que cualquier empresa ejecuta sus actividades productivas. Es decir, se debe de entender como una secuencia de actividades que considere una entrada y una salida, donde en esta última se espera que se satisfaga al cliente acorde a sus necesidades.

Por lo tanto, es vital una gestión que permita fluidez, eficiencia y eficacia en el proceso de elaboración de ofertas y todo lo que conlleva la contratación administrativa, donde el cliente tiene un peso muy importante, pues se toma en consideración las necesidades de este y lo que puede aportar para mejorar los procesos de la organización y así estar en la constante búsqueda de la eficiencia. Los mismos autores señalan que la gestión de procesos busca un vínculo causa-efecto, donde el objetivo final es que todos los procesos se den de una manera coordinada y que todas las partes salgan ganando, la cual aplica en todo su contexto al proceso de contratación administrativa previamente definido para el proyecto de investigación.

1.5.22. Marco legal que rige el proceso de licitaciones del Estado

Los procesos de contratación administrativa están inmersos en una serie de regulaciones legales, tanto para las instituciones del Estado que requieren contratar los servicios mediante sus proveedurías o departamentos de auditoría interna, así como la legislación costarricense que rige los distintos tipos de compras gubernamentales.

Como bien menciona el Ministerio de Hacienda en su “Guía para venderle al Estado” existe todo un marco legal que rige este tema. Para comenzar, se rigen por mandato constitucional, pues se menciona en el artículo 182 de la Constitución Política lo siguiente:

Los contratos para la ejecución de obras públicas que celebren los Poderes del Estado, las Municipalidades y las instituciones autónomas, las compras que se hagan con fondos de esas entidades y las ventas o arrendamientos de bienes pertenecientes a las mismas, se harán mediante licitación, de acuerdo con la ley en cuanto al monto respectivo (Sinalevi, 2019, párr. 1).

Además, también se rige por la Ley No. 7494 de Contratación Administrativa, previamente ya descrita. Esta Ley tiene dos reformas, una en el año 2006 y otra en el 2009. Además, se cuenta con el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa Decreto Ejecutivo No. 33411-H (Sinalevi, 2009, p. 1-20), en el cual se define un orden jerárquico de las normas del régimen jurídico en el cual se basa todo lo relacionado con la contratación administrativa, el cual es el siguiente:

- La Constitución Política
- Instrumentos Internacionales vigentes en Costa Rica que acuerden aspectos propios de la contratación administrativa.
- Ley de Contratación Administrativa.
- Otras leyes que regulen materia de contratación administrativa.
- Ley General de la Administración Pública.
- Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.
- Otros reglamentos referentes a la contratación administrativa.
- El cartel o pliego de condiciones.
- Ley de Concesiones.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley de Firma Digital.
- El respectivo contrato administrativo y su respectivo refrendo.

Cabe también mencionar a las principales instituciones del Estado y sus respectivas competencias en el ámbito de la contratación administrativa, donde el artículo No. 1 de la Ley de Contratación Administrativa señala los principales entes:

Esta Ley regirá la actividad de contratación desplegada por los órganos del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el sector descentralizado territorial e institucional, los entes públicos no estatales y las empresas públicas (Ley de Contratación Administrativa, 1995, p. 2).

Ahora bien, el Ministerio de Hacienda en su “Guía como venderle al Estado”, define el papel de cada uno de los entes anteriormente mencionados, los cuales son los siguientes:

- **Poder Ejecutivo:** Entre sus principales competencias son la reglamentación de la ley. De acuerdo al artículo No. 109 de la Ley de Contratación Administrativa es el Poder Ejecutivo el responsable de definir su reglamentación.
- **La Proveduría Nacional:** Es el órgano técnico y consultivo del Ministerio de Hacienda. Las principales funciones de acuerdo al artículo No. 103 de la Ley de Contratación Administrativa son:
 - a) El trámite en todas sus etapas incluso la de adjudicación, de los procedimientos para contratar del Poder Ejecutivo que no estén asignados a provedurías institucionales.
 - b) Brindar asesoría a los sujetos públicos y privados, que desarrollan actividades de contratación administrativa.
 - c) Evaluar las políticas y los procedimientos de contratación, con la finalidad de que se ajusten, constantemente, a satisfacer el interés público.
 - d) Administrar el fondo circulante.
 - e) Las que le asignen otras leyes o reglamentos.
- **Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa:** es responsable de dictar normas técnicas, además de:
 - b) Promover el mantenimiento adecuado de los bienes de la Administración Central.
 - c) Favorecer el desarrollo de mecanismos ágiles y eficientes para disponer de los bienes en desuso u obsoletos.
 - d) Suministrar información sobre el estado, la ubicación y el responsable de los bienes muebles e inmuebles de la Administración Central.
 - e) Propiciar la integración de los registros de los bienes del Gobierno al Sistema de Contabilidad.
 - f) Propiciar que los bienes se adquieran oportunamente y a satisfacción del interés público, atendiendo los principios de publicidad y transparencia.
- **Contraloría General de la República:** Es el Ente Constitucional fiscalizador superior de la Hacienda Pública, tema dentro del que se ubica la contratación administrativa. Una de sus principales competencias es la fiscalización de la materia de contratación administrativa, que la ejerce por medio de la División de Contratación Administrativa, que conoce y tramita los recursos objeción al cartel y los de apelación en contra los

actos de adjudicación en determinados casos igualmente definidos por monto, el refrendo de los contratos, autorizar contrataciones excepcionales definidas por ley, y definir los límites presupuestarios para la decisión del procedimiento a seguir y además la fiscalización posterior sobre los trámites realizados y la ejecución contractual.

- **Tribunal Contencioso Administrativo:** Una vez agotada la vía administrativa, las empresas interesadas podrán impugnar el acto final de adjudicación contractual en sede judicial, sin efectos suspensivos (Sinalevi, 2018, p. 77).

1.5.23. Técnicas e instrumentos de diagnóstico y medición del desempeño

1.5.23.1. Entrevista

Esta herramienta se utiliza para generar una conversación entre el investigador y el entrevistado, con el fin de hacer preguntas para obtener la información deseada. Consta, por lo general, de preguntas abiertas, con la idea de que el entrevistado se exprese ampliamente y así hacer un abordaje integral. Hernández (2014), lo explica de la siguiente manera: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 402).

Ahora bien, existen diferentes tipos de entrevistas, desde las más estructuradas hasta las abiertas, donde no hay un guión ya preestablecido. Para efectos de la investigación, se utilizarán dos: la entrevista estructurada y la no estructurada o abierta, esto dependiendo de la persona a quien vaya dirigida.

En la entrevista estructurada o enfocada, según Díaz-Bravo *et al* (2013), existe una planificación previa, donde las preguntas que se le van a hacer al entrevistado se fijan de antemano de un orden establecido, posee la ventaja de que están sistematizadas y se les aplica la misma a todos los sujetos de estudio. En cuanto, a la entrevista no estructurada, la misma autora señala que son más informales, con mayor flexibilidad pues “se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original” (Díaz-Bravo *et al*, 2013, p. 163).

Por lo tanto, este método con sus diferentes tipos, se utilizará, según sea requerido, para obtener la información correspondiente de la empresa Grupo SHS y las diferentes proveedurías de las instituciones seleccionadas.

1.5.23.2. Observación participativa

En la investigación cualitativa, uno de los métodos más destacados es el de la observación. De acuerdo con Yuni, J. y Urbano, C. (2006), se define a este método como:

“Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador”. (Yuni, y Urbano, 2006, p.40).

Es decir, la técnica de observación, se basa en un estudio o inspección de un fenómeno que ocurre en la realidad, en el que se perciben los hechos u eventos tal y como ocurren con el fin de obtener información relevante para la investigación.

Asimismo, Vásquez, M. (2006) menciona que:

La observación es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente el desarrollo de un fenómeno tal y como discurre por sí mismo. Los distintos tipos de observación dependen del papel que desempeñe el investigador (participante o no participante), del grado de estructuración (no estructurada o semiestructurada) y de la transparencia del proceso (oculta o abierta). (Vásquez, 2006, p.53)

Como se mencionó en la cita anterior, durante la observación, el investigador puede ser participante o no, dentro de la aplicación del método. Además, el grado de preparación del proceso de observación, ya sea observar sin una guía realizada previamente o realizarla con una guía que dirija la observación del evento o situación, puede influir en el resultado y forma de aplicación de este método.

Ahora bien, para efectos del trabajo de investigación, la que aplica es la observación participante o participativa, la cual, Yuni, J. y Urbano, C. (2006) define de la siguiente forma:

La investigación participante es uno de los modos de investigación que permite describir las acciones y las formas de vida que caracterizan a un grupo, es decir, que permite prestar mayor atención a las prácticas y el significado que le otorgan a las mismas los propios actores. (Yuni, y Urbano, 2006, p.42).

Es decir, en cuanto al método de observación participativa, existe una mayor interacción del investigador con la realidad o fenómeno estudiado y por lo tanto prestar mayor atención a las acciones o prácticas que se desarrollan en una situación de estudio. Además, permite obtener

información más amplia de puntos de vista y posibles soluciones propuestas que son difíciles de captar mediante una encuesta o entrevista.

1.5.23.3. Revisión de documentos

Este método consiste en realizar un análisis de la información suministrada por la empresa, y las instituciones correspondientes, con el fin de obtener conocimiento que sea relevante para la investigación en general.

1.5.23.4. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Según Martínez & Milla (2005, p. 34), las estrategias de una organización no deben desarrollarse o surgir de una manera espontánea, por el contrario, deben responder al entorno del negocio, dado que es donde radica la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno en general de la sociedad.

Sin embargo, para llevar a cabo esto, es vital utilizar el análisis PEST como la metodología adecuada para revisar el entorno general, el cual “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2005, p. 34). El fin de este instrumento es lograr que la empresa este activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

Ahora bien, el análisis PEST se compone de cuatro factores a saber: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que brindan un mayor alcance del conocimiento sobre el mercado o sector al que pertenece la empresa. Por esta razón, es importante la aplicación de este instrumento para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, por lo cual, se aplica antes del análisis FODA. En la siguiente figura se muestra la forma en que interactúan estos cuatro factores como parte del entorno:



Figura 3. Análisis del entorno general mediante el “Análisis PEST.”

Fuente: Martínez & Milla (2005)

Como se observa en la figura anterior, las variables que forman parte del análisis de cada factor proporcionan un alto grado de comprensión y conocimiento del entorno en general, donde la empresa desempeña sus actividades. De acuerdo con Martín (2017):

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. (párr. 5)

La estructura que conlleva implementar esta herramienta permite un mayor entendimiento del entorno para desarrollar, presentar, analizar y tomar decisiones, esto como parte de las ventajas que implica el análisis PEST, así como la facilidad para aplicarse a distintas organizaciones sin importar el tamaño.

A continuación, se hace una descripción de los elementos que influyen en cada uno de los factores que conforman el análisis PEST.

Factores políticos

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (Martínez & Milla, 2005, p. 36). Algunos de

los factores políticos son; los cambios imprevistos, las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, cambios en la legislación laboral, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente al medio ambiente, protección al consumidor, prevención de riesgo y seguridad.

Factores económicos

La influencia que tienen las variaciones de los factores o indicadores macroeconómicos en el sector que se desenvuelve una organización en el corto, mediano y largo plazo, también afecta su entorno en el futuro. Según Martín (2017, p. 35) algunos de los factores económicos son; la demanda del bien o servicio, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el PIB, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos.

Factores sociales

En este particular se entienden como “Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida” (Martín, 2017, párr. 17), También los hábitos de consumo, nivel educativo y otros patrones culturales. Según Martínez & Milla (2005, p. 37) los factores sociales en general que se deben comprender son; el nivel de riqueza de la sociedad, composición étnica de la sociedad, nuevo papel de la mujer trabajadora, los nuevos estilos de vida y el cambio en las tendencias, así como el envejecimiento de la población. Además, se consideran como uno de los más factores más fáciles de entender y cuantificar debido a que son todos aquellos que provocan cambios en la sociedad.

Factores tecnológicos

Este factor es más complejo de determinar en el largo plazo, debido a la velocidad que cambian los avances tecnológicos, sin embargo, hay una serie de aspectos que deben conocerse para comprender el entorno general, como las acciones del gobierno e incentivos públicos, las innovaciones tecnológicas, el internet y el comercio virtual, También, se puede realizar un análisis más exhaustivo incluyendo factores específicos, de los cuales:

Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías (Martín, 2017, párr. 18).

1.5.23.4. FODA

Un análisis FODA, corresponde al estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un objeto de estudio como una organización. “Este modelo permite a una organización (empresa, administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos vinculados a su funcionamiento interno, como externos que dependen del entorno en el que opera.” (Speth, s.f., p. 5).

Por lo tanto, se puede decir que un análisis FODA, hace referencia a un estudio integral realizado a organización o empresa, donde se toman en cuenta tanto los factores internos como los externos de esta, con el fin de mejorar u optimizar el funcionamiento de la misma.

De acuerdo con Zambrano, A. (2007):

El análisis FODA, es una herramienta de carácter gerencial, válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia esta. En síntesis, este análisis permite entender mejor cuáles factores internos y externos influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de la misma. (Zambrano, 2007, p. 84-85)

Lo anterior refleja que el análisis FODA, es una herramienta sumamente útil para determinar aquellos factores del entorno, como propiamente de la organización que influyen en el desempeño y por ende en la consecución de la estrategia organizacional.

Según Ramírez (2009), antes de explicar cómo se realiza un análisis FODA, es importante conceptualizar las variables que lo conforman. Primeramente, están los factores internos, los cuales son las fortalezas y debilidades, en palabras del mismo autor se definen como:

Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, entre otros. (Ramírez, 2009, p. 55)

Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen. (Ramírez, 2009, p. 55)

Luego están los factores externos, en los cuales la empresa u organización no tiene control sobre ellos, pero sí afectan de manera directa o indirectamente, es decir el entorno. Ramírez (2009), los define de la siguiente manera:

Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. (Ramírez, 2009, p. 55)

Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, entre otros. (Ramírez, 2009, p. 56)

El análisis FODA es una herramienta fundamental a la hora de establecer metas y objetivos, además de ser una base para una correcta planeación estratégica; por lo tanto, identificar estos factores, tanto internos como externos, ayudan a entender cómo está realmente una empresa mediante el diagnóstico realizado.

1.5.23.5. CAME

Este es un análisis derivado de análisis FODA, que se refiere a las siglas de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas, y Explotar las oportunidades. Además, según Cerdeira (2013, p. 48), se utilizan diferentes estrategias para afrontar cada punto del FODA, las cuales son las siguientes:

- Estrategias ofensivas: se usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de reorientación: se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias defensivas: se evitan las amenazas con las fuerzas.
- Estrategias de supervivencia: se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.

También, en relación a este tema, Piñero (2015, p. 34), menciona que, en la formulación de las estrategias, las más decisivas se apoyan en las fortalezas. Si las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno, entonces sobre ellas se pueden montar estrategias ofensivas. Si estas fortalezas le permiten reaccionar ante las amenazas podrá montar sus estrategias de reacción o defensivas.

Las estrategias basadas en el conocimiento de las debilidades significativas, tratan de evitar las consecuencias de esa debilidad adaptándose o defendiéndose. Si sus debilidades significativas le impiden aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno, debe adaptarse, es decir utilizar estrategias adaptativas o de reorientación. Por el contrario, si las debilidades se combinan desafortunadamente con las amenazas deben defenderse con estrategias de supervivencia. (Piñero, 2015, p. 34)

De acuerdo con lo anterior, con cada tipo de estrategia se establecen los objetivos con distintas intenciones, en las defensivas es para evitar que empeore la situación actual, lo contrario se da con las ofensivas, dado que se definen tácticas de mejora continua. En las estrategias de reorientación y supervivencia, se ejecutan medidas para eliminar las debilidades y los elementos de la empresa negativos que se deben mejorar con precisión y en la inmediatez posible.

En síntesis, el análisis CAME es una herramienta en la cual se definen que acciones se deben realizar a partir de los resultados encontrados en el análisis FODA. Por cada variable de este instrumento se deben establecer las estrategias antes mencionadas dependiendo de la condición que posea la organización. Por lo tanto, se toman decisiones al respecto, creando objetivos y metas en base a la situación actual de dicha organización, con la finalidad de obtener un crecimiento continuo hacia el futuro, mediante el mantenimiento de las fortalezas, la explotación de las oportunidades, la corrección de las debilidades y el afrontamiento de las amenazas.

1.5.23.6. Técnica de los cinco por qué

Consiste básicamente en una técnica que incluye preguntas, las cuales ocurren durante el análisis de un determinado problema. La idea de los 5 porqués es determinar la raíz de un problema en cuestión. Cada pregunta debe iniciar con un “por qué” y al finalizar la pila de preguntas se debe llegar al origen del problema, todo debe estar orientado las relaciones causa-efecto de dicho problema (Alfaro y Aranda, 2014, p.53).

La importancia de esta herramienta radica en la utilidad generada para las fases de análisis de problemas, con el propósito de encontrar la causa raíz del problema. Según la Asociación Española para la Calidad (2019, párr. 3), el proceso de aplicación de esta herramienta es el siguiente:

- Se comienza realizando una tormenta de ideas, normalmente utilizando un Diagrama de causa y efecto.
- Una vez se hayan identificado las causas, se empieza a preguntar “¿por qué es así?” o “¿por qué está pasando esto?”
- Se continúa preguntando por qué al menos cinco veces. Esto permite buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”. Dado que existen casos en lo que se necesita repetir varias veces una pregunta para poder resolver de manera completa un problema específico.
- Surgirán ocasiones donde se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando por qué para poder obtener las causas principales.
- Durante este tiempo se debe tener cuidado de no empezar a preguntar “¿Quién?”. Hay que recordar que el proceso debe enfocarse hacia los problemas y no hacia las personas involucradas.

Ante esto, el equipo de trabajo encargado de aplicar la técnica de los 5 porqués debe tener en cuenta que cuando se torne difícil encontrar un ¿Por qué?, es debido a que se logró identificar la causa. Así mismo, esta técnica permite hacer una búsqueda profunda de la causa real del problema y no quedarse en razones básicas que no permiten comprender la complejidad total de la problemática.

En resumen, se entiende que la técnica de los cinco por qué, es un método que se utiliza básicamente cuando se necesita identificar las principales causas de un problema, esto por medio de una secuencia de preguntas en las que se cuestiona el porqué de cada situación, esto

con el propósito de conocer qué fue lo que originó el conflicto o inconveniente correspondiente. Además, la herramienta no consiste en buscar quiénes son los responsable, por el contrario, permite encontrar las causas, crear acciones correctivas y asignar responsables para llevarlas a cabo.

1.5.23.7. Análisis del Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)

“El análisis causal es el razonamiento orientado a identificar la causa de un fallo o problema a partir de los síntomas observados o de los controles. La gestión de los problemas debe dedicar el tiempo y los recursos necesarios para analizar y entender las causas de los problemas.” (Baud, 2016, p. 205) De igual manera Baud (2016) identifica que por lo general las causas de problemas en las organizaciones provienen de alguna de las siguientes razones:

1. La utilización de los materiales o componentes en la organización.
2. Lugar; el lugar de trabajo, aspectos, su organización física, etc.
3. Procedimientos y flujos de información.
4. Hardware; uso de las máquinas, equipos, herramientas, piezas de recambio, etc.
5. Mano de obra

Además, este método posee una representación gráfica llamada “espina de pescado” o “Diagrama de Ishikawa”, la cual se ejemplifica en la siguiente figura.

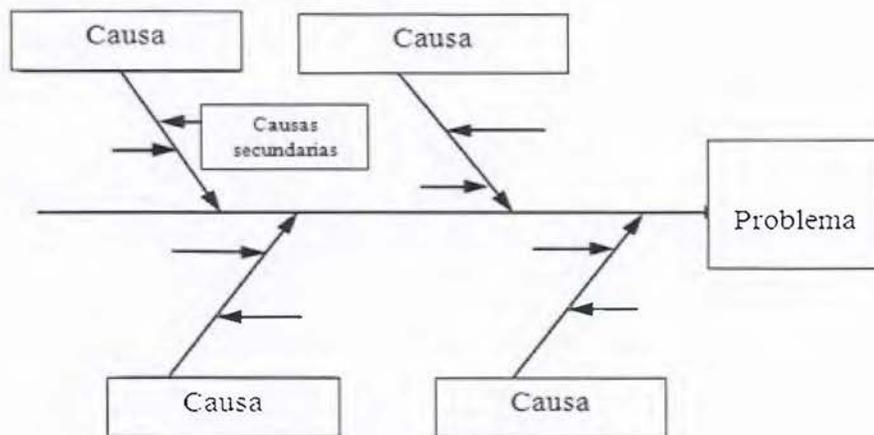


Figura 4. Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)

Fuente: Chavarría, Chavarría, & Vásquez (2015)

Para Romero y Díaz (2010, p. 127-142), esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

El fin de esta herramienta es identificar con claridad las problemáticas existentes dentro de la organización, para ayudar en el planteamiento estratégico de una posible solución que contribuya a hacer una distribución óptima de los recursos para minimizar o desaparecer de manera efectiva las causas y consecuencias del problema.

1.5.23.8. Modelo AMFE (Análisis de Modos de Fallos y sus Efectos)

Conocido por sus siglas en inglés (Failure Mode Analysis and Effects), el modelo Análisis de Modo y Efecto de Fallos busca encontrar los posibles defectos antes de que ocurran en el proceso para poder corregirlos (Aguilar, Torres y Magaña, 2010, p. 15). Es decir, son las formas en que un proceso puede fallar, mediante “un enfoque estructurado para descubrir posibles fallas que pueden existir dentro del diseño de un producto o proceso” (Quality-One International, 2015, párr. 5).

Griful, E (2005), se refiere a este modelo de la siguiente manera:

El Análisis de Modos de Fallos y sus Efectos, es un método de análisis de la seguridad de funcionamiento de un sistema. Este considera todos los modos de fallo potenciales del sistema, analizando sus causas y sus efectos sobre el usuario o cliente. En general los diferentes modos de fallo son priorizados en función de su probabilidad de aparición, de la capacidad de detectarlos y de la gravedad de sus efectos, a fin de adoptar medidas correctivas. (Griful, 2005, p. 24)

En síntesis, este modelo colabora en la detección de fallas o defectos dentro de un sistema o proceso de manera previa a que estos ocurran, por lo tanto, disminuye la probabilidad de que esta sufra consecuencias negativas a causa de errores que no han sido identificados.

Además, desde la perspectiva que entre más rápido sea detectada una falla menor será el costo que va a ocasionar y una mayor confiabilidad, evitando un rendimiento de bajo nivel. Según Quality-One International (2015) los beneficios que brinda la aplicación del FMAE son los siguientes:

- Múltiples opciones para mitigar el riesgo
- Mayor capacidad de verificación y validación de cambios.
- Colaboración entre el diseño del producto y el proceso.
- Diseño mejorado para fabricación y ensamblaje (DFM / A)
- Soluciones de menor costo
- Legado, conocimiento tribal y utilización de trabajo estándar (Quality-One International, 2015, párr. 7)

De igual manera, Quality-One International (2015) recomienda aplicar esta herramienta constantemente para la evaluación de los procesos y los escenarios en los cuales se considera oportuno realizar un FMAE (ver ejemplo en anexo 1) es cuando se realiza el diseño de un nuevo producto, proceso o servicio, cuando se planea realizar un proceso existente de una manera diferente, en caso que se tenga un objetivo de mejora de calidad para un proceso específico y ante la necesidad de comprender y mejorar las fallas de un proceso.

La herramienta consta de las siguientes variables de evaluación y sus valores de calificación que son consideradas vitales en el proceso de identificación de las fallas y efectos.

Frecuencia: “Mide la repetitividad potencial u ocurrencia de un determinado fallo, es lo que en términos de fiabilidad o de prevención llamamos la probabilidad de aparición del fallo” (Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata París, 2004, p. 4).

FRECUENCIA	CRITERIO	VALOR
Muy Baja Improbable	Ningún fallo se asocia a procesos casi idénticos, ni se ha dado nunca en el pasado, pero es concebible.	1
Baja	Fallos aislados en procesos similares o casi idénticos. Es razonablemente esperable en la vida del sistema, aunque es poco probable que suceda.	2-3
Moderada	Defecto aparecido ocasionalmente en procesos similares o previos al actual. Probablemente aparecerá algunas veces en la vida del componente/sistema.	4-5
Alta	El fallo se ha presentado con cierta frecuencia en el pasado en procesos similares o previos procesos que han fallado.	6-8
Muy Alta	Fallo casi inevitable. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.	9-10

Figura 5. Clasificación de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia del modo de fallo

Fuente: Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata París (2004)

Gravedad: “Mide el daño normalmente esperado que provoca el fallo en cuestión, según la percepción del cliente - usuario. También cabe considerar el daño máximo esperado, el cual iría asociado también a su probabilidad de generación” (Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata París, 2004, p. 3-4)

GRAVEDAD	CRITERIO	VALOR
Muy Baja Repercusiones imperceptibles	No es razonable esperar que este fallo de pequeña importancia origine efecto real alguno sobre el rendimiento del sistema. Probablemente, el cliente ni se daría cuenta del fallo.	1
Baja Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles	El tipo de fallo originaría un ligero inconveniente al cliente. Probablemente, éste observará un pequeño deterioro del rendimiento del sistema sin importancia. Es fácilmente subsanable.	2-3
Moderada Defectos de relativa importancia	El fallo produce cierto disgusto e insatisfacción en el cliente. El cliente observará deterioro en el rendimiento del sistema.	4-6
Alta	El fallo puede ser crítico y verse inutilizado el sistema. Produce un grado de insatisfacción elevado.	7-8
Muy Alta	Modalidad de fallo potencial muy crítico que afecta el funcionamiento de seguridad del producto o proceso y/o involucra seriamente el incumplimiento de normas reglamentarias. Si tales incumplimientos son graves corresponde un 10.	9-10

Figura 6. Clasificación de la gravedad del modo fallo en el proceso

Fuente: Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata París (2004)

Detectabilidad: Consiste en comprender que tan probable es para la empresa el hecho de no detectar un fallo en su proceso de fabricación o servicio. Por ejemplo; falla la cadena de empaque de palomitas, es identificar las probabilidades de no ser encontrado ese fallo. “Cuanto más difícil sea detectar el fallo existente y más se tarde en detectar lo más importantes pueden ser las consecuencias del mismo” (Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata París, 2004, p. 4-5).

DETECTABILIDAD	CRITERIO	VALOR
Muy Alta	El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes	1
Alta	El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posteriori.	2-3
Mediana	El defecto es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Posiblemente se detecte en los últimos estadios de producción	4-5
Pequeña	El defecto es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento.	7-8
Improbable	El defecto no puede detectarse. Casi seguro que lo percibirá el cliente final	9-10

Figura 7. Clasificación de la facilidad de detección del modo de fallo

Fuente: Bestratén Belloví, Orriols Ramos, & Mata Paris (2004)

1.5.23.9. Diagrama de Pareto (ABC)

Es una técnica que intenta explicar cómo el 20% de las causas es responsable del 80% de los efectos, también se le conoce como “Análisis ABC”. Lo que intenta fundamentar es la relevancia que se le debe dar tener a las posibles causas de acuerdo con su importancia en los efectos que tiene, pues no todos son iguales ni requieren la misma atención (Acevedo, 2014, p.5).

Fleitman, J. (2008), hace referencia al diagrama de Pareto de la siguiente manera:

Es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. Permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores de análisis. Esta técnica está basada en datos estadísticos, lo que le da mayor objetividad para la correcta toma de decisiones. Facilita la clasificación de los problemas en orden de importancia, separando aquellos que podrían definirse como críticos de aquellos otros que no lo son, lo que permite concentrar los esfuerzos sobre los primeros. (Fleitman, 2008, p. 63-64)

De acuerdo con las citas anteriores se puede decir, en resumen, que el Diagrama de Pareto, es un método o instrumento que tiene como utilidad fundamental mediante datos estadísticos, como el 20% de las causas de una situación específica provocan el 80% de las consecuencias o efectos de dicha situación, lo cual es fundamental conocer para una correcta toma de decisiones dentro de una organización.

1.6. Marco Metodológico

El marco metodológico es uno de los apartados fundamentales del presente proyecto, dado que determina la estructura de cómo desarrollar la investigación que se define como, “La investigación es un conjunto de procedimientos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández, 2014, p.4)”.

Dentro de esos procedimientos se encuentra la selección y diseño de las metodologías que permiten desarrollar un proceso investigativo óptimo, es decir, “el marco metodológico se contesta, fundamentalmente, a la pregunta ¿cómo? Es decir, aquí se indica la metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas” (Hurtado y Toro, 2007, p.90).

1.6.1. Paradigma

El paradigma de la investigación es una guía que se utiliza en cualquier disciplina, su desarrollo e interpretación es diferente para cada caso específico, esto en razón de que no se puede estandarizar por las diferencias existentes entre las ciencias y los temas de estudio; ahora bien, en ella se “indican las cuestiones o problemas importantes a estudiar; se orienta hacia el desarrollo de un esquema aclaratorio; establece los criterios para el uso de herramientas apropiadas, y proporciona una epistemología.” (Medina, 2001, p.79).

A pesar de que existen diferentes tipos de paradigma como: el positivista, el interpretativo y el socio crítico. En la presente investigación el paradigma a utilizar es el positivista, el cual “es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza pues pretende explicar, predecir y tratar de controlar el problema que se está planteando.” (Meza, 2015, párr. 3).

Cuando se utiliza este paradigma, se pretende que los investigadores ejecuten sus análisis por medio de la ciencia, con el desarrollo del problema metodológicamente, donde se debe encontrar los fundamentos que lo causan para poder explicarlo, analizarlo y determinar cuáles aspectos y variables se deben cambiar y mejorar.

Ante esta perspectiva y las características técnicas y teóricas de la investigación, es necesario comprender a profundidad el entorno de la problemática que presenta la empresa Grupo SHS, con el fin de que la propuesta planteada alcance la efectividad, eficiencia y funcionalidad pertinente para lograr el cumplimiento de los objetivos, en la gestión estratégica, financiera,

operativa y aplicación de los procesos de contratación administrativa, fortaleciendo su competitividad y capacidad de aprovechar las oportunidades de mejora continua.

1.6.2. Enfoque de la investigación

Para el presente proyecto, la investigación posee un enfoque cualitativo, sustentado en que ésta incluye aspectos de investigación dirigida hacia la parte descriptiva y recopilación de información para su análisis correspondiente. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández, 2014, p. 7).

Este enfoque se utilizará con el fin de realizar un estudio del plan estratégico de la empresa, para analizar el estado del mismo y si este integra todas las áreas de la organización. Asimismo, para determinar y conocer aquellos aspectos internos y externos que intervienen en los procesos de contratación administrativa dentro de la gestión de la empresa Grupo SHS, obteniendo una base informativa fundamentada como recursos para diseñar una propuesta de mejora estandarizada para el proyecto.

1.6.3. Tipo de la investigación

En primer lugar, es importante definir el tipo de estudio que se realizará, para efectos de esta investigación el estudio será de tipo descriptivo y explicativo. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) en este tipo de estudio:

La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p.92).

Es decir, el objetivo principal en este tipo de estudio descriptivo es determinar que “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (Hernández, 2014, p. 92), para lo cual durante la investigación el uso de este tipo de estudio es vital para comprender el entorno estratégico actual de la empresa y su influencia en los procesos operativo, además de la comprensión del contexto externo necesario para establecer los objetivos, estrategias y metas de la empresa.

Por otra parte, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre ellos; es decir, están dirigidos a

responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables (Hernández, 2014, p.93).

Este tipo de estudio, permite comprender un problema o situación, ubicando las posibles causas y efectos, para llevar el proceso investigativo hacia un planteamiento de soluciones que permitan potenciar las deficientes de objetos, comunidades, instituciones, entre otros. Además, este tipo de estudio es más estructurado, porque proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia.

Es decir, el uso del tipo descriptivo y explicativo como tipos de investigación generan un panorama de mayor alcance para determinar el análisis del problema, en el cual, de brinda una percepción general de la empresa y proveedurías, para después hacer un análisis integral de la situación. La investigación mediante el enfoque mixto facilita el proceso de recaudación de información, reforzado con una aplicación de tipos de investigación descriptiva y explicativa que permita una fundamentación teórica basadas en datos medibles, con el fin de brindar un resultado acorde, preciso y fundamentado en alineamiento a los objetivos del proyecto.

Por último, para la presente investigación se utilizará la muestra no probabilística, según Hernández Sampieri (2014) este tipo de muestras son “también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”. (Hernández, 2014, p. 189) También menciona que “en las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos”. (Hernández, 2014, p. 190)

Desde esta perspectiva la muestra seleccionada para la investigación se hizo bajo los siguientes criterios; representan mayor cuantía para la empresa, son las instituciones con las cuales la empresa ha tenido más contratos, basados en los históricos de venta la empresa Grupo SHS considera que son las instituciones más importantes del catálogo de clientes y forman parte de su mercado meta. A continuación, se detallan las instituciones en estudio que representan la muestra:

- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
- Acueductos y Alcantarillados (AYA)

- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Banco de Costa Rica (BCR)
- Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
- Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
- Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)
- Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)

1.6.4. Fuentes de información

De acuerdo con Diana Huamán Calderón (2011) se considera una fuente de información como “diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (Calderón, 2011, p.4). Mientras que Morán Delgado y Gerardo Alvarado (2010) definen una fuente de información en “todo lo que proporciona material, ya sea técnico, empírico o histórico, referido a un objeto de estudio determinado” (Delgado Alvarado, 2010, s. p.)

Esos documentos o materiales de distintas categorías, son los que permitirán generar una base sustancial para analizar la problemática que presenta la empresa Grupo SHS. Desde el plan estratégico se evidencia como los objetivos y metas no se están logrando, además los mismos carecen de una intención integral, lo cual ha provocado deficiencias en los procesos de contratación administrativa y otras áreas de la organización. Este tipo de información se puede dividir entre fuentes primarias y fuentes secundarias, que a continuación se procede a detallar cada tipo.

1.6.5. Fuentes primarias

Sampieri (2014) ratifica que “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Sampieri, 2014.p. 94). Es decir, las fuentes primarias son aquellas que pueden brindar información directa sobre las situación o fenómeno que se está investigando o consideradas como de primera mano.

Dentro de las fuentes primarias de información que se utilizarán durante el estudio, se encuentra la gerencia de la empresa Grupo SHS, además la respectiva revisión de documentos y estadísticas del área estratégica y de contratación administrativa.

Otras fuentes de información primarias, son las respectivas proveedurías de las instituciones seleccionadas para la investigación, en las cuales se pretende obtener toda la información referente a los requerimientos específicos para las compras públicas, los métodos de contratación utilizados, los requisitos de admisibilidad, entre otros aspectos importantes.

Además, se van a considerar expertos en el área de contratación administrativa, que contribuyan a enriquecer la fundamentación de los hallazgos y posibles soluciones propuestas en la investigación con sus puntos de vista, conocimiento y experiencia, como: abogados expertos en derecho administrativo, ingenieros industriales y administradores especializados en gestión de ventas, entre otros.

1.6.6. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas publicaciones producto del análisis de las fuentes de información primarias sometidas a la descripción, condensación o reorganización a fin de hacerlas más accesibles. (Biblioteca de la Facultad de C.C. de Matemáticas, 2015, p. 14)

Para efectos de la investigación el uso de este tipo de fuentes se basará en la búsqueda y análisis bibliográfico, donde se obtendrá las definiciones o conceptos de los principales términos que son necesarios comprender cómo llevar a cabo el desarrollo óptimo del proyecto, como aquellas temáticas relacionados a modelos estratégicos de negocios, contratación administrativa, normativas legales y demás terminologías que puedan utilizar las instituciones o proveedurías en estudio, así como los procesos operativos de la empresa.

Además, entre las fuentes de información importantes se encuentran La ley de Contratación Administrativa (Ley No. 7494) y su Reglamento (Decreto N° 33411-H), las cuales contemplan todas las normas y reglas necesarias para que los procesos de contratación por parte del estado se cumplan.

También, se hará uso de tesis y proyectos de graduación relacionadas al tema de investigación, que servirán de apoyo y referencia para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, es de suma importancia considerar resoluciones y jurisprudencia que han sido desarrollados por estudios realizados por la Contraloría General de la República de Costa Rica, y demás datos o información que se publiquen en su página web. Por otra parte, se hará la consulta de documentos o medios físicos o digitales que suministren información relevante y confiable sobre la temática del proyecto, como: libros, revistas, tesis, informes, páginas web de instituciones, leyes o normativas, entre otras.

1.6.7. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos de investigación se refieren “al trabajo con herramientas, materiales e instrumentos. La técnica requiere tanto destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente integra el uso de herramientas y saberes muy variados” (EcuRed, 2018, párr. 1). Es decir, son todos aquellos mecanismos que se utilizarán dentro de la investigación con el fin de obtener información útil y oportuna que sea analizada e interpretada posteriormente para el diseño de la propuesta del proyecto.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán durante la investigación para recabar la información necesaria para desarrollar la investigación son las siguientes:

En el proceso de cumplimiento del primer y segundo objetivo, se utilizará la revisión de documentos para analizar la situación estratégica actual de la empresa, se va analizar el entorno externo de la empresa, por medio del estudio de las proveedurías de las empresas seleccionadas, en los requerimientos técnicos, legales, requisitos, presupuestos y desglose de puntaje cuando realizan el cartel licitatorio. De igual manera, se utilizará el cuestionario y entrevistas semiestructuradas, que permiten hacer preguntas cerradas, obtener respuestas específicas y preguntas abiertas, para determinar respuestas que brindan información integral de la situación de la empresa, estos instrumentos se aplicarán al propietario y colaboradores que se consideren vitales por su experiencia y conocimiento para efectos de la investigación.

En el tercer objetivo, se van a analizar tanto la gestión estratégica como la operativa y el análisis de oportunidades de mejora en el corto mediano y largo plazo, a través de metodologías y herramientas de diagnóstico, a partir de los factores internos y externos que influyen en la gestión de contratación administrativa de la empresa Grupo SHS, para lo cual se hará el diseño de un análisis FODA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que poseen los procedimientos de contratación administrativa implementados actualmente por la empresa para venderle servicios al estado. Este análisis se complementa utilizando el CAME como medio para fortalecer los hallazgos que se encuentren durante el diagnóstico. Asimismo, con el fin de extraer información y datos para la elaboración de la propuesta del proyecto, se utilizarán algunas herramientas apropiadas que puedan ser aplicables a los procesos de ventas servicios:

Una de ellos es el Análisis Causal (Causa-Efecto), con el fin de identificar y priorizar las causas que provocaron el problema en análisis, así como las consecuencias que puede llegar a

ocasionar o está ocasionando en el presente, complementado con la información recaudada por la aplicación del FODA y el Método Ishikawa para buscar y representar de manera resumida las diferentes causas de un problema.

En cuanto al cuarto objetivo, se analizará la información que se obtuvo de las proveedurías de las instituciones del Estado, y aquellos departamentos de ambos que se consideran estratégicos para recabar datos relevantes para la conformación de la investigación. Sin embargo, se consideró indispensable para el análisis de toda esa información generada por los distintos instrumentos mencionados anteriormente, el uso de la Técnica de los 5 Porqué, el Análisis PEST y el Diagrama de Pareto (ABC), dado que, generan un grado de profundidad en el análisis de problemas y posibles soluciones bastante alto, el cual permite un razonamiento más eficiente y eficaz para el desarrollo de propuestas.

Para la ejecución del quinto objetivo, se tomará una posición de análisis de la información antes y después de la propuesta sugerida, con el fin de comprender en mayor medida el escenario completo que plantea el desarrollo de la investigación. De tal manera se aplicará el Análisis CAME, Análisis AMFE y Manual de Procesos, esto es necesario para generar propuestas que concuerden con lo expuesto en el objetivo, tomar las decisiones pertinentes y viables en el área estratégica de la empresa, para influir positivamente en los procesos de elaboración de ofertas para ventas públicas.

Por último, de acuerdo con los resultados obtenidos durante el desarrollo y ejecución de los objetivos planteados previamente y la síntesis de los hallazgos más relevantes dentro de la investigación, se procederá a brindar una serie de conclusiones y recomendaciones, que consideren aspectos como el incremento de la competitividad, la utilidad, la eficiencia, la eficacia, entre otras, y que principalmente promuevan y mejoren la trazabilidad en los procedimientos de ventas de la empresa Grupo SHS, así como la evaluación de la sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo.

Tabla 2. Cuadro de variables

Tema:	Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector Estatal Costarricense.				
Objetivo General:	Desarrollar un Modelo de Administración Estratégica para la empresa Grupo SHS, a través de un estudio integral del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad.				
Objetivos Específicos	Fuentes de Información	Variables	Instrumentos	Indicador	Reporte / Resultado
1. Describir el marco conceptual de los modelos de gestión empresarial y el entorno de contratación administrativa en Costa Rica, mediante el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación.	Material bibliográfico específico del contexto de la investigación	Fundamentos teóricos de la investigación	Investigación documental que sustente el contenido en forma y fondo del proyecto de investigación	Juicio del investigador	Respaldo del componente teórico del proyecto

<p>2. Contextualizar la situación estratégica actual de la empresa Grupo SHS y su correlación con el entorno de la gestión de contratación administrativa en instituciones del Estado costarricense.</p>	<p>Gerencia y administrativo de la empresa Grupo SHS. Archivo documental físico y electrónico de la organización Material bibliográfico específico del contexto de la investigación</p>	<p>Procesos de Planificación (Gestión) estratégica de la empresa Grupo SHS Procesos de gestión de la contratación administrativa de Grupo SHS</p>	<p>Información documental interna de la compañía Observación participativa Consulta e informante claves</p>	<p>No aplica</p>	<p>Conocimiento de la situación estratégica actual de la empresa Grupo SHS Conocimiento de los procesos de gestión de la contratación administrativa en la empresa Grupo SHS</p>
<p>3. Evaluar la situación actual del Grupo SHS, mediante una metodología y herramientas de diagnóstico, que permitan la identificación de factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica y operativa de la empresa y el análisis de oportunidades de</p>	<p><u>Internos</u> Marco Estratégico de la empresa Grupo SHS Gerencia y encargados de cada área de la empresa Grupo SHS. Documentación de la empresa Grupo SHS. <u>Externos</u> Personal administrativo de las proveedurías de las instituciones públicas. Documentación de</p>	<p>Recursos humanos Procesos Ciclo administrativo</p>	<p>Entrevista Cuestionarios Revisión bibliográfica FODA CAME Técnica de los 5 por qué Diagrama Causa-Efecto Diagrama de Pareto Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) Indicadores de desempeño Brainstorming</p>	<p>Competitividad Productividad Trazabilidad de procesos Eficiencia Eficacia Tiempo y plazos de ejecución de tareas Controles</p>	<p>Evidenciar las deficiencias que genera no tener un modelo de administración estratégica definido para los servicios de la empresa Grupo SHS Evidencia de deficiencias en la ejecución de los procesos de compras públicas de la empresa Grupo SHS:</p>

<p>mejora en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>las proveedurías, leyes y reglamentos</p>		<p>Focus Group Mapa de flujo de valor</p>		
<p>4. Diseñar un modelo de administración estratégica que permita el mejoramiento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa Grupo SHS en los procesos estratégicos y operativos alineados a su</p>	<p>Responsables de la gestión administrativa y operativa del Grupo SHS. Modelos estratégicos de negocios Expertos en materia de contratación administrativa Material bibliográfico Leyes, reglamentos y procedimientos de contratación administrativa Modelos de contratación de instituciones públicas SICOP (Sistema Integrado de</p>	<p>Gestión de procesos administrativos Gestión de estrategia Gestión de compras. Gestión de la cartera de clientes. Relación del ciclo administrativo y la ejecución de los procesos Competitividad Modelo de administración estratégica</p>	<p>Estructura de Costos Diagrama de procesos Diseño y documentación de flujos de proceso, procedimientos e indicadores con base a la Norma ISO 9001-2015. SICOP y su vinculación con leyes y reglamentos Modelo de Planificación Estratégica de Fred David</p>	<p>Competitividad Trazabilidad y control en la gestión de procesos. Relación costo versus beneficio Rentabilidad y competitividad Eficiencia y eficacia de la gestión de contratación administrativa del Grupo SHS</p>	<p>Diseño de un Modelo de administración estratégica que permita una administración eficiente y competitiva de la empresa Grupo SHS en el corto, mediano y largo plazo</p>

sector comercial.	Compras Públicas)				
5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, que permitan a la empresa Grupo SHS la toma de decisiones pertinentes, oportunas y viables en la mejora continua de su modelo estratégico en el corto, mediano y largo plazo.	Grupo investigador	Permanencia y mejoramiento del modelo propuesto a través del tiempo	Análisis CAME Mapa de flujo de valor (VSM) Manual de procesos Técnica del Focus Group Brainstorming.	Aumento de la competitividad en el mercado Reducción de ofertas rechazadas. Optimización de la cartera de clientes (captación en nuevas adjudicaciones) Cumplimiento de requisitos en especificaciones técnicas, administrativas y legales del cartel.	Mecanismos de control y retroalimentación del modelo de administración estratégica

Fuente: Elaboración propia (2019)

2. Capítulo II: Contextualización de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa Grupo SHS

En el presente capítulo se detallan los aspectos referentes a la situación actual del entorno interno y externo de la empresa Grupo SHS, tales como la reseña histórica de la empresa, su marco estratégico, estructura organizacional, principales competidores y la descripción de los departamentos relacionados al área de contratación administrativa, entre otros aspectos. Por otra parte, se realiza una contextualización de la industria de servicios de mantenimiento y limpieza, en la cual se desenvuelve la organización en estudio.

2.1. Ubicación geográfica de la Empresa Grupo SHS

La empresa Grupo SHS, se encuentra ubicada en el cantón de San Ramón de Alajuela, específicamente en el distrito de San Juan, Calle Alexis, 100 metros este y 50 metros sur. La figura 10 muestra a continuación su ubicación exacta:

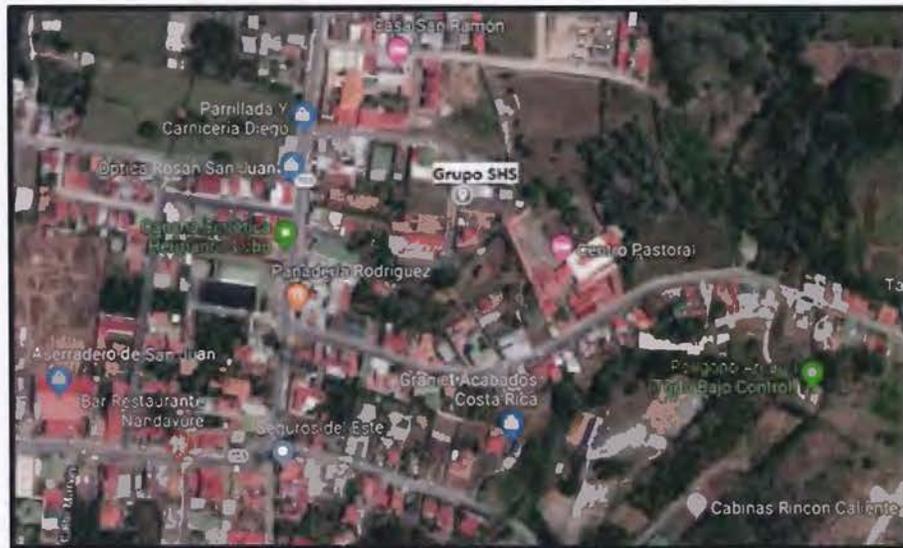


Figura 8. Ubicación geográfica de la empresa Grupo SHS

Fuente: Google Maps (2019)

En esta ubicación se encuentran las instalaciones de bodegas para herramientas e insumos, oficinas administrativas, espacio para el parqueo de la maquinaria y, además, es el centro de abastecimiento de los empleados, esto para realizar los trabajos de mantenimiento y limpieza de edificios en las distintas zonas del país.

2.2. Reseña histórica y generalidades del Grupo SHS

La empresa Grupo SHS (Suplidora Hotelera Santamaría), es un consorcio de empresas que fue fundada en el año 2008 por don José Daniel Mora Santamaría quien es hoy en día su gerente general, la cual está dedicada principalmente a la prestación de servicios de limpieza de instalaciones y edificios, así como al mantenimiento de zonas verdes, jardinería, entre otros. Dichos servicios están dirigidos en su mayoría a instituciones públicas, sin embargo, también esta ha ofrecido sus servicios a empresas privadas.

En sus inicios a don José Daniel Mora Santamaría, le nace la idea de emprender un negocio propio enfocado en el sector de servicios de limpieza propiamente de instalaciones y edificios, además del mantenimiento de zonas verdes, luego de haber trabajado de forma profesional para otras empresas años atrás, por lo que decide solicitar una línea de crédito para poder dar inicio con su emprendimiento.

Una vez obtenido el capital inicial y la cédula jurídica, la empresa empieza a obtener pequeños contratos en la prestación de servicios básicos como mantenimiento de lotes y zonas verdes, inclusive haciendo uso de maquinaria prestada con tal de aprovechar las oportunidades de negocio que iban surgiendo. Dichos servicios se empezaron a realizar a instituciones del Estado como la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Acueductos y Alcantarillados (AYA), y el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), lo cual le permitió a la empresa Grupo SHS ir creciendo y expandiéndose a más instituciones del país con el paso del tiempo, esto gracias a la experticia obtenida en dicho negocio.

Después de varios años, la empresa con el afán de diversificarse en sus servicios creó cinco cédulas jurídicas más, lo cual le permitió ofrecer una mayor variedad de servicios a dichas instituciones. Actualmente, el Grupo SHS trabaja aproximadamente con 15 entidades públicas alrededor del país, brindando los servicios anteriormente mencionados.

Dentro de las orientaciones estratégicas de la empresa, se resalta la consigna de que sus servicios sean brindados con los mejores estándares de calidad, y que cumplan con el menor impacto ambiental posible, asimismo la empresa está comprometida con el mejoramiento de la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores.

Actualmente, la organización se encuentra en una etapa de crecimiento, donde su objetivo principal ha sido organizar sus operaciones administrativas y buscar pluses que mejoren su

imagen, donde por ejemplo a la fecha y en pro de avanzar implementaron un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, también el Sistema de Gestión Ambiental a través de la Norma ISO 14001 y recientemente el Sistema de Gestión Seguridad y la Salud en el Trabajo de la Norma ISO 45001, además de ser reconocida como marca “Esencial Costa Rica”. En la figura 11, se muestra el logotipo de la empresa.



Figura 9. Logotipo de la empresa Grupo SHS

Fuente: Grupo SHS (2019)

2.3. Estructura organizativa

La empresa actualmente está dirigida por su propietario, quien posee el puesto de gerente general, además de contar con personal administrativo y operativo. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Grupo SHS, donde se pueden visualizar los diferentes puestos y departamentos de la organización que; en total son 7, desde los altos mandos gerenciales hasta su estructura operativa:

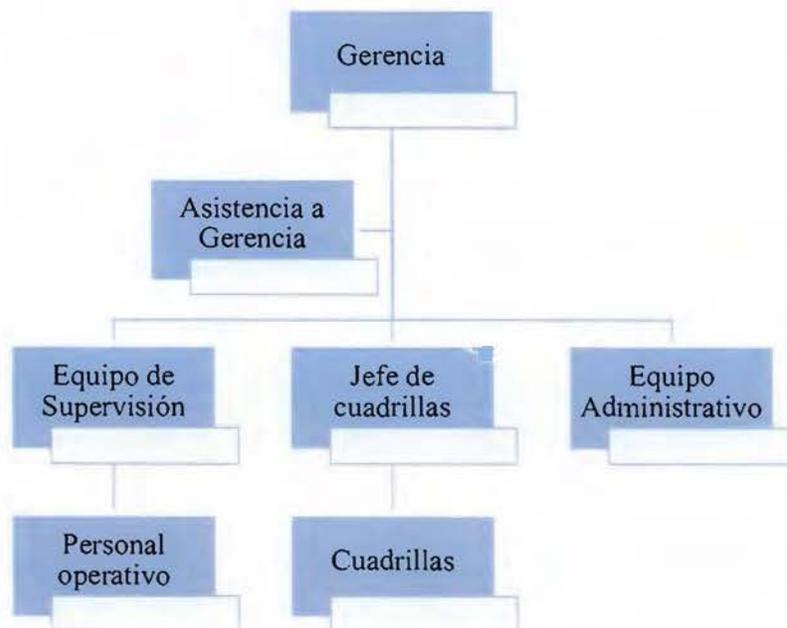


Figura 10. Organigrama del Grupo SHS

Fuente: Grupo SHS (2020)

Para comprender de mejor forma la estructura organizativa de la empresa, se describen a continuación las características y el perfil de cada uno de los puestos que conforman el organigrama empresarial.

2.3.1. Gerencia General

A continuación, se hace un detalle de los objetivos y funciones del puesto, en los cuales se centra el quehacer que desarrolla el Gerente General.

Objetivos del puesto: Dirigir, controlar y tomar decisiones de los distintos procesos de la organización, establecer los objetivos de la empresa a largo y corto plazo, además de crear estrategias corporativas que lideren al éxito y crecimiento a la empresa.

Dentro de las funciones y responsabilidades específicas se tienen las siguientes:

- Análisis de licitaciones.
- Solución de conflictos.
- Comunicación con los clientes.
- Revisión de contratos.
- Administrar los activos de la empresa.
- Gestión de las finanzas de la empresa.
- Cumplimiento a cabalidad de los lineamientos contractuales con los clientes.
- Lidera y coordina las funciones de planificación estratégica.
- Supervisión de que la contabilidad se encuentre al día, así como el cumplimiento de los pagos fiscales.

2.3.2. Asistencia a Gerencia

El puesto de Asistente de Gerencia lo ocupa actualmente una única persona en la empresa, la cual debe de cumplir con los siguientes objetivos y funciones:

Objetivos del puesto: Asistir y controlar los distintos procesos que conlleva cada proyecto.

Funciones y responsabilidades específicas:

- Soporte y mantenimiento al sistema de gestión integrado de las normas ISO.
- Resolución de conflictos.
- Atención a clientes y proveedores.
- Archivo de documentos.
- Seguimiento al cumplimiento de procesos administrativos de la organización.
- Análisis de licitaciones.

2.3.3. Asistentes Administrativos:

En el área de oficinas se encuentran colaboradores que asisten las diferentes actividades administrativas de los departamentos, los cuales tienen los siguientes objetivos y funciones dentro de la empresa:

Objetivos del puesto: Asistir y controlar los distintos procesos que conlleva cada proyecto.

Funciones y responsabilidades específicas:

- Administración del recurso humano.
- Generación de informes sobre proyectos.
- Elaboración y verificación de hojas de pagos, planillas y asegurados.
- Soporte y mantenimiento al sistema de soporte integrado de normas ISO.
- Resolución de conflictos.
- Atención a clientes y proveedores.
- Archivo de documentos.
- Asegurar el cumplimiento de procesos de la organización.

2.3.4. Equipo de Supervisión:

El cargo de supervisores atiende al control, supervisión del personal de campo, además de tener una relación directa y deber de comunicarse constantemente con la gerencia. Sus objetivos, funciones y responsabilidades se describen a continuación:

Objetivos del puesto: Supervisar que las labores se han realizado según las especificaciones contractuales.

Funciones y responsabilidades específicas:

- Administración de recursos humanos.
- Verificación del estado de los proyectos activos.
- Control de la asistencia del personal.
- Realiza aperturas y cierres de proyectos.
- Comunicación con el cliente.
- Organización de los recursos del proyecto que supervisan.
- Realiza capacitación al personal.
- Facilita la solución de problemas.

2.3.5. Jefe de Cuadrilla:

Los Jefes de Cuadrilla se encargan de supervisar los trabajos de campo y tienen personal a cargo, cuyo perfil se explica a continuación:

Objetivos del puesto: Instruir, controlar, supervisar y dirigir las labores de las cuadrillas.

Funciones y responsabilidades específicas:

- Corrige a los trabajadores en labores que se desarrollen inadecuadamente.
- Verifica que se cuente con los implementos necesarios para realizar las labores.
- Informa al gerente sobre los resultados de los trabajos operativos.
- Verifica rendimientos y calidad de las labores según los procedimientos de la empresa.
- Elabora informes ante cualquier eventualidad que se presente.
- Solicita y controla el uso de las herramientas que se requieran para los trabajos operativos.
- Da seguimiento al uso de uniforme e implementos de seguridad que son utilizados según las especificaciones del proyecto.

- Supervisa, instruye y verifica que las labores se realicen implementando las correctas prácticas ambientales.

2.3.6. Personal Operativo:

El mayor porcentaje de trabajadores de la empresa Grupo SHS son de su estructura operativa, la cual está dividida en peones y misceláneos. Los mismos se contratan para trabajos específicos por un tiempo determinado, difiere del personal de cuadrilla, los cuales realizan diferentes trabajos, los cuales son contratados de forma indefinida.

Objetivos del puesto: Ejecutar los trabajos de campo de los diversos proyectos en desarrollo y mantener el orden y el aseo de la infraestructura.

Funciones y responsabilidades específicas:

- Limpieza general y detallada de oficinas, baños y pasadizos.
- Actividades rutinarias y no rutinarias para mantener las instalaciones en excelente estado de orden y limpieza.
- Limpieza de pisos y recolección de los residuos de los basureros y cambiar las bolsas de los recipientes.
- Realizan pedidos de los materiales que se requieran para realizar las labores de forma efectiva.
- Mantenimiento de las zonas verdes, así como también labores de jardinería como poda de árboles y recolección de hojas.
- Colaboran con el jefe de cuadrilla en los trabajos adicionales que se requieran.
- Labores de mantenimiento, como arreglo de tuberías, pintar, cortar tubos.

2.4. Descripción del marco estratégico que posee la empresa Grupo SHS actualmente

Con el objetivo de visualizar claramente los elementos bases del área de estudio, es necesario en primera instancia hacer una descripción de los elementos más relevantes que constituyen el marco estratégico que posee actualmente la empresa Grupo SHS, como lo son: su misión, visión, valores organizacionales y los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales están actualizados al año 2019.

2.4.1. Misión

Dada la necesidad que tiene la empresa Grupo SHS de seguir creciendo y dirigirse de forma estratégica en su sector específico, se ha permeado en sus colaboradores, por medio de su misión y la importancia que tiene el ser percibido por sus clientes como una empresa calificada en sus servicios, esto a fin de lograr un posicionamiento importante en el mercado y una rentabilidad sostenible. Esto los lleva a redactar su misión de la siguiente manera: “Administrar de manera satisfactoria los proyectos y servicios requeridos por nuestros clientes, asegurando la calidad y el éxito de los procesos, minimizando el impacto ambiental de nuestras actividades.” (Grupo SHS, 2019, párr. 7)

2.4.2. Visión

A lo largo de los años, la empresa Grupo SHS, ha venido en crecimiento dentro del sector de servicios de limpieza y mantenimiento, en el que se han caracterizado por la calidad y un énfasis en el cuidado del ambiente, lo cual se visualiza en su visión que indica:

Ser una organización consolidada, robusta y confiable, reconocida por las empresas públicas y privadas como la mejor opción para brindar servicios de calidad con cuidado del medio ambiente, en el marco de un crecimiento sostenido económico y humano de la empresa. (Grupo SHS, 2019, párr. 8)

2.4.3. Valores

Los valores corporativos son parte esencial del marco estratégico de una organización, esto con el fin de cumplir satisfactoriamente en las diversas actividades tanto a nivel interno como externamente.

De acuerdo con la información suministrada por la Gerencia de la empresa Grupo SHS, los valores que se poseen dentro del marco estratégico son: la calidad dentro de los servicios brindados, la vocación de servicio que garantice la disposición total al cliente, además de la conciencia ambiental en la que se fomenta la preservación del planeta por medio de los diversos métodos y productos utilizados.

También se encuentra la responsabilidad que se adquiere con los clientes durante la prestación de los servicios, así como la honestidad, el respeto y la justicia en los que se busca mantener la ética empresarial en todo momento. Por último, la empresa busca fomentar los valores de trabajo en equipo y resiliencia dentro de sus colaboradores enfocándose siempre en la obtención de metas propuestas en la búsqueda de los mejores resultados.

2.4.4. Objetivos Estratégicos

La empresa actualmente tiene seis objetivos generales, los cuales se determinan por estratégicos y específicos con sus respectivos indicadores, metas anuales, actividades, recursos, responsables, plazos, y métodos de seguimiento y evaluación, entre otros aspectos.

Dichos objetivos tienen diversos enfoques que se dividen en: Financiero/Económico, Mercadeo, Procesos, Capacitación/Concientización, Gestión Ambiental Responsable, y Salud Ocupacional. Cabe destacar que para los últimos dos objetivos (Gestión Ambiental Responsable, y Salud Ocupacional) la empresa sólo determinó objetivos específicos.

Los objetivos se definen por la empresa Grupo SHS (2019) de la siguiente manera:

Objetivos Financieros y Económicos:

Objetivo Estratégico: “Lograr incrementar la facturación en forma permanente para lograr el crecimiento del negocio”

Objetivo específico: “Incrementar las ventas y facturación”

Objetivos de Mercadeo:

Objetivo Estratégico: “Mantener la calidad de los servicios para aumentar la satisfacción de los clientes.”

Objetivo específico: “Establecer los mecanismos para la evaluación, seguimiento y medición de los requisitos del servicio del cliente de mercado público y privado”.

Objetivos de Procesos:

Objetivo Estratégico: “Desarrollar la prestación de servicios asegurando el nivel de calidad y cumplimiento.”

Objetivo específico: “Tender a eliminar los reclamos de clientes”

Objetivos de Capacitación / Concientización:

Objetivo Estratégico: “Lograr en todo el personal un alto grado de concientización en cuanto a la importancia de la calidad del servicio y la consideración de aspectos ambientales de la actividad desarrollada”

Objetivos de Gestión Ambiental Responsable:

Objetivos específicos: “Optimizar el consumo de diésel utilizado en el transporte”

“Optimizar el consumo de gasolina utilizada en los equipos para mantenimiento de zonas verdes”

“Maximizar la clasificación de residuos de las instalaciones de San Ramón”

Objetivos de Salud Ocupacional:

Objetivo específico: “Mantener un ambiente de trabajo seguro, previniendo daños y deterioro de la salud de los trabajadores” (Grupo SHS, 2019)

2.5. Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS

El Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS, cuenta actualmente con un asistente administrativo a tiempo completo, quien realiza la parte operativa, y, 3 profesionales que incluye al Gerente General con experiencia en contratación administrativa, quienes se encargan de planear, orientar, tomar decisiones, y guiar la correcta ejecución en los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

La planeación es una de las funciones más importantes del departamento, porque debe considerar aspectos relevantes de la empresa, entre ellos, el número actual de contrataciones que se encuentran ejecutando y los que debe iniciar en el futuro inmediato.

Una de las estrategias que implementa actualmente el Departamento de Contratación Administrativa, concierne en buscar diversidad en las empresas e instituciones a las cuales se les brinda servicios, donde en abril del año 2019, se decide licitar sólo en contratos con alto conocimiento del proyecto y que sean factibles financiera y operativamente de ejecutar para la empresa, específicamente en mantenimiento y limpieza de oficinas y zonas verdes; dado que la organización posee alto conocimiento y 10 años de experiencia en este tipo de trabajos, y por ende, la planeación logística y ejecución se les facilita.

2.5.1. Descripción del proceso de Contratación Administrativa en el Grupo SHS

A continuación, en la siguiente figura, se puede observar el diagrama de flujo de la empresa Grupo SHS, perteneciente al proceso de Contratación Administrativa:

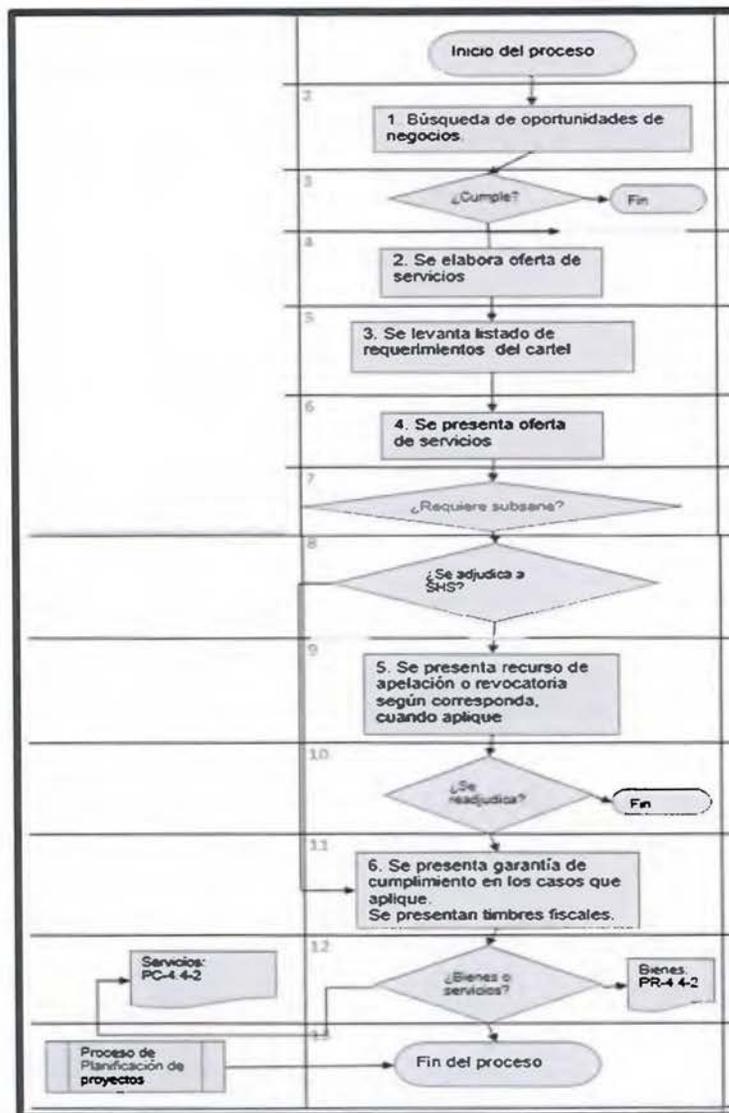


Figura 11. Diagrama de flujo del “Proceso de Contratación Administrativa”

Fuente: Grupo SHS (2019)

A continuación, se explican cada uno de los pasos del diagrama de flujo del “Proceso de Contratación Administrativa” de la empresa Grupo SHS:

En el punto 1, que consiste en la búsqueda de oportunidades de negocios, se inicia el proceso buscando carteles en las páginas web de las instituciones, ya sea por medio del Diario Oficial La Gaceta o en la plataforma SICOP, esto según corresponda al mecanismo de compras utilizado por cada proveeduría estatal en específico.

Para efectuar la búsqueda no se realizan filtros, para lo cual se observan todas las contrataciones, y, cuando encuentran un nombre similar a los trabajos que realizan descargan el cartel, por ejemplo, servicios de limpieza e insumos el cual es un trabajo que ejecutan frecuentemente.

El Departamento de Contratación Administrativa analiza el presupuesto que se le otorgó al objeto contractual del concurso, donde si es menor a un millón se decide terminar con el proceso, es razón que no es rentable para la empresa porque el trabajo tendría costos operativos que superan la utilidad de resultar adjudicada; por el contrario, si visualizan que se pueda cobrar un precio atractivo y que es rentable, se prosigue descargando el documento, que se comparte en una carpeta de Dropbox, al cual se le cambia el nombre al archivo por el de un día antes de la fecha de cierre de recepción y se le asigna a un responsable para que inicie a revisar el cartel.

Posteriormente de descargar el cartel, se registra en la carpeta “Seguimiento de Licitaciones”, esto para verificar si la empresa cumple con los requisitos de admisibilidad, que conlleva una etapa de análisis; donde si el resultado de la revisión es negativo, se archiva la contratación y se termina el proceso, por el contrario, si positivo se verifica que existen posibilidades de adjudicación al indagar los rubros de calificación, esto para pasar de inmediato al paso No. 2.

En el segundo paso, el encargado asignado analiza cada cláusula cartelaria y los requerimientos administrativos, legales y técnicos que contiene la oferta. Determina con exactitud cuál es el trabajo a realizar, el lugar del trabajo, personal que requiere, el área de trabajo a cumplir y el tiempo del contrato. Posteriormente inicia a crear la oferta económica para el cartel, según los distintos elementos solicitados por el cliente.

Seguidamente se ejecuta el paso 3, donde se hace un listado de los requerimientos del cartel de la siguiente manera:

- a) Se levanta un listado de requisitos del cartel.
- b) Se verifica si hay garantía de participación y en caso de que haya, se realiza la gestión de pago en el banco correspondiente.
- c) En algunos casos se debe realizar una visita al lugar donde se van a ejecutar los trabajos, dada la necesidad que la institución licitante especifique detalladamente que es lo que requiere, para lo cual el asistente o encargado de realizar la visita de la empresa toma

fotografías del área y si es necesario sacar medidas y anota cada detalle que se utiliza para establecer el precio a cobrar.

d) Se termina de ejecutar el presupuesto de la oferta.

e) Se analizan los requisitos ambientales implícitos en el cartel y se incluyen como “Aspectos Ambientales en la Matriz de Aspectos Ambientales” que corresponda, según el tipo de servicio a prestar.

En caso de que no se cuente con un requisito de admisibilidad, se inicia en la búsqueda para obtenerlo, contactando proveedores, clientes o profesionales que puedan ser de ayuda significativa. Al poseer todos los requisitos, se ejecuta el paso número cuatro del diagrama.

El punto cuatro consiste en la entrega de la oferta, antes de enviarlo se realiza una última revisión para asegurar que se está cumpliendo con los datos y documentos solicitados por el cliente, dependiendo de la institución se envía de forma física o digital en SICOP, para lo cual existe la meta de entregarlo un día antes de la fecha final de entrega, para así asegurar el cumplimiento.

Seguidamente del punto 4 se crean dos posibilidades, que forman parte del proceso de selección, donde, primeramente, se verifica si hay necesidad de presentar alguna subsanación, esto atendiendo a alguna prevención realizada por el ente contratante, y en caso de ser afirmativo se procede a realizar y presentar inmediatamente lo requerido, si no es necesario se prosigue con el punto 5.

El paso 5 inicia después del tiempo de análisis de la proveeduría respectiva una vez recibidas las ofertas por parte de los diferentes proveedores participantes, lo cual se materializa una vez que envían respuesta de a quien se le adjudicó el contrato, para lo cual en caso de que la misma sea negativa para el Grupo SHS, se analiza la propuesta del adjudicado para de ser viable y procedente, enviar un recurso de revocatoria al existir un fundamento técnico, administrativo o legal como oportunidad de apelación.

En caso de que la empresa Grupo SHS sea la adjudicada y otro oferente presente un recurso de revocatoria, la institución contratante solicita a la empresa el respectivo descargo de defensa; para posteriormente esperar la resolución final del recurso y determinar si la adjudicación se mantiene en firme lo cual significa que Grupo SHS ya se convierte en contratista ante la Institución contratante.

Si no se adjudica la licitación a la empresa Grupo SHS se termina con el proceso, caso contrario si es adjudicado al contrato, se procede con el paso 6, el cual consiste en presentar los timbres fiscales y la garantía de cumplimiento, esta última solamente cuando aplique, se realiza la gestión en el banco inmediatamente.

Finalmente se espera a que el cliente envíe la orden de inicio del contrato u orden de compra según corresponda, donde en caso de que la venta sea de bienes se compran y se entregan, y por otra parte, si es un servicio finaliza el proceso expuesto en el diagrama de flujo y se continúa con el proceso de planificación del Grupo SHS.

2.6. Servicios ofrecidos

Dentro de los servicios brindados a entes gubernamentales por el Grupo SHS se enumeran los siguientes:

- 1. Servicios de mantenimiento de edificios e infraestructura:** Servicios de reparación, restauración e instalación que impliquen en albañilería, carpintería, fontanería, cerrajería, hojalatería y pintura.
- 2. Servicios de mantenimiento de zonas verdes y propiedades:** Servicios de jardinería, poda, descuaje y/o tala de árboles, control de maleza, mantenimiento de caminos, senderos y servidumbres y siembra en general.
- 3. Servicios de limpieza y ornato de instalaciones:** Servicios de limpieza y/o lavado de instalaciones, fachadas y/o estructuras, recolección y gestión de residuos.
- 4. Servicios generales:** Servicios específicos de mudanza, manejo de residuos, apertura de caminos, limpieza de maquinaria y equipo industrial, restauración de mueblería e importación de productos y materiales por solicitud de los clientes.

Por variabilidad de oferta y demanda, el servicio más fuerte que brinda la empresa es el de mantenimiento en zonas verdes y limpieza de oficinas, sin embargo, Grupo SHS es experto en cada tipo de los trabajos anteriormente mencionados y que actualmente brinda, esto por la experiencia que ha adquirido a través de capacitaciones e investigación a lo largo de los años.

2.7. Mapeo de los principales competidores

Dentro de la industria en servicios de mantenimiento y limpieza, es importante conocer cuáles son las principales empresas que compiten en el mercado nacional con el Grupo SHS, por lo cual a continuación, se detallan cinco de los más importantes en el mercado donde participa

actualmente. Cabe destacar, que los competidores que se describirán han sido determinados por el gerente general de la empresa, tomando como parámetros la afinidad en cuanto a servicios brindados (principalmente servicios de limpieza de instalaciones y mantenimiento de zonas verdes), tamaño de la empresa (PYMES), experiencia en el sector, y participación en el mercado respectivo.

Como principal competidor se encuentra la empresa Servicios de Consultoría de Occidente S.A. (SCOSA), la cual pertenece al Grupo FLOREX ubicado en San Ramón de Alajuela), el cual tiene más de 20 años de experiencia en el mercado. Dentro de los principales servicios que brinda esta empresa se encuentran: limpieza profesional para instalaciones, oficinas, centros educativos, entre otros, además de mantenimiento de zonas verdes, servicio integral de control de plagas, donde cabe destacar que sus servicios están enfocados tanto a instituciones públicas como empresas privadas. (SCOSA, 2019).

Por otro lado, está VMA Servicios Integrales de Limpieza S.A ubicada en el cantón central de San José, la cual posee 25 años de experiencia en el mercado y se caracteriza por brindar servicios de limpieza general de instalaciones, fachadas, alfombras, además de tratamiento de pisos, fumigación para control de plagas y mantenimiento de zonas verdes, dirigidas a instituciones públicas y privadas, sector industrial, centros de salud, sector financiero, centros comerciales, supermercados, oficinas, call centers, etc. (VMA Limpieza, 2019).

Otra empresa competidora es el Grupo Nítidos ubicada en el cantón de Tibás, la cual tiene más de 25 años de operar en el mercado nacional de servicios de limpieza utilizando el modelo de operación de “outsourcing”. Esta empresa al igual que las otras mencionadas anteriormente, se basa en servicios de limpieza profesional de instalaciones al sector público o privado, además de mantenimiento de zonas verdes y fumigación para el control de plagas. (Grupo Nítidos, 2019).

También es competencia el Grupo EULEN, ubicado en la provincia de San José, con 17 años de brindar servicios en el área de limpieza, vigilancia, mantenimiento y administración de instalaciones, donde actualmente esta empresa cuenta con aproximadamente 1000 colaboradores en dichas áreas. (Grupo EULEN, 2019).

Por último, se encuentra el Grupo Maciza, ubicado en Pérez Zeledón con más de 20 años en el mercado, caracterizado por ofrecer servicios especializados en limpieza de oficinas, vidrios, fachadas, centros comerciales, además de brindar servicios de mantenimiento de zonas verdes

y que también se dedica a la producción de gran variedad de productos para limpieza (Grupo Maciza, 2019).

Cabe mencionar, que de acuerdo con la experiencia que ha tenido el gerente de la empresa Grupo SHS a lo largo del tiempo, se han clasificado a las empresas SCOSA, VMA Servicios Integrales de Limpieza S.A, Grupo Nítidos y Grupo EULEN como los competidores más fuertes para la empresa, esto por su participación en el mercado específicamente a raíz de la cantidad de concursos licitatorios que a las mismas se les adjudican, además del tipo de servicios de limpieza general y mantenimiento de zonas verdes que brindan, tanto en el ámbito público como privado. Por otro lado, el gerente determinó a Grupo Masiza como la menos fuerte dentro de las que se seleccionaron, debido a que esta posee un porcentaje menor en cuanto a los contratos ganados en este tipo de servicios.

2.8. Contextualización de la industria de servicios en Costa Rica

2.8.1. Tipo de empresa y su clasificación

En Costa Rica el sector empresarial está clasificado en distintas categorías por tamaño de la empresa y el número de trabajadores. De acuerdo con el Informe de Resultados de la III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica, para el año 2018, la mayoría de las empresas constituidas pertenecían a la categoría micro empresa, las cuales representan el 77,4% del total, mientras que las pequeñas corresponden a un 17,1% y un 4,5% a empresas medianas, y por último, tan sólo hay un 1% catalogado como empresas grandes, de lo cual es importante recalcar que las empresas PYMES representan el 97.5% del parque empresarial a nivel nacional.

Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2018, párr. 1-21), en el país existen varias metodologías para la clasificación de empresas, que son utilizadas por distintas instituciones estatales a saber: micro, pequeña, mediana y grande, como se muestra seguidamente:

Institución	Variable	Criterios	Clasificación	Observaciones
Ministerio de agricultura y ganadería (MAG)	Ingresos	$x \leq \$185.000$	Micro	Aplica solo para el sector agrícola
		$x \leq \$40.000$	Pequeña	
		$x \leq \$1.500.000$	Mediana	
Caja costarricense de seguro social (CCSS)	N° de trabajadores	$x \leq 5$	Micro	No separan por sectores
		$5 < x \leq 30$	Pequeña	
		$30 < x \leq 100$	Mediana	
		$x > 100$	Grande	
Promotora del comercio exterior de Costa Rica (Procomer)	N° de trabajadores	$x \leq 6$	Micro	No separan por sectores
		$6 < x \leq 99$	Pequeña	
		$x \geq 100$	Mediana	
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Ingresos y n° de trabajadores	$P=0$	Micro	Industria: $P = [(0,6XPE/100) - (0,3xvan/ \text{€}1.738.000.009) + (0,1xafe/ \text{€}1.086.000.000)] \times 100$
		$10 < P \leq 35$	Pequeña	Comercio y servicio: $P = [(0,6Xpe/30) - (0,3xvan/ \text{€}2.979.000.000) + (0,1xate/ \text{€}931.000.000)] \times 100$
		$35 < P \leq 100$	Mediana	Tecnologías de información y comunicación: $P = [(0,6Xpe/50) + (0,3xvan/ \text{€}2.979.000.000) + (0,1xate/ \text{€}931.000.000)] \times 100$
Banco Nacional	Ingresos y n° de trabajadores	$x \leq 5$ y $x \leq \$175.000$	Micro	
		$5 < x \leq 30$ y $x \leq \$600.000$	Pequeña	
		$30 < x \leq 100$ y $x \leq \$1.500.000$	Mediana	

Figura 12. Metodología para la clasificación de las empresas por tamaño

Fuente: Elaboración propia con datos del MEIC (2018)

Para efectos de la presente investigación, la metodología de clasificación de empresas por tamaño que se adapta a las características de la empresa Grupo SHS es la empleada por la CCSS, la cual se basa en el número de empleados. Según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2017, p. 1); “las microempresas (1-5 trabajadores), las pequeñas (6-30 trabajadores), las medianas (31-100 trabajadores) y las grandes (más de 100 empleados)”. De acuerdo a este método, la empresa Grupo SHS se clasifica como una empresa grande, dado que cuenta actualmente con 185 trabajadores.

Desde esta perspectiva, el monitoreo de la evolución del mercado en relación a los objetivos y metas de las empresas son vitales para mantener la ventaja competitiva actual, y así buscar sistemas de innovación para lograr estar a la vanguardia en el sector que se desenvuelven sus operaciones. Hay que tener en cuenta, que en Costa Rica se posee el sistema PYME como medio para diferenciar las pequeñas y medianas empresas, esto de acuerdo a su registro en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del MEIC.

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (MEIC & INA, 2019, párr. 1)

Finalmente, estas pueden estar ubicadas según la actividad que se dediquen, como, por ejemplo: industrial, comercial y de servicio. El desarrollo de las empresas PYMES en el país representa una actividad productiva bastante relevante en temas de producción, empleo, demanda, PIB, entre otros.

2.8.2. Descripción de la industria de servicios de mantenimiento y limpieza en el sector público del Estado.

En Costa Rica, durante los últimos años, se ha venido marcando una tendencia en cuanto a la distribución del Producto Interno Bruto (PIB) por sector, donde los servicios han estado predominando ampliamente, este por encima inclusive del sector manufacturero y agropecuario. A continuación, se muestra la distribución del PIB en Costa Rica para los últimos 4 años, en base a datos del Banco Central de Costa Rica en el año 2019.

Tabla 3. PIB por actividad económica a precios de mercado para el periodo 2016-2019

Composición porcentual	2016	2017	2018	2019
Producto Interno Bruto a precios de mercado	100,0	100,0	100,0	100,0
Agricultura, silvicultura y pesca	5,1	5,0	4,6	4,7
Minas y canteras	0,3	0,3	0,3	0,3
Manufactura	11,4	11,7	11,9	12,3
Electricidad, agua y servicios de saneamiento	2,9	2,7	2,9	2,9
Construcción	4,6	4,3	4,5	4,3
Comercio al por mayor y al por menor	9,1	9,2	9,3	9,3
Transporte y almacenamiento	4,4	4,4	4,4	4,3
Actividades de alojamiento y servicios de comida	3,2	3,2	3,2	3,1
Información y comunicaciones	4,2	4,3	4,4	4,4
Activ. financieras y de seguros	4,8	4,9	5,0	4,9
Activ. inmobiliarias	8,2	8,1	8,1	7,8
Activ. profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	11,4	11,6	11,8	11,8
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4,4	4,4	4,3	4,2
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social	14,6	14,8	14,6	14,6
Otras actividades	3,1	3,2	3,2	3,2

Fuente: Elaboración propia basado con datos del BCCR (2019)

Como se puede observar, Costa Rica tiene una mayor proporción del Producto Interno Bruto basada hacia actividades del sector servicios, principalmente en actividades profesionales,

científicas, técnicas, administrativas y de enseñanza, entre otras. Ahora bien, de acuerdo con datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016, párr. 1-21), se conoció por medio del informe del V Estado de la Situación PYME 2016, que “uno de los sectores que más le vendió al Estado es el de servicios, el cual alcanzó un 54% de las compras totales de la Administración Pública en el 2016, con un aumento del 14% respecto al 2015.” (Ministerio de Economía, Industria, y Comercio, 2016), donde además las PYMES representan un 37,5% del Producto Interno Bruto del país (PIB).

Los datos anteriores, reflejan lo importante que se ha vuelto la adquisición de servicios por parte de la Administración Pública en los últimos años, y que, por otro lado, sectores como el de manufactura y agrícola han mermado la participación en el mercado estatal.

Tabla 4. Distribución porcentual de las actividades del sector servicios en Costa Rica

Sector de servicio	Porcentaje
Servicios profesionales	27%
Transportes	14%
Construcción	11%
Hospedaje y alimentación	8%
Tecnologías de información	8%
Servicios de salud	7%
Seguridad y limpieza de edificios	6%
Educación	4%
Turismo	3%

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016)

En la tabla anterior, se muestran las actividades más relevantes en el sector de servicios para el año 2016, donde se puede observar que la actividad económica, en el cual se maneja la empresa está entre las principales.

2.8.3. Desafíos de la **industria de servicios de mantenimiento y limpieza demandada por el Estado**

Actualmente en el sector de venta de bienes y servicios al Estado, aún hay empresas que están en proceso de implementación del SICOP como plataforma para presentar sus ofertas, donde hoy en día el uso de esta herramienta no se constituye en una ventaja, y por el contrario de

acuerdo a la Ley No. 9395 es una obligación por parte de todos los proveedores de bienes y servicios del Estado.

Las empresas proveedoras del Estado, deben de alinear sus estrategias para el adecuado acoplamiento de sus procesos y operaciones según las nuevas regulaciones y procedimientos que implica este cambio en el uso del SICOP, dada la visibilidad en tiempo real que se tiene de cada acción que hace cada oferente con relación a sus competidores.

Lo anterior, se convierte en un elemento de transparencia, pero a su vez, exige la eficiencia y capacidad de respuesta oportuna de cada empresa participante en los diferentes concursos licitatorios, como lo explicó en finales del año 2017 el viceministro de egresos José Francisco Pacheco Jiménez:

Un sistema de compras públicas no es solo una plataforma informática, no es solo una ley, ni un decreto, ni un reglamento. Comprende al menos tres dimensiones: funcional, normativa o legal y tecnológica, todas la cuales han sido objeto de mejora desde inicios de esta Administración, sobre todo considerando que las compras públicas del Estado equivalen al 15% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, es decir 4.5 billones de colones y crecen a un ritmo de 7% por año. (Presidencia de la República de Costa Rica, 2017, párr. 2)

Como parte de estas modificaciones en las cuales está inmerso el sector público, no son acciones aisladas para las empresas que se dedican a brindar servicios a las instituciones del Estado, sino que son ajustes que han sido implementados por el gobierno de acuerdo a recomendaciones brindadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esto después que esta institución detectará ciertas falencias.

Según explicó el señor Fabián Quirós Álvarez, Director General de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa (DGABCA), “se ha avanzado significativamente en acciones relacionadas con formación de precios y mercado, relación con los usuarios, compras sustentables y convenios marco” (Ministerio de Hacienda, 2017, párr. 6), del cual se obtuvo un plan de modernización de compras públicas. Es decir, estos ajustes obligan a los oferentes a mantener un constante monitoreo del mercado como parte de la metodología de inteligencia de negocios utilizada por las empresas.

Además, con las variaciones presentadas en el contexto actual de la venta de sector de servicios al Estado, específicamente el de mantenimiento y limpieza, se vislumbran un futuro que implicará un alto nivel de comprensión y sincronización entre la estructura estratégica dirigida por los planes de mercadeo y los procedimientos operativos que forman el engranaje

total de su cadena de suministros, proveedores, clientes y objetivos estratégicos de la empresa, como parte de la inteligencia de negocios que las empresas deben poseer para mantenerse en el tiempo.

Por ejemplo, hace algunas décadas el concepto de compras sustentables no era tan relevante para el poder de decisión en la asignación de contratos en las licitaciones, sin embargo, actualmente es un elemento que en muchos casos se constituye en un requisito de admisibilidad de ofertas o factor de calificación según la institución, los cuales son altamente valorados por los cambios en el enfoque y políticas del Estado.

Esta situación ha obligado a las empresas a realizar una reestructuración y respaldo adicional de los procesos, productos y servicios que comercializa, entre los cuales se pueden citar las certificaciones de normas ISO 9000 y 14000, dentro de las condiciones que solicitan algunas instituciones públicas en sus carteles de contratación.

Actualmente, Costa Rica es conocida mundialmente por ser uno de los países con mayores esfuerzos de convertirse en una economía verde, prueba de ello es el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050, el cual busca hacer modificaciones en las políticas públicas para lograr una serie de metas, donde una de ellas es la gestión de los residuos de sus ciudadanos y empresas, así como la correcta gestión de los recursos en las cadenas de suministros empresariales y estatales.

De igual manera, la economía costarricense según un comunicado de la Presidencia de la República de Costa Rica (2019), pretende “aspirar a convertirse en una economía moderna, verde, libre de emisiones” (p.1), y a futuro incluso se comienza a dialogar sobre una posible reforma fiscal verde en ciertos entes gubernamentales.

Estas acciones representan fuertes desafíos para los proveedores de servicios al Estado, dado que provocan modificaciones en la parte técnica de los productos consumidos por el Estado, lo cual les demandará a los proveedores institucionales cambios en sus cadenas de abastecimiento de productos, estrategias de venta, certificaciones, cumplimientos de normas legales, entre otras.

Otro desafío es la tendiente reducción de los presupuestos de algunas instituciones del Estado, lo cual impacta en la disminución del consumo de ciertos servicios como el de limpieza y mantenimiento. Sin embargo, existe la oportunidad de apertura hacia nuevos segmentos de mercado, esto con la implementación en su totalidad del SICOP el cual propicia una mejora

en la distribución de las ofertas entre los proveedores más eficientes, eficaces y con procedimientos optimizados.

Lo anterior, proporciona la oportunidad de aumentar el nivel de crecimiento de las empresas en la medida que reformulen y optimicen sus metas en el mediano y largo plazo, esto en congruencia con su entorno interno y externo, con el fin de mantenerse a la vanguardia de su mercado y sostener la competitividad en el tiempo, que es el principal reto de los proveedores del Estado.

La especialización de las empresas en la prestación de un servicio, se convierte en una opción para obtener ventaja competitiva, Porter (como se citó en Matta, 2015) afirmó que “la empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones” (p. 3), lo cual se convierte en el desafío más fuerte que poseen las empresas en el sector servicios, esto para lograr mantenerse en el mercado a través de la constante innovación que hace referencia tanto de productos como de estrategias.

De igual forma, la aplicación de la inteligencia de negocios por parte de las empresas a nivel mundial es una de las herramientas que les permite mantener una búsqueda, análisis y monitoreo constante sobre cómo se encuentra la normativa legal, el mercado y las modificaciones realizadas por las instituciones. Lo anterior aplicado correctamente, disminuye para el Grupo SHS el riesgo a futuro de un cambio importante en materia de contratación administrativa, anticipándose de esta forma al cambio y mejorando sus estrategias de mercadeo, precio, innovación, logística u operativas para fortalecer su competitividad.

Sin embargo, en Costa Rica este tipo de herramientas es poco utilizado por las empresas de servicios, donde con los cambios que se avecinan en la industria de venta de servicios de mantenimiento y limpieza al Estado, se hace necesario la implementación de mejores mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las estructuras que componen una empresa, para conseguir resultados integrales y sostenibles de forma congruente a los objetivos trazados.

3. Capítulo III: Aplicación del marco metodológico, tabulación de datos y análisis de los resultados obtenidos

En este capítulo se describe la información obtenida de los instrumentos aplicados, mediante el uso de entrevistas y cuestionarios a la gerencia general y el personal de la empresa Grupo SHS, además de las instituciones del Estado seleccionadas, así como todos los instrumentos necesarios para el análisis adecuado de la información. Lo anterior, bajo la perspectiva de evaluar a la parte interna de la empresa y la externa a través de su relación con las instituciones del Estado, considerando los principales actores que interactúan en el desarrollo de la investigación.

3.1. Aplicación de los instrumentos para recolección de información interna de la empresa y las proveedurías correspondientes al entorno externo

3.1.1. Cuestionarios aplicados a la Gerencia General del Grupo SHS

Para efectos de analizar y evaluar la gestión en materia de contratación administrativa que realiza la gerencia general y comprender la estructura estratégica que posee la empresa Grupo SHS, se aplicó una entrevista al gerente general de la empresa, el señor José Daniel Mora Santamaría.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos respecto a la entrevista aplicada al Gerente General, donde el contenido de las preguntas de la misma se ubica en el anexo 2 del presente documento.

Inicialmente, es importante mencionar que la entrevista consta de dos partes: primeramente, se indagan los datos generales de la organización, para posteriormente profundizar en aspectos que abordan las actividades estratégicas y la gestión de los procesos de contratación administrativa desde la perspectiva gerencial en la organización.

La primera y segunda pregunta hacen referencia respecto a las generalidades del puesto que desempeña y el nivel académico que posee. En torno al puesto que ocupa, el señor Mora quien es ingeniero industrial, realiza actividades operativas como el abastecimiento de suministros y dedica parte de su jornada laboral a la búsqueda y selección de aquellas licitaciones que considere pertinentes en las cuales la empresa podría participar, todo esto sumado a sus responsabilidades gerenciales.

En relación a la tercera pregunta, se consulta si puede mencionar y explicar la misión de la empresa, de lo cual el gerente indica que buscan ser una de las empresas más confiables e importantes en los servicios de limpieza y mantenimiento, de lo cual, al solicitarle ahondar en mayor detalle sobre la misión, recalcó el hecho de buscar que la empresa sea reconocida por la confiabilidad que puede generar a sus clientes.

La pregunta cuatro aborda acerca de cuál es la visión de la empresa, donde el señor Mora indica que pretenden ser la empresa más robusta o llegar a ser de una de las más robustas en el mercado.

En el mismo orden de ideas, dentro de los aspectos estratégicos de la empresa, se solicitó mencionar algunos de los valores de la empresa en la quinta pregunta, los cuales son resiliencia, calidad y responsabilidad, donde el Gerente cataloga al primero como el más importante desde su punto de vista.

Posteriormente, en la pregunta seis se le consultó sobre cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa, el cómo los determina y la frecuencia con la cual los actualiza, de lo cual el gerente menciona que su objetivo principal es mantenerse fuertes en el nivel de ventas, así mismo, mencionó que este objetivo es el más importante para la empresa. Sin embargo, manifiesta que la empresa en los últimos periodos también se ha enfocado a fortalecer algunas áreas tales como: la operativa, administrativa y mano de obra, entre otras.

De igual forma, menciona que el objetivo inicial cuando inició la empresa, era presentar muchas ofertas, esto para ganar la mayor cantidad de contratos y así ir generando más clientes, experiencia e ingresos para la sostenibilidad de la empresa. Actualmente, se licita hasta cierto nivel, dado que poseen contratos más estables, pero, en el momento que el número de licitaciones sobrepase la capacidad de la empresa, se procede a detener el proceso de licitar, mientras la empresa logra acomodarse.

Aunado a lo anterior, el gerente considera que la empresa por las características de no dedicarse únicamente a la venta de servicios de mantenimiento y limpieza, experimenta muchos cambios en el tema de la gestión de los contratos, el cuál licitan dependiendo la cantidad, el tamaño y el tiempo que tenga el contrato, y además de la capacidad de dar abasto a las actividades que solicita el cliente, razones por las cuales se incluyó la diversificación de productos y clientes como parte de sus objetivos principales.

Por otra parte, en la pregunta siete se evalúa qué tan acertada es la misión y la visión de la empresa actualmente, esto de acuerdo con el entorno donde se desenvuelve. De lo anterior, el Gerente considera que han sido adecuadas y acertadas, y que, además se han ido modificando porque la empresa pretende implementar nuevos objetivos relacionados en mejorar la parte de salud ocupacional y certificaciones ambientales, los cuales son cambios que se requieren actualizar tanto en la misión como en la visión organizacional, siendo parte de la estrategia de la empresa en su planificación para el futuro.

En la pregunta número ocho se solicita describir la diferenciación o ventaja competitiva de la empresa, en la cual se indica que la empresa es bastante flexible para realizar las labores descritas en los contratos, y reaccionar ante eventualidades no previstas. A pesar que la empresa es pequeña administrativamente, esto le permite adaptarse rápidamente al cambio. Es decir, la empresa puede hacer cualquier tipo de actividad, dado que, esa versatilidad permite adaptarse para lograr hacer el trabajo según lo solicita el cliente.

De acuerdo con la pregunta nueve, que aborda la situación actual de la empresa según cobertura de mercado, desde la perspectiva del Gerente la empresa se considera pequeña y que está entre las primeras diez del mercado de servicios, además indica que hay una alta competencia en servicios de mantenimiento y limpieza.

Según el señor Mora, la empresa posee un alto margen de crecimiento, sin embargo, un aumento afectaría la operatividad de la empresa, dado que en el pasado han tenido picos altos de ventas, lo cual desordenó la normalidad operativa. Por ejemplo, en el año 2017 el crecimiento en ventas fue muy alto gracias a un contrato en específico, sin embargo, el desorden ocasionado provocó pérdidas monetarias y deficiencias en el control de las labores operativas, aunque ese incremento en ventas les permitió obtener los recursos y requisitos para certificarse con las Normas ISO 9001 y 14001, mencionadas anteriormente.

De lo consultado en la pregunta número 10 acerca de aquellos premios o certificaciones que le faltan a la empresa en comparación a sus competidores directos, se indica que la empresa posee la certificación Carbono Neutro, Bandera Azul y la norma ISO 45001 de “Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo”, donde esta última sustituirá a la actual Norma OHSAS 18001 de “Gestión de la Seguridad y Salud Laboral”. De igual forma, es importante mencionar que al año 2019 la empresa consiguió las certificaciones ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad), ISO 14001 (Sistemas de Gestión de la Calidad), Esencial Costa Rica y Carbono Neutro 45001.

En la pregunta 11 se consulta acerca de las funciones del Gerente General, el cual detalla que se centra en la distribución de labores al personal, buscar licitaciones, revisarlas y decidir en cuál se va a participar, gestión de la logística en compra de materiales de insumos, la gestión y el control del área administrativa. Paralelamente, menciona que se dedica a tiempo completo en las labores de la empresa y en ocasiones a doble jornada por la particularidad de ser también el propietario de la empresa.

En la pregunta 12 aborda la estructura organizativa de la empresa y su distribución en la división de funciones, en la cual se manifiesta que está compuesta por el Gerente General, Asistente de Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad y el Personal Operativo. En la siguiente figura se muestra la distribución de cada uno, esto de acuerdo con la respuesta brindada por el Gerente General durante la entrevista.



Figura 13. Organigrama descrito por el Gerente General de la empresa Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2019)

Es importante aclarar, que este organigrama fue elaborado por el señor Mora cuando se le consultó durante la entrevista sobre la estructura organizativa de la empresa y su respectiva distribución, en cuanto a división de funciones o puestos. Por lo tanto, se recalca que el mismo puede diferir con la información suministrado por la Gerencia de la empresa Grupo SHS, para realizar la descripción del apartado “2.3 Estructura Organizativa” en el capítulo anterior.

Al consultar en la pregunta número 13, acerca de la posibilidad para crear un departamento dedicado exclusivamente a labores de contratación administrativa y que integre al organigrama de la empresa.

En este particular, se indica que la empresa tuvo un momento en el cual tenía personas designadas exclusivamente para realizar el proceso de contratación administrativa, y fue en ese periodo donde se dio el incremento en los contratos adjudicados, situación que provocó desorden operativo, debido a que la empresa estaba funcionando con un margen mayor a su capacidad de recurso humano. Fue por lo anterior, que la empresa reestructuró la distribución de funciones de los colaboradores dedicados únicamente a realizar los procesos de contratación administrativa, para que también tuviesen la capacidad de colaborar en actividades de gestión operativa y administrativa, que permitiera brindar apoyo en el cumplimiento de las actividades solicitadas en los contratos.

Actualmente, cuando se gana un número considerable de contratos de acuerdo con la capacidad operativa de la empresa, el personal deja de licitar para dedicarse a gestionar dichos contratos, con el fin de organizarse, una vez se equilibra la operatividad y la parte administrativa de la empresa se precede a participar en nuevas licitaciones.

Por esta razón, el señor Mora considera que la organización debe ser un poco más robusta en la parte administrativa para poder crear un departamento de contratación administrativa con personal exclusivo para esas labores, de igual manera, aclara que la robustez necesaria debe ir enfocada en mejorar los procesos y hacer inversión, por ejemplo, hoy en día se está trabajando en la implementación de un sistema ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales).

A partir de la pregunta 14, se profundiza en la indagación de temas relacionados con la gestión de contratación administrativa en la organización, donde se consulta acerca de los principales errores que se cometen durante el proceso de realizar y presentar ofertas. El consultado afirma que las deficiencias se dan en algunos aspectos, tales como: la asignación de los costos para mano de obra, cambios en los requerimientos legales del cartel y el cálculo de los costos.

En la pregunta 15, sobre la implementación de medidas correctivas para solventar y minimizar los errores que la empresa comete al presentar ofertas, se indica que se han corregido los errores en el momento que surgen o son detectados por la empresa, esto mediante capacitación al trabajador en pequeños espacios para enseñar al personal sobre cómo se deben corregir dichos errores.

En la pregunta 16, se consulta sobre la parte del proceso de contratación administrativa que realiza exclusivamente el señor Mora, donde indica que está capacitado para hacer el proceso completo, pero, actualmente se encarga exclusivamente a búsqueda de las ofertas donde pretende participar la empresa, además de la asignación y elaboración de la estructura los costos requeridos en el cartel.

De acuerdo con las preguntas 17 y 18, que aborda acerca de las capacitaciones que reciben los colaboradores, se mencionó que el personal recibe capacitación sobre el proceso de contratación administrativa por parte del Gerente o la Asistente Administrativa. Además, desde la perspectiva del señor Mora estas capacitaciones han sido correctas o satisfactorias para lograr los objetivos y metas propuestas.

En la pregunta 19, en relación a la experiencia y conocimientos en el área de contratación administrativa que posee el personal de la empresa, se indica que la mezcla entre experiencia y el conocimiento de los colaboradores, es considerado bastante adecuado y con buen nivel de capacitación.

En la pregunta 20 se consultó sobre la comprensión de los elementos y criterios utilizados por la empresa para tomar la decisión de participar o no en una oferta, donde el señor Mora menciona que se toman en cuenta los siguientes criterios:

- La necesidad de ganar licitaciones
- Mantener la planilla de las cuadrillas activas, aunque implique bajar el margen de utilidad para mantener los costos.
- Si están en el proceso de ordenar los contratos actuales, se decide no licitar.
- Como la empresa cada vez está más fuerte se han vuelto más selectivos en las ofertas que desean participar.

A partir de la pregunta 21, se pretende conocer las medidas que se aplican por la empresa ante los escenarios de bonanzas o declives de contratos ganados, donde se indica que basados en sus datos de control de ventas, cuando se observa un declive de contratos ganados se inicia a licitar para buscar nuevas áreas donde licitar y, dependiendo a la cantidad de mano de obra e insumos que requiera el contrato se toma la decisión de participar en la oferta.

Por ejemplo, entre mayor es la mano de obra (en horas hombre) que se requiere para cumplir un contrato con respecto a la cantidad de insumos, menor es la utilidad obtenida, donde por el contrario, entre mayor es la cantidad de insumos que se necesitan para llevar a cabo el contrato, la utilidad es mayor. Por otro lado, ante escenarios de bonanzas en la cantidad de contratos ganados, la empresa deja de licitar para organizar y ordenar sus actividades operativas y administrativas, con el fin de lograr una ejecución correcta de los contratos.

En la pregunta 22 sobre la importancia de consolidar un modelo estratégico que mejore la gestión de procesos de contratación administrativa para la venta de servicios al Estado, el Gerente considera que sí es importante establecerlo, sin embargo, en realidad la empresa no posee un rumbo definido a nivel estratégico, además, no poseen una planificación estratégica. Actualmente, la empresa posee un mínimo de elementos estratégicos establecidos debido a que eran un requisito obligatorio para obtener las certificaciones de normas ISO (Organización Internacional de Normalización).

Por último, ante la indeterminación de las respuestas obtenidas en algunas preguntas, se considera necesario aplicar la observación participativa conforme avance la investigación, para obtener datos con mayor claridad y más detallados.

3.1.2. Cuestionarios aplicados al área operativa de la empresa Grupo SHS

Dentro de las herramientas de diagnóstico empleadas, se utilizó un cuestionario cuyo fin consistió en evaluar la situación interna de la empresa Grupo SHS dentro del área operativa, específicamente en el proceso de contratación administrativa. Dicho cuestionario (ver anexo 3) fue aplicado solamente al personal que ha tenido experiencia previa con dicho proceso, el cual corresponde a un total de tres personas de la empresa.

La aplicación de este instrumento es fundamental para el desarrollo de la investigación, dado que brinda un panorama claro de cómo es llevado a cabo el proceso de ofertas para las licitaciones de principio a fin, así como el desempeño y conocimiento de cada uno de los encargados dentro del área de contratación administrativa.

Con respecto a la primera pregunta, se trató de conocer el grado académico y profesión de las personas que están encargadas en dicha área, donde el primer encuestado respondió que tiene una Licenciatura en Terapia Física, el segundo es Bachiller en Ingeniería Agrónoma, y el tercero es estudiante universitario de la carrera de Dirección de Empresas.

Mediante la segunda pregunta se determinó que los tres encuestados poseen el puesto de Asistente Administrativo, además se conoció que el primer encuestado tiene cinco años de laborar en la empresa, el segundo tiene cinco meses, y el tercero tiene dos años y diez meses, esto a través de la pregunta número tres.

La pregunta 4 tenía como objetivo, visualizar la distribución del tiempo laboral y las funciones desempeñadas en el área de contratación administrativa. El primer encuestado afirmó que en promedio dedica 12 horas semanales en funciones específicas como los son el análisis de carteles, rellenar el machote de oferta para licitación, y reunir todos los documentos a presentar como requisito. El segundo encuestado dijo que elaborar una oferta para licitar por lo general le conlleva de uno a tres días en promedio, y que sus funciones son: visitas de campo, recopilación de documentos y rellenar el machote de oferta para la licitación correspondiente. El tercer y último encuestado afirmó dedicar 16 horas semanales en promedio al tema de licitaciones, además indicó que sus funciones básicas son facturación, pagos, y elaboración de ofertas para licitar.

A continuación, la tabla 4 correspondiente a la pregunta 5 muestra en sus resultados que antes de realizar una oferta para licitar, todos los encargados de trabajar en esta área reciben indicaciones para llevar a cabo dicho proceso, afirmando seguidamente que todos las reciben de forma verbal por parte del jefe de la empresa.

Tabla 5. Recepción de indicaciones para realizar ofertas de licitaciones

Nº Encuestado	Si se reciben indicaciones para realizar ofertas de licitaciones	No se reciben indicaciones para realizar ofertas de licitaciones
1	X	
2	X	
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla 5 perteneciente a la pregunta 6, atiende a la existencia de procedimientos para la elaboración de ofertas de licitaciones. En dicha pregunta, también se consulta en cuáles son exactamente los procedimientos que se realizan en dicha tarea, para lo cual el primer encuestado fue amplio en su respuesta diciendo que, primeramente, se realiza un análisis del cartel, observando si es factible para la empresa realizar la oferta de acuerdo a la condición actual de la misma, donde posteriormente se llenan los formularios solicitados, para lo cual se tiene como guía un machote para montar la licitación y se contacta al contador y el abogado para la tramitología del caso, se consiguen los timbres, y, por último, se pasa al jefe para que

proceda con la oferta económica. El segundo encuestado solamente afirmó que se utiliza un machote paso a paso para montar la licitación. Por último, el tercer encuestado dijo que se realizan todos los pasos correspondientes a la oferta, excepto la determinación del precio.

Tabla 6. Existencia de procedimientos para la elaboración de ofertas de licitaciones

Nº Encuestado	Si existen procedimientos para la elaboración de ofertas de licitaciones	No existen procedimientos para la elaboración de ofertas de licitaciones
1	X	
2	X	
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

El objetivo de la pregunta 7 consistía en determinar si las personas que actualmente están encargadas de elaborar las ofertas para licitar, han recibido en algún momento una capacitación en el tema de contratación administrativa. Como respuesta se obtuvo que solo dos de los tres encuestados, han sido capacitados en este tema. Los que respondieron afirmativamente, el primero dijo que ha recibido la capacitación por parte del jefe en las áreas: administrativa, legal y operativa, mientras que el segundo mencionó que ha sido capacitado en auditoría interna.

Tabla 7. Recepción de capacitaciones en el tema de Contratación Administrativa

Nº Encuestado	Si se ha recibido capacitaciones en contratación administrativa	No se ha recibido capacitaciones en contratación administrativa
1	X	
2		X
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Dentro del cuestionario a los encargados del área de contratación administrativa, mediante la pregunta 8 se abordó la existencia de un modelo actual de costeo flexible para determinar ágilmente el precio de los servicios de limpieza de instalaciones y mantenimiento de zonas verdes. En este caso, la tabla 7 correspondiente a dicha pregunta muestra que los tres encuestados respondieron que sí existe tal modelo. Con respecto al primero, este dijo que específicamente para los servicios de zonas verdes se realizan por metro cuadrado y en general se toman en cuenta: la mano de obra, los insumos, los gastos administrativos y la utilidad. El segundo dijo que sí existe y es determinado por el jefe, sin embargo, no mencionó cuál el modelo de costeo utilizado. Por su parte, el tercer encuestado afirmó este modelo de costeo depende del área por cubrir, personal requerido, maquinaria especial e insumos.

Tabla 8. Existencia de un modelo de costeo flexible para determinar ágilmente el precio de los servicios dentro de la empresa

Nº Encuestado	Si existe un modelo de costeo flexible para determinar el precio de los servicios brindados	No existe un modelo de costeo flexible para determinar el precio de los servicios brindados
1	X	
2	X	
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

A la hora de determinar si se participa o no en una licitación, pueden existir factores que intervienen importantemente en la decisión. Por ello, mediante la pregunta 9, se consultó a los encargados del área de contratación administrativa, cuales consideran ellos que juegan un papel importante para poder participar en una licitación. En la tabla 8 perteneciente a la pregunta 9, se puede observar que dos de los tres empleados encuestados dijeron que es importante tomar en cuenta los requisitos técnicos, administrativos y legales, el presupuesto y el tiempo. Uno de los tres dijo que el presupuesto no es relevante para tomar una decisión al respecto. Además, los tres encuestados dijeron que la decisión de si se participa o no en una licitación es determinada únicamente por el jefe de la empresa.

Tabla 9. Elementos tomados en cuenta para determinar si participar o no en una licitación

Nº Encuestado	Requisitos Técnicos, Administrativos y legales	Presupuesto	Tiempo
1	X	X	X
2	X	X	X
3	X		X

Fuente: Elaboración propia (2019)

La pregunta 10 del cuestionario, se enfoca en conocer si dentro de la organización existe alguien que dé seguimiento hasta el final a la elaboración de una oferta para licitar, esto en caso de que el encargado se ausente por algún motivo. La tabla 9 muestra que dos de los tres encuestados expresaron que no existe un relevo en dado caso, y uno de los tres dijo que sí existe alguien que pueda dar seguimiento hasta el final a una oferta, donde en dicha pregunta se dio la oportunidad de especificar la respuesta. En este caso, el primer encuestado dijo que ninguno de los asistentes administrativos puede dar seguimiento hasta el final, dado que es el jefe quien toma la decisión del monto económico a ofertas, el cual es el último y más importante de los pasos. El segundo afirmó que uno de los asistentes administrativos puede llevar a cabo todo el proceso. Por último, el tercer encuestado no especificó al respecto.

Tabla 10. Existencia de un relevo en el área de Contratación Administrativa para llevar a cabo todo el proceso de elaboración de ofertas hasta el final

Nº Encuestado	Si existe un relevo que pueda llevar a cabo todo el proceso de elaboración de ofertas hasta el final	No existe un relevo que pueda llevar a cabo todo el proceso de elaboración de ofertas hasta el final
1		X
2	X	
3		X

Fuente: Elaboración propia (2019)

Por medio de la pregunta 11, se pretende visualizar si se han cometido errores dentro de la elaboración de las ofertas para licitar. La tabla 10 muestra las respuestas que se obtuvieron, en la que dos de tres encuestados afirmaron haber cometido errores en algún momento durante la realización de dicho proceso.

Tabla 11. Errores cometidos durante la elaboración de ofertas

Nº Encuestado	Si se han cometido errores durante la elaboración de ofertas de licitación	No se han cometido errores durante la elaboración de ofertas de licitación
1	X	
2		X
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para los que respondieron que sí habían cometido errores, se les pidió que dijeran cuáles de estos han sido subsanables y no subsanables. En cuanto al primer encuestado, este dijo que los errores que había cometido de carácter subsanable eran: presentación de documentación vencida, presentación de cartas sin firmar, falta de un requisito específico y no desglosar correctamente la oferta. Con respecto a los no subsanables, este mencionó: no analizar a fondo el cartel, no revisar este luego de la formalización del contrato, el procedimiento del contrato no se siguió al pie de la letra (por ejemplo: se utilizó otro tipo de máquina a la que se puso en el contrato, lo que ocasionó que no se si hiciera el pago correspondiente por parte del cliente).

En cuanto al tercer encuestado, dijo que solamente había cometido errores de carácter subsanable, los cuales tienen que ver con errores en la documentación presentada, errores en el desglose de los precios y no presentar declaraciones juradas.

Asimismo, la pregunta 12 estaba ligada a las anteriores, preguntando si los empleados que habían cometido errores han implantado en algún momento medidas para solventar los

mismos. El primer encuestado mencionó como respuesta, que actualmente se está realizando un análisis más a fondo del cartel, además se procede con permisos para utilizar otro tipo de insumo en un caso determinado. Por su parte, el tercer encuestado afirmó estar trabajando en una estructura de costos, el ordenamiento de las fichas técnicas y las cartas de referencia correspondientes.

Prosiguiendo con el cuestionario, la pregunta 13, consistió en que el personal encuestado del departamento de contratación administrativa elaborara un FODA de dicho proceso dentro de la empresa. A continuación, se muestran las tablas 11 y 12, las cuales muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el proceso de contratación administrativa dentro de la empresa Grupo SHS, de acuerdo con los tres encuestados de dicho departamento:

Tabla 12. FODA realizado por el encuestado No. 1

FODA realizado por el encuestado N°1	
<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Experiencia de la empresa. Disponibilidad de los recursos. Versatilidad (Gama alta de servicios).	Incorrecta administración del tiempo para que los procesos se den de forma eficiente. Dependencia del jefe para realizar la oferta económica.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
Capacitación de personal en Contratación Administrativa.	Ausencia del jefe (Gerente de la empresa).

Fuente: Elaboración propia (2019)

Ahora bien, en la siguiente tabla se muestran las respuestas suministradas por el segundo trabajador encuestado.

Tabla 13. FODA realizado por el encuestado No. 2

FODA realizado por el encuestado N°2	
<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Estabilidad, debido a que se trabaja para el Estado.	Exigencia del trabajo. Tener que lidiar con mucha burocracia.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
Un buen monto económico en algún contrato.	Tardanza o demora en el pago.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Seguidamente, se describe el FODA elaborado por el tercer trabajador encuestado en la empresa, el cual mencionó lo siguiente.

Tabla 14. FODA realizado por el encuestado No. 3

FODA realizado por el encuestado N°3	
<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Diversificación de los servicios, flexibilidad en los requisitos, buenos precios.	Dependencia del jefe (precio), falta de tiempo para preparar ofertas. Utilización de machotes.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
Obtención de una carta de referencia.	Falta de Capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Es importante mencionar que el encuestado No.1 menciona como una oportunidad la capacitación al personal de Contratación Administración, mientras que el encuestado No. 3 cataloga la falta de capacitación como una amenaza. Además, estos expresan que la dependencia del jefe para realizar la oferta económica o la parte de costos es una debilidad de la empresa. Además, el primer encuestado menciona como una amenaza la ausencia del Gerente de la empresa. De igual manera, dos de los encuestados catalogan la flexibilidad en los requisitos, la versatilidad en la alta gama de servicios y su diversificación, como fortalezas del Grupo SHS. Por último, se identifican como debilidades la incorrecta administración del tiempo para que los procesos se den de forma eficiente y la utilización de machotes.

Seguidamente la pregunta 14, tenía como fin conocer quién es el encargado de darle una revisión final a la oferta para licitar antes de enviarla. El primer encuestado dio como respuesta que es el asistente administrativo quien da la revisión final, esto antes de enviarla con autorización del jefe. Por su parte, los encuestados dos y tres afirmaron que esta es una tarea únicamente correspondiente al jefe de la empresa.

Mediante la pregunta 15, se tenía como objetivo conocer si cuando se inicia el proceso de una licitación, la oferta se confecciona desde cero o si existe algún instrumento que colabora a agilizar el proceso. En este caso, los tres encuestados mencionaron que efectivamente, sí existe un instrumento para colaborar con dicho proceso, para lo cual todos dijeron que corresponde a un machote. Según los encuestados, este machote colabora en gran manera al proceso de elaboración de la oferta, funcionando como una guía que brinda rapidez al mismo, dado que se dura menos montando el formato de la oferta.

La pregunta 16, abordaba el conocer si actualmente existen estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales dentro de los datos e información que posee la empresa. Como respuesta a dicha pregunta, se obtuvo que los tres encuestados afirmaron que si existen estas estadísticas como se puede observar en la tabla 14 a continuación.

Tabla 15. Existencia de estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales

Nº Encuestado	Si hay estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales	No hay estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales
1	X	
2	X	
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

La pregunta 17 del cuestionario, consulta si en el año 2019 existe un mayor porcentaje de licitaciones ganadas que en los años anteriores. Como respuesta se obtuvo que dos de los tres encuestados, afirmaron que sí existe un porcentaje mayor en las licitaciones ganadas como lo refleja la tabla 15, además se pidió que se especificara la respuesta, para lo que el primer encuestado mencionó que el aumento se ha dado a causa de haber aumentado el personal y que ahora se realiza un mejor análisis de la capacidad de la empresa. El segundo encuestado no especificó, y el tercer encuestado dijo que este aumento se debe a una mayor participación, buenos precios con respecto a la competencia y el cumplimiento de requisitos.

Tabla 16. Existencia de un porcentaje mayor de licitaciones ganadas actualmente que en años anteriores

Nº Encuestado	Si existe un porcentaje mayor de licitaciones ganadas actualmente que en años anteriores	No existe un porcentaje mayor de licitaciones ganadas actualmente que en años anteriores
1	X	
2		X
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Por último, mediante la pregunta 18 del cuestionario, se indaga si los colaboradores del área de contratación administrativa de la empresa han presentado propuestas de mejora en dicho departamento. La tabla 16, muestra que solo dos de los tres colaboradores en dicho departamento han presentado propuestas de mejora. De los que respondieron afirmativamente a la pregunta, se les pidió que especificaran cuáles han sido las propuestas al respecto. El primer encuestado mencionó que dentro de las mejoras implementadas están: colocar un archivero para los documentos importantes, ordenar las carpetas en la computadora para facilitar la localización de información de forma rápida, implementar cartas de recomendación de todos los servicios que brindan. Por su parte, el tercer encuestado dijo haber realizado propuestas en cuanto a control de gastos y control de pasos a proveedores.

Tabla 17. Presentación de propuestas de mejora en el área de trabajo desempeñado

Nº Encuestado	Si se ha presentado propuestas de mejora en el área de trabajo desempeñado	No se ha presentado propuestas de mejora en el área de trabajo desempeñado
1	X	
2		X
3	X	

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.1.3. Cuestionario aplicado a las proveedurías de las instituciones del Estado

Como parte del proceso de recolección de información durante la investigación se aplicó una entrevista (ver anexo 5) a cada proveeduría de las instituciones seleccionadas para analizar dentro del proyecto de investigación, con el fin de obtener información valiosa para el desarrollo del mismo. Para efectos de tener una mejor visualización e interpretación de las respuestas dadas, se mostrará la pregunta con las respuestas de cada una de las instituciones. A continuación, se menciona el orden de las respuestas para cada institución.

1. ¿Cuál es el sistema o modalidad de pago que posee la proveeduría y cuál es el periodo promedio de pago?

Primeramente, en el Instituto Costarricense de Electricidad el sistema de pago utilizado, normalmente, son las transferencias bancarias, donde la proveeduría posee un periodo promedio de pago de 30 días como máximo.

Ahora bien, en el Instituto Nacional de Aprendizaje el sistema de pago utilizado por la proveeduría son las transferencias bancarias, con un promedio de pago de treinta días según la legislación, pero, realmente duran aproximadamente cinco días posterior a la entrega de las facturas y la tesorería dura de tres a ocho días en girar el pago. La proveeduría describe el proceso indicando, que el contratista entrega la factura a la unidad supervisora, la cual pasa la factura a la unidad de tesorería normalmente en cinco días y este departamento generalmente dura tres u ocho días hábiles en realizar el pago final. Además, como dato adicional la institución posee nueve Unidades Regionales y una Sede Central, para un total de diez proveedurías.

De igual manera, la modalidad de pago que posee la proveeduría del Consejo de Seguridad Vial es únicamente por transferencia electrónica, con un promedio de pago máximo a treinta días, sin embargo, cuando los trámites o información fue bien realizada por el proveedor, su periodo promedio de pago es de 20 días aproximadamente.

Por otro lado, la modalidad de pago que utiliza el Patronato Nacional de la Infancia se denomina Caja Única del Estado. Eso quiere decir, que les llegan las actas de recepción de los bienes y/o servicios y las facturas, donde se hace un trámite interno en la proveeduría, para luego trasladarlo a la tesorería, la cual envía un archivo a Caja Única del Estado y es ahí donde se hacen los depósitos a los proveedores. El trámite es relativamente rápido, en cuanto

ingresa a la proveeduría se duran aproximadamente 10 días, siempre y cuando no exista ningún inconveniente con los proveedores como por ejemplo un retraso por sanción.

El sistema o modalidad de pago utilizado por la proveeduría del Consejo Nacional de Vialidad es SINPE transferencia electrónica, y el periodo promedio de pago son 30 días naturales de conformidad con el artículo 34 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

En el Banco de Costa Rica, utilizan varias modalidades de pago, por lo general, si el proveedor posee una cuenta de la institución se hace una transferencia, si posee una cuenta con otro banco se usa el método SINPE. Ahora bien, en menor medida se hace uso del cheque de gerencia y las transferencias internacionales, cuando el proveedor es de otro país. En cuanto al periodo promedio de pago es de 30 días, apeándose al Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

La proveeduría del Banco Nacional de Costa Rica utiliza la modalidad por depósito bancario, deben aportar una cuenta cliente, el período promedio de pago es de 30 días, los cuales inician a contar una vez finalizada la obra y haber obtenido el visto bueno por parte de la Unidad Técnica de Control.

También, el sistema de pago en la proveeduría de Acueductos y Alcantarillados es vía transferencia, se paga cuando el servicio que se recibió fue satisfactorio, por medio de un procedimiento donde se verifica mediante un procedimiento el cumplimiento de cada punto contractual, donde además el período promedio de pago es de 30 días.

Por último, la Refinería Costarricense de Petróleo RECOPE, la forma de pago por defecto que se utiliza es crédito a 30 días, contra el recibo a satisfacción del objeto de la contratación; no obstante, se tienen otras formas de pago según sea la naturaleza de la contratación, donde por ejemplo los servicios continuados se pagan contra mes vencido y los contratos de obra se pagan contra avance, para lo cual la Tesorería programa los pagos utilizando y respetando esas formas de pago.

2. ¿Las cláusulas cartelarias a incluir en el diseño del cartel se hacen individualmente según el servicio que se requiera o se manejan diseños de carteles estandarizados?

El ICE, mencionó que para las cláusulas cartelarias existen dos etapas: para las condiciones generales hay un machote y para las condiciones particulares se realiza un diseño en

específico, las cuales las define la unidad ejecutora, de acuerdo con la necesidad en lo técnico, metros cuadrados, materiales y los insumos.

De acuerdo con el encargado de la Unidad de Compras Institucionales del INA, se manejan carteles y especificaciones estandarizadas, donde la Unidad de Recursos Materiales es la encargada de la elaboración del cartel en servicios de mantenimiento y limpieza, en el cual poseen especificaciones estandarizadas y un modelo de costos, una vez realizado el cartel por la Unidad de Recursos Materiales con la información suministrada por cada Unidad Regional del tipo de compra que se necesita, se procede a enviar el cartel y el modelo de costos al Proceso de Adquisiciones respectivo, para que este realice la compra, dado que cada Unidad Regional realiza su compra de manera individual.

En la proveeduría del Consejo de Seguridad Vial, las cláusulas cartelarias a incluir en la elaboración de los carteles se realiza según el tipo de servicio a contratar, sin embargo, para el servicio de mantenimiento y limpieza menciona que poseen carteles con especificaciones básicas (principalmente las condiciones generales) o carteles estándares que son modificadas de acuerdo al servicio que se pretende contratar.

Con respecto al Patronato Nacional de la Infancia, hay casos donde se utilizan formatos estandarizados, sin embargo, en cuanto a servicios de limpieza, no puede ser tan estandarizado, dado que se debe detallar según el servicio u objeto contractual.

De forma similar en el Consejo Nacional de Vialidad, se manejan diseños de carteles estandarizados los cuales se adaptan al bien o servicio específico.

Para el Banco de Costa Rica, se tiene un diseño estandarizado para las condiciones generales y lo demás se hace de acuerdo con el objeto individual del contrato. Por lo tanto, existe un machote para lo primero y lo otro lo define la unidad que solicita el bien o servicio.

También en el Banco Nacional se mencionó que utilizan carteles estandarizados para compras recurrentes y licitaciones, si es un trabajo especializado se deben realizar más cambios.

Por otro lado, en Acueductos y Alcantarillados se dijo que hay un estándar para la realización de los carteles, sin embargo, la proveeduría recibe términos de referencia de Servicios de Apoyo Logístico, según el servicio requerido. A diferencias de otras instituciones, se resaltan algunos cambios como por ejemplo el plazo de pago, adelantos y pagos contra avance.

Por último, en la Refinadora Costarricense de Petróleo se afirmó que utilizan cárteles tipo machote para los diferentes procesos de contratación, para lo cual se tienen carteles estandarizados para la adquisición de bienes, suministros e instalación, contratación de servicios y contratos de obra, estos tanto para licitaciones públicas, abreviadas y contrataciones por escasa cuantía, donde lo único que se agrega al final de cada uno de ellos es el requerimiento particular.

3. ¿Cuáles son los factores de calificación que utilizan y sus valores porcentuales?

Inicialmente, de acuerdo con la proveeduría del ICE entre los factores de calificación utilizados, el mayor porcentaje corresponde al precio, con un 98%, luego de forma obligatoria, solicitan condiciones de certificación de proveedores de producto, certificaciones de calidad, certificaciones técnicas, además de tres cartas de recomendación y experiencia.

Luego, con respecto al INA, se aclara que la distribución de los factores para la calificación es determinada por la Unidad de Recursos Materiales, a través de un estudio previo según el tipo de contratación y servicio que requiere la institución. Ahora bien, entre los factores de calificación utilizados por la proveeduría del INA está el precio como elemento principal que posee un valor del 95% aproximadamente, adicionalmente están las certificaciones, premios y reconocimientos ambientales el 5% restante, además del cumplimiento de las cláusulas ambientales como condiciones invariables (deben ser cumplidas, en caso contrario, el proveedor es descalificado).

Para el Consejo de Seguridad Vial, normalmente los valores porcentuales de los factores de calificación son un 70% precio y un 30% asignado a otros factores como la experiencia en segundo lugar en el peso porcentual, en caso que la institución solicite a la empresa suministrar los productos de limpieza, se le solicita que debe cumplir las condiciones ambientales para el cual, se le asigna un valor porcentual a este factor.

Ahora bien, en el Patronato Nacional de la Infancia se mencionó que los valores porcentuales pueden ser variables, debido a los diferentes tipos o modalidades de contratación administrativa. Por ejemplo, la proveeduría maneja mucho las compras según demanda o los servicios que son por honorarios profesionales establecidos por los colegios correspondientes. Además, si se realiza una contratación de servicios de consultoría de ingenierías por demanda, se ajustan a los aranceles que da el colegio, por lo que no se paga más allá de los establecido,

por lo que el precio ni siquiera es un factor de evaluación, apostando más al factor de experiencia de la empresa y experiencia de los profesionales que están a cargo del proyecto.

También se le da importancia a las compras verdes o ambientales, certificaciones y normativas correspondientes. Por otra parte, en procedimientos donde el precio si se toma en cuenta, no se deja todo el peso al mismo, el cual puede oscilar entre un 30 % y 60 % de la evaluación total.

En la proveeduría del Consejo Nacional de Vialidad, se afirmó que para la licitación de zonas verdes vigente se utiliza la siguiente fórmula: el precio con un 85% del total de los puntos, la certificación PYME oficial del MEIC según la Ley 8262 con un 10% y para una empresa regional (su domicilio se ubica dentro de la línea que ofertará, la cual debe certificarse mediante una institución pública competente) se pondera con un 5%. Lo anterior con el objetivo de promover una mayor participación de empresas locales y Pymes.

En las contrataciones de escasa cuantía en su mayoría el criterio de calificación es el precio. En el resto y en las licitaciones abreviadas se coloca precio, experiencia y criterios sustentables a los cuales se le asignan un 10% o 20%.

Para el caso de servicios de limpieza contratados en el 2017, se utilizó un sistema de evaluación en el que el monto o precio ofertado tiene un 75% del total de los puntos, la experiencia con un 10%, los criterios sustentables sociales tienen un 10% y los criterios sustentables ambientales poseen un 5%.

Por otra parte, en el Banco de Costa Rica, la encargada del departamento de proveeduría mencionó que por norma de la institución el precio posee un 50% de la calificación, luego en menor medida, hay factores como experiencia y certificaciones, ya sean técnicas como en materia de calidad.

Seguidamente, el Banco Nacional establece tres factores a tomar en cuenta, el principal es el precio; normalmente se le otorga entre un 80% y 90%, el porcentaje faltante lo distribuye a sostenibilidad y experiencia, los cuales varían de un 10% como máximo y mantiene un mínimo de 2.5%.

En el AYA se tiene un sistema de evaluación de ofertas, en el cual para que pueda entrar a participar un proveedor se debe de alcanzar un 65% como mínimo, donde los pesos porcentuales se distribuyen en un 50% de precio, 25% de productos biodegradables, 15% para

la certificación en la Norma ISO 9001 y un 10% para criterios sustentables ambientales que se definen en la certificación de la Norma ISO 14001.

Por último, en la proveeduría de RECOPE se afirmó que el sistema de evaluación de ofertas se utiliza mediante un modelo en dos fases. La primera consiste en valorar ciertos criterios de admisibilidad tales como experiencia de la empresa y del personal designado para el proyecto que incluye su currículum, entre otros, lo cual es propio de cada contratación y dichos requisitos deben ser cumplidos por los oferentes para ser sujetos de una eventual adjudicación a su favor. La segunda fase, establece los criterios de admisibilidad y las especificaciones técnicas, además del criterio de calificación que se determina en 100% precio, y es a la oferta que cumple todos los aspectos antes mencionados a la que se le adjudica el concurso. En los contratos de obra tramitados mediante licitación, se tienen criterios de admisibilidad predefinidos, como experiencia en el manejo global de proyectos de igual o superior cuantía al monto estimado de la contratación, experiencia en obras similar al objeto, precio máximo de la oferta que no puede ser superior al 10% del monto estimado, patrimonio neto de la empresa, y otros factores financieros que permitan medir la solidez y robustez de la empresa para ejecutar el contrato.

4. ¿Cómo se determina el peso porcentual asignado a cada rubro por evaluar para los concursantes de la licitación?

En primera instancia, en la proveeduría del Instituto Costarricense de Electricidad se mencionó que, por norma general, el precio es el que lleva el mayor peso, con más de un 90%.

Seguidamente, en el Instituto Nacional de Aprendizaje, el encargado de proveeduría dijo que los pesos porcentuales son asignados por la Unidad de Recursos Materiales que posee el Instituto Nacional de Aprendizaje, esto después de realizar un estudio que permita definir la distribución adecuada para los pesos porcentuales, esto dependiendo el tipo de producto o servicio que requiera contratar la institución, a través de las necesidades que tienen las Unidades Regionales.

En el caso de la proveeduría del Consejo de Seguridad Vial, afirmó que esto lo determina la Unidad Técnica cuando se envían las condiciones para la contratación, indicando cual es el peso que se le asigna a cada rubro. Es decir, cuando esta unidad hace la solicitud de compra de un producto o servicio, envía la distribución de los pesos porcentuales a la proveeduría,

donde ésta los analiza, revisa y en caso que se considere necesario mejorar un aspecto de los porcentajes, se solicita a la Unidad Técnica que haga las correcciones pertinentes para poder ser aceptado por la proveeduría.

Ahora bien, con respecto a la proveeduría del Patronato Nacional de la Infancia, la encargada mencionó que estos pesos porcentuales se estiman de acuerdo al objeto contractual, por ejemplo, en temas de tecnología se les da importancia a las garantías o que se cumpla con ciertas normativas ISO, en cuanto a materiales se refiere, los criterios ambientales también tienen mucha importancia.

Para el caso del Consejo Nacional de Vialidad, la encargada de proveeduría afirmó que normalmente el peso porcentual de la licitación se determina de la siguiente manera: precio 50%, a la experiencia se le asigna un 30% o 40% y los criterios sustentables se estiman en un 10% o 20%, lo cual es una decisión discrecional de la Administración según la Unidad Ejecutora.

En el Banco de Costa Rica, la encargada de proveeduría señaló que es la Unidad Ejecutora quien determina el peso porcentual acorde a las necesidades que se presentan, por ejemplo, para los servicios de mantenimiento y limpieza de zonas verdes, el precio tiene un peso porcentual del 80%, seguido de la experiencia entre un 10 y 15%.

Por otro lado, los criterios del peso porcentual en el Banco Nacional se definen por conveniencia hacia la institución, donde el precio es el menor y la experiencia se califica como un elemento diferenciador.

Como respuesta del encargado de proveeduría de Acueductos y Alcantarillados, se obtuvo que siempre el peso mayor lo lleva el precio, seguido por la parte técnica y legal, la ambiental se aplica según los años de experiencia. El Servicio de Apoyo Logístico es el que establece estos rubros, el cual está conformado por una comisión multidisciplinaria de profesionales expertos en el área legal, financiera, técnica y de proveeduría. La proveeduría central es la encargada de dar la revisión final, la cual aprueba o no los pesos suministrados por la comisión, dando mayor relevancia al precio.

En tanto que RECOPE no utiliza criterios de evaluación, sino que define criterios mínimos que debe satisfacer el oferente para ser sujeto de una adjudicación a su favor, conocidos como criterios de admisibilidad.

5. ¿Qué tanto necesita la institución el contratar servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes, y con qué frecuencia realizan licitaciones de este tipo?

Para el caso de esta pregunta, en el ICE se señaló que la necesidad de contratar este tipo de servicios es siempre en los dos casos, tanto en servicio de mantenimiento y limpieza de edificios como de zonas verdes. Al tener instalaciones a lo largo de todo el territorio nacional, se generan licitaciones todos los años, por ejemplo, para el año 2018, se realizaron 31 licitaciones de este tipo.

Luego, con respecto al Instituto Nacional de Aprendizaje, se mencionó que la contratación de servicios para mantenimiento y limpieza son considerados de carácter esencial, dado que, permite la operatividad normal y adecuada de las instalaciones, además son contratados de manera frecuente, debido que la Institución no puede quedar desprovista de este servicio (en un momento la Institución quedó desprovista de este servicio y la situación fue catalogada como crítica). Para el servicio de mantenimiento y limpieza de edificios es considera como crítico a nivel estético, el hecho de tener este servicio es esencial, así mismo, se indica que la frecuencia de la contratación es alta y de manera permanente dada su necesidad.

Por otro lado, el encargado de proveeduría del Consejo de Seguridad Vial señaló que la necesidad de contratar este tipo de ambos servicios es de importancia alta, dado que es de interés para la salud pública, debido a la gran cantidad de público que visita las instalaciones. La frecuencia de las licitaciones realizadas es anual, prorrogables a 4 años, además, aclarar que desde la proveeduría se contratan los servicios para todas las regionales. En el caso del proceso de ejecución de las labores de limpieza y limpieza de zonas verdes, se debe realizar como mínimo de manera mensual.

Ahora bien, con respecto al Patronato Nacional de la Infancia se respondió que se debe contratar de forma continua los servicios de limpieza de instalaciones como lo son las oficinas y los albergues, además, del mantenimiento de zonas verdes de la misma, dado que esta no cuenta con personal dedicado a este tipo de trabajos. En cuanto al servicio de limpieza, ya se está trabajando en el nuevo cartel, debido a que en el 2020 se vence el que está actualmente. Por lo general, los contratos de servicios de limpieza son más complicados que los de mantenimiento de zonas verdes, dado que en limpieza se reciben muchos recursos a los carteles. Actualmente en servicios de limpieza se tiene contrato con cuatro empresas en todo el país, y en mantenimiento de zonas verdes son tres las que brindan el servicio.

En lo que corresponde a la respuesta dada por la proveeduría del Consejo Nacional de Vialidad, se mencionó que para los servicios de mantenimiento y limpieza de edificios se tiene una necesidad permanente y se contrata cada cuatro años, igualmente para los servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes, donde normalmente los contratos se realizan a un año prorrogable a cuatro años más.

Además, para los servicios de mantenimiento y limpieza de las vías y puentes, con base en la licitación de cuatro años, se elaboran planes y asignan recursos presupuestarios cada tres meses, pero las intervenciones se efectúan considerando una priorización de rutas para cada línea, considerando primero las rutas primarias, luego las secundarias y por último las terciarias. Actualmente, se utiliza la modalidad de convenios marco, en la que se eligen las empresas que más le sirven a la institución.

Sobre la respuesta dada por la proveeduría del Banco de Costa Rica, se indicó que al ser una institución donde se brinda un servicio a las personas, la importancia de contratar este tipo de servicios, mantenimiento y limpieza de zonas verdes y edificios es primordial, pues de no contar con el mismo se dificultaría operar con normalidad. Ante esto, se generan licitaciones de esta índole siempre por tener oficinas y sucursales en todo el país.

Por su parte, en el Banco Nacional se respondió que se tiene una necesidad alta de realizar estos servicios, porque no es una actividad que ellos realizan, cada cuatro años realizan licitaciones de limpieza para todas las oficinas del país, y las de mantenimiento y limpieza de zonas verdes, las cuales se promueven de forma separada por cada región y cantidad de metros cuadrados.

En Acueductos y Alcantarillados se indicó que, en cuanto a los servicios de mantenimiento y limpieza de edificios y zonas verdes, la Institución tiene una necesidad esencial. Los contratos se dan cada tres o cuatro años, con una duración un año prorrogable a tres años, con un máximo de cuatro años.

Como última respuesta a esta pregunta, en la Refinadora Costarricense de Petróleo se mencionó que tienen una necesidad permanente. Los servicios de limpieza de instalaciones y de zonas verdes son contratados externamente, de allí que normalmente se promueven contrataciones para estos servicios por un año, prorrogable por uno, dos, o tres años adicionales, a opción y discreción de la Administración, esto dependiendo de la calidad del

servicio prestado en el año del contrato por finalizar y de conformidad con lo que regula la Ley de Contratación Administrativa en contratos de servicios continuados.

También, se promueven contratos de mantenimiento de instalaciones y se hacen por trabajos específicos, agrupando aquellos que las condiciones así lo permitan y se obtengan economías de escala. Además, se están tramitando contrataciones de mantenimiento de instalaciones bajo la modalidad de entrega según demanda en mantenimiento de tanques y mantenimiento de tuberías.

6. Para el año 2018, ¿cuántos carteles ha publicado la proveeduría de la institución en cuanto a servicios de mantenimiento y limpieza de edificios y zonas verdes? Y ¿Cuál es la cuantía promedio de un cartel?

Con respecto a esta pregunta, la proveeduría del Instituto Costarricense de Electricidad mencionó que realizan una licitación cada cuatro años, para cada contrato de este tipo de servicios. Por lo general, dan las prórrogas cada año hasta cumplir el máximo de cuatro años.

A su vez en el Instituto Nacional de Aprendizaje, se respondió que actualmente no se lleva una estadística de la cuantía o cantidad de contrataciones promedios para cada tipo de servicio contratado, sin embargo, el encargado de la proveeduría mencionó que incluyendo ambos servicios se hacen unos 20 carteles anuales aproximadamente contabilizando el total de las Unidades Regionales de la Institución. De igual manera, el total de la cuantía aproximadamente es de 2.000 millones de colones anuales asignados para la contratación de estos servicios.

Con respecto al Consejo de Seguridad Vial, se indicó en la respuesta que la publicación de carteles para este tipo de servicios se hace normalmente cada tres años o tres años y medio, dado que los contratos comúnmente han sido prorrogables. En caso que el contrato no sea prorrogable, se hace publicación de carteles una vez por año.

En el Patronato Nacional de Infancia, se mencionó que para el año 2017 se hizo una licitación en servicios de limpieza a 1 año de contrato y con una prórroga de tres años, por lo que cada 4 años, se hace un proceso de licitación de este tipo, que de igual forma sucede con los servicios de mantenimiento. En cuanto a servicios de limpieza, la cuantía promedio es de 500 millones de colones aproximadamente y en mantenimiento de zonas verdes 15 millones de colones aproximadamente, ambos montos de forma anual.

En relación al Consejo Nacional de Vialidad, se dijo que para el año 2018 se publicó solamente un cartel de servicios de mantenimiento y limpieza de edificios. En cuanto a la cuantía promedio del contrato, para un área de 5500 m² en la que trabajan 11 funcionarios, se paga ₡878,000.00 colones cada uno.

La siguiente respuesta correspondió al Banco de Costa Rica, mencionando que realizan una licitación cada cuatro años para este tipo de servicios, donde para el año 2018 se realizaron seis contratos de este tipo, siendo todos por motivos de mantenimiento de las distintas sucursales que tienen a nivel nacional.

Seguidamente, en la proveeduría del Banco Nacional no se obtuvo respuesta ante esta pregunta.

En el caso de Acueductos y Alcantarillados, el encargado de proveeduría menciona que los carteles de limpieza se dan una vez al año, y las de mantenimiento de zonas verdes es por demanda, donde existe un promedio de cada 6 meses para contrataciones que surgen de forma emergente.

7. ¿Cuáles son los principales elementos que poseen mayor relevancia en los criterios a utilizar en los carteles?, en cuanto a materiales e insumos, parte técnica, criterios ambientales, personal (certificados de cursos que el personal está calificado para hacer ese trabajo), experiencia, etc.

En el Instituto Costarricense de Electricidad, los principales elementos para los criterios corresponden, primeramente, a la experiencia en el servicio que pretender dar, luego en cuanto a criterios ambientales dan mucho énfasis a los productos que quieren utilizar, a las especificaciones técnicas y que sean sujetos a características biodegradables. Además, en cuanto a elementos técnicos se solicita que especifiquen el tipo de herramientas a utilizar en la prestación de los servicios.

Por su parte, en el Instituto Nacional de Aprendizaje se indicó que los criterios ambientales y la experiencia que posee la empresa son los elementos más importantes, posteriormente están las especificaciones técnicas, la cantidad de personal necesario para realizar el contrato y los procesos de ejecución o acciones que realiza los empleados del proveedor. Por ejemplo, hay ocasiones donde los colaboradores no realizan bien su trabajo y si el proveedor no lo resolver, la Institución puede decidir resolver el contrato (terminar el contrato) o la aplicación de multas por incumplimientos en la etapa contractual.

Ahora bien, el encargado de proveeduría del Consejo de Seguridad Vial menciona que se le da mucha importancia al precio y los requisitos mínimos que debe cumplir el personal que la empresa asigna, esto como parte de los requisitos de admisibilidad. Además, en el caso de los servicios de limpieza no es importante la experiencia del personal, por el alto nivel de rotación de mano de obra en las empresas. Se consideran como los elementos más relevantes, el uso de materiales biodegradables (criterios ambientales), que el personal debe hacer uso del uniforme y la confidencialidad del personal en cuanto a información de la Institución.

Como respuesta del Patronato Nacional de la Infancia, se indica que la proveeduría le da mucha importancia a la experiencia que posea la empresa y las personas que realizan los trabajos, así como los criterios ambientales que aplican para los materiales y productos que se utilizan.

Por otro lado, en la proveeduría del Consejo Nacional de Vialidad se señaló que en realidad todos los elementos poseen una mayor importancia y la relevancia de unos sobre otros depende del objeto contractual, por ejemplo: en materiales e insumos básicamente lo que priva es las especificaciones técnicas y en las consultorías priva la capacitación y experiencia del personal.

En el Banco de Costa Rica, se manifiesta que los principales elementos son el precio, experiencia y certificaciones que posea el proveedor. Además, la encargada de esta área, menciona que la mano de obra tiene que poseer certificaciones para llevar a cabo el servicio que pretenden brindar. En cuanto a materiales e insumos, ya está muy establecido el ligamen que tienen con la parte ambiental y esto se ha ido convirtiendo en una obligatoriedad.

Seguidamente, el encargado de proveeduría del Banco Nacional se refirió a la pregunta indicando que en realidad es una combinación de todos los elementos, los cuales son considerados sustanciales e imprescindibles, como los aspectos legales, técnicos y ambientales que se están incorporando, sin embargo, apenas va en aumento, debido a que actualmente no los solicitan como un requisito fundamental.

Ahora bien, en Acueductos y Alcantarillados los principales elementos son la flotilla vehicular, Normas ISO, capacidad instalada, equipamiento y las condiciones ambientales; donde lo visualizan de forma integral.

8. Desde su perspectiva ¿cuáles considera que son los errores más frecuentes en los que incurren los proveedores en la oferta presentada? Puede seleccionar varias respuestas.

En esta pregunta, la encargada del departamento de proveeduría del Instituto Costarricense de Electricidad, menciona que los errores más comunes suelen suceder a la hora de presentar la estructura de costos. Los proveedores se equivocan en el precio, consecuencia de calcular mal los costos, ya sea de mano de obra requerida o en los impuestos.

Con respecto a la proveeduría del Instituto Nacional de Aprendizaje, se dijo que los errores técnicos son los más comunes, seguidos por los administrativos y los legales en orden de importancia. Entre otros errores están; faltas en el desglose detallado de la cantidad de productos y materiales (cantidad de uniformes, desinfectantes, escobas, entre otros) necesarios o solicitados para el cumplir el contrato, donde como ejemplo se indica que recientemente a un proveedor le fue rescindido el contrato, esto por el incumplimiento en el pago mínimo de los salarios a sus empleados.

Seguidamente, en la proveeduría del Consejo de Seguridad Vial se responde que el error más frecuente de los proveedores es que no leen bien el cartel, para lo cual se detallan algunos ejemplos concretos a continuación:

Técnicos: Por ejemplo, se hace el cambio del periodo de vigencia de 30 a 45 días en las especificaciones del cartel, y en la oferta presentada los proveedores asignan un periodo de vigencia de 30 días, evidenciando que no leyeron el cartel adecuadamente. Este aspecto no es subsanable, por el cual, queda fuera de la licitación.

Legales: Se calcula erróneamente la asignación en el monto de la garantía de participación. Así mismo, la asignación de la cantidad de personal necesario para cumplir las actividades. El encargado de la proveeduría afirma que muchas ocasiones los proveedores se descalifican por este tipo de errores.

Ahora bien, en la proveeduría del Patronato Nacional de la Infancia, la encargada del departamento indicó que los proveedores han cometido tanto errores técnicos como legales. Por otro lado, se mencionaron otros ejemplos como el desglose incorrecto de la estructura de precios, específicamente en el incumplimiento del porcentaje de ley para cubrir las garantías sociales como el porcentaje de mano de obra. En este caso se hace un estudio para analizar que los pesos (mano de obra, gastos administrativos, utilidad e insumos) sean razonables y acordes a la normativa en materia laboral.

Otro error en que incurren los proveedores, es que los materiales utilizados dentro de este tipo de contratos son de dudosa calidad. También, un error frecuente que cometen los proveedores

de servicios de limpieza es que no hacen alianzas estratégicas con empresas amigables con el ambiente. Por último, en algunos casos se han presentado las garantías de participación que son insuficientes a la cuantía de la contratación y no les alcanza el porcentaje mínimo que permite la ley para subsanarlas, el cual debe de sumar más del 80% del monto solicitado.

En el caso de la proveeduría del Consejo Nacional de Vialidad, se mencionó que en la mayoría de los casos los errores cometidos por los proveedores son de carácter legal. Además, como otros indicaron errores en la garantía que respalda la calidad de los productos y el incumplimiento de especificaciones técnicas.

Por otra parte, en el Banco de Costa Rica dentro de los errores más comunes están en el área de estructuras de costos, esto porque los proveedores tratando de ganar la licitación ofertas precios ruinosos, donde no se consideran elementos básicos como de seguridad social y laboral de la mano de obra y que también suelen incumplir con las garantías sociales. Por otra parte, calculan mal los costos de los productos que van a utilizar, causando que deban rectificar luego de ganar una licitación.

A su vez, en la proveeduría del Banco Nacional se obtuvo que los errores más comunes son en gran mayoría administrativos, porque no leen las cláusulas, también las omisiones técnicas, en algunos casos no entienden las cláusulas y no preguntan por lo tanto no cumplen en admisibilidad. La Institución posee dos filtros, primeramente, el cumplimiento de los aspectos formales como garantías correctas, cartas de experiencia correctas, donde muchas ofertas no pasan este primer filtro, el segundo filtro es lo técnico donde también se logra ver que no cumplen, consecuentemente no son adjudicados.

En lo que corresponde a la proveeduría de Acueductos y Alcantarillados, se indicó que los errores más comunes que se dan es porque fallan en la hora de entrega, la garantía de participación es de un 5% cotizada en dólares y la conversión la hacen mal, otro frecuente es cuando escogen mal el día hábil o natural. Algunos productos tienen unidad métrica, por ejemplo, en kilogramos y las cotizan por paquete 700 gramos. El precio es de los mayores errores, debido a que dependiendo de la cotización deben incluir o no el acarreo, lo cual se indica en el cartel, pero hacen lo contrario a lo indicado en el cartel.

Por último, los errores más frecuentes cometidos en la Refinadora Costarricense de Petróleo son administrativos, como el indicar de forma incorrecta el lugar de entrega y desde el punto de vista técnico el presentar una ficha técnica de un producto que no coincida con las

especificaciones solicitadas. En relación a los aspectos legales, el no cumplir las condiciones de esta naturaleza que se solicitan y por último incumplir con tiempos de entrega y garantía de los equipos.

9. De los productos que se solicitan ¿qué grado de relevancia les dan a las características de los productos que se solicitan? en las siguientes especificaciones técnicas como; fichas técnicas, muestras químicas del producto, condiciones de biodegradabilidad, etc.

Para el ICE, es de suma importancia las características técnicas de los productos, deben tener certificaciones técnicas y las condiciones biodegradables son un requisito obligatorio.

En el INA, las condiciones de biodegradabilidad son los de mayor relevancia para los productos que se solicitan, en segundo lugar, están las especificaciones técnicas como; fichas técnicas, en algunos casos se solicitan las muestras químicas, pero, casi siempre es suficiente con las fichas técnicas presentadas por los proveedores.

La proveeduría del COSEVI solicita fichas técnicas para verificar que los productos o materiales cumplan con las condiciones ambientales y documentación, que compruebe las condiciones de biodegradabilidad solicitadas, para lo cual no se solicitan muestras químicas en la Institución.

En cuanto al PANI, siempre se les da importancia a las pruebas de laboratorio para los productos que se utilicen en estos servicios, así como a las fichas técnicas.

Luego, en el CONAVI, se les da mucha importancia a las fichas técnicas de los productos de limpieza utilizados.

En el BCR, las características de los productos se solicitan desde antes, pues es fundamental conocer las fichas técnicas de los productos, no se piden muestras químicas, pero sí deben apegarse a los criterios ambientales que imperan actualmente.

El encargado de proveeduría del Banco Nacional, responde que le dan relevancia en los carteles que utilicen insumos que tengan permisos, certificados que no atenten contra la salud pública.

En el AYA comentan que depende del contrato, lo más común son las Normas ISO, también, es importante lo físico y químico que cumplan con las normas internacionales de insumos, además en los carteles de limpieza productos biodegradables.

10. ¿Cuáles normas o certificaciones son solicitadas por la proveeduría en los carteles en los servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes?

En el ICE, las normas o certificaciones las define cada administrador de contrato, esto de acuerdo con las necesidades específicas que surgieron para solicitar un bien o un servicio. En cuanto a los servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes, no se piden normas o certificaciones específicas.

En el Instituto Nacional de Aprendizaje no se recibió una respuesta precisa de cada una de las normas o certificaciones requeridas en el cartel, únicamente se mencionó que la proveeduría de la Institución solicita normas relacionadas con aspectos de la biodegradabilidad de los productos utilizados por los proveedores.

Hasta el momento en la proveeduría del Consejo de Seguridad Vial no se han solicitado normas o certificaciones, debido a que no pueden descalificarse a una empresa por no cumplir una norma; por ejemplo, las Normas ISO no se pueden solicitar como requisito de admisibilidad, únicamente se le puede asignar un porcentaje en la calificación, según la legislación.

Como normas o certificaciones solicitadas por la proveeduría del PANI, se piden las pruebas de laboratorio para los productos utilizados, y las fichas técnicas de cada uno de estos. En algún momento se pidieron las normas ISO 9001 y 14001 pero, al no ser obligatorias no se volvieron a solicitar como requisito, sin embargo, actualmente dentro del sistema de evaluación se premia en cierto porcentaje a las empresas que las posean, así como otras certificaciones.

Además, en zonas verdes existen las siguientes regulaciones estipuladas por el Consejo Nacional de Viabilidad (CONAVI):

- Manual de Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras, Caminos y Puentes (CR-2010) para aspectos administrativos.
- Manual de Dispositivos de Seguridad y Control Temporal de Transito del SIECA.
- Tomo de disposiciones para la construcción y conservación vial.

En cuanto a los servicios de limpieza contratados por el CONAVI, se utilizan los criterios sustentables sociales como por ejemplo la inserción laboral de personal con discapacidad y de personal con edad igual o superior a 45 años. En los criterios sustentables ambientales otorgan

5 puntos por la presentación de una certificación ambiental que acredite que la organización realiza actividades en mejora del ambiente y que sea otorgado por un Órgano Evaluador acreditado ante el ECA.

Por otro lado, en el BCR no se piden este tipo de normas o certificaciones, normas como la ISO 9001 son criterios que se evalúan y tienen un peso, pero no son obligatorios, puesto que las empresas nos están obligadas a tenerla, sino que es opcional, por lo tanto, por ley, no se pueden solicitar de manera obligatoria.

De parte de la proveeduría del Banco Nacional no se recibe respuesta ante esta pregunta.

Por último, en el AYA se solicitan las normas ISO 9001, así como la 45001.

11. ¿Qué tipo de controles aplican durante la ejecución contractual de la licitación?

En el ICE, los controles que se aplican quedan a cargo de cada administrador de contrato, previamente establecidos en el contrato, este debe velar por la ejecución del contrato, durante las etapas del mismo, respetando los procedimientos, plazos, además debe gestionar y aprobar los pagos hacia los proveedores.

En el INA la Unidad de Recursos Materiales, se encarga de supervisar las contrataciones, verificar que se entreguen las cantidades de material solicitadas en el cartel y periódicamente solicitar los análisis químicos de los materiales entregados por el proveedor para verificar si los criterios técnicos como los ambientales o biodegradabilidad son cumplidos, lo anterior para cada Unidad Regional donde debe haber una persona supervisora del contrato para revisar estos aspectos.

Esto le corresponde al fiscalizador del contrato o administrador del contrato, asignado por la unidad solicitante, donde dependiendo el contrato pueden asignarse uno o más fiscalizadores, quienes son encargados de verificar que se cumplan las condiciones estipuladas en el contrato.

En el PANI se utiliza un fiscalizador en cada centro de trabajo (Sede), el cual le garantiza a la administración que se está cumpliendo con los requerimientos del cartel (productos adecuados, cantidades que se requieren, personal y sus responsabilidades, donde normalmente quien fiscaliza es el jefe de la oficina.

En productos se da seguimiento de plazo de entrega en cuyo caso de no cumplirse se cobran multas y en los servicios el control del cumplimiento es permanente.

Por otro lado, en el BCR los controles los lleva a cabo la oficina usuaria que generó la necesidad, para lo cual deben llevar constancia de si cumplen con las garantías mínimas, el control de asistencia del personal y si se cumplen los requerimientos establecidos en el contrato. Todo este control debe llevarse por escrito en una bitácora, la cual está a cargo del administrador de contrato.

De parte de la proveeduría del Banco Nacional no se recibe respuesta ante esta pregunta.

El encargado de la proveeduría del AYA, menciona que se cuenta con un inspector encargado de revisar que todo se está cumpliendo, para lo cual al final de cada mes hacen una lista chequeo de lo que se cumplió y de lo que no basado en el contrato.

12. ¿Han sucedido casos donde se debió rescindir contratos en cuanto a este tipo de servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes?

En cuanto al ICE no ha presentado casos donde se deba rescindir el contrato de este tipo de servicios, pero sí se han impuesto multas o cobros de cláusula penal debido a incumplimientos por parte de los proveedores.

Para el INA, si se han presentado este tipo de situaciones, donde mencionan que hace unos años se rescindió un contrato a un proveedor por el incumplimiento en el pago del salario mínimo a sus empleados.

Por el contrario, para efectos de estos servicios, en el COSEVI no se ha rescindido ningún contrato, de igual manera, en el PANI y el CONAVI no se han rescindido contratos.

Por otra parte, en el BCR se ha resuelto un contrato por incumplimiento en materia de garantías sociales, dado que no se pagaban a tiempo los salarios ni demás derechos de los colaboradores. Ante esto, la Oficina de Contratación Administrativa decidió rescindir el contrato con el proveedor.

El encargado de la proveeduría del Banco Nacional responde que sí ha sucedido la rescisión de contratos, y se dan por insolvencia comercial, incumplimiento de los requisitos, mutuo acuerdo, o que el contratista no tiene los elementos para seguir prestando el servicio.

En el AYA responden que sí se han dado casos, donde los motivos más comunes es porque la empresa quiebra o que no cumple con las obligaciones del contrato.

En RECOPE sí se han dado casos que son resoluciones de contratos derivadas de incumplimientos de los contratistas, en algunos casos por falta de liquidez para concluir las obras o por incumplimientos contractuales.

13. ¿Cuál es la estructura de costos que utiliza la institución para la contratación de servicios de limpieza de instalaciones y zonas verdes? Mano de obra insumos, utilidad.

Aquí el ICE deja a criterio del proveedor la estructura de costos, desde luego debe llevar los puntos básicos como insumos, mano de obra, utilidad y gastos administrativos.

En el INA, el proveedor posee la libertad para hacer su propia estructura de costos, pero, la Institución posee un modelo de costos que permite verificar los datos proporcionados por el proveedor.

Para el COSEVI en el cartel se solicita una estructura de costos con los rubros mínimos que debe cumplir la empresa, por ejemplo; mano de obra, gastos administrativos y utilidad. Además, el proveedor puede hacer su propia estructura de costos, incluyendo los rubros mínimos descritos en el cartel.

Por otro lado, en el PANI, esta estructura es definida por la proveeduría, en la que el precio es igual a la suma de la mano de obra, gastos administrativos, insumos y la utilidad. En este caso, el monto de mano de obra es igual a la suma del desglose de su costo según los turnos y horarios a cubrir.

Ahora bien, en el CONAVI, el precio es igual a la sumatoria de los siguientes factores: porcentaje de mano de obra del precio de cotización, los gastos administrativos, los insumos del precio de cotización y el de la utilidad del precio de cotización, para lo cual esa misma fórmula es la que luego se utiliza para el pago de reajustes de precios.

La encargada de proveeduría del BCR, menciona que la estructura de costo la define el proveedor, la cual queda a criterio de ellos cómo la presentan, sin embargo, sí deben llevar los rubros indicados en el cartel.

Además, no sé recibió respuesta del Banco Nacional ante esta pregunta.

En el AYA argumentan que la estructura de costos que utilizan básicamente es mano de obra, insumos, gastos administrativos y utilidad; el desglose se argumenta en el artículo 10 de la contratación administrativa.

La proveeduría de RECOPE afirma que no se tiene definida una estructura de costos predeterminada, sino que depende de cada contrato, pero la misma no se incorpora en los carteles de contratación, más bien en este tipo de contratos se le solicita a los oferentes que presenten su estructura de costos, la cual es utilizada en la fase de ejecución contractual para atender reclamos de los contratistas por reajustes de precios o revisión de precios. que buscan mantener el equilibrio del precio ofertada para garantizarles su utilidad esperada.

14. ¿Han realizado modificaciones (hacer una adenda, una ampliación) contractuales con respecto a servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, equipos, edificios y zonas verdes?

En el ICE, sí se realizan modificaciones, más que todo para aclarar y subsanar puntos que puedan quedar poco claros o ambiguos.

Por lo general, en el INA no se hace este tipo de modificaciones, es considerado muy difícil en la institución tomar estas medidas, debido a que las contrataciones en estos servicios son consideradas estables, dado que la institución no es de ampliar contratos, se prefiere hacer una contratación nueva. Sólo el caso mencionado en una consulta anterior, han requerido de rescindir el contrato por incumplimiento del proveedor en el pago de los salarios a los trabajadores.

En COSEVI, normalmente sí se hacen modificaciones, como ampliaciones de contratos por un año. En algunos casos se da una ampliación por 6 meses, mientras se adjudica un nuevo contrato para que la Institución no se quede sin el servicio. Dichas, modificaciones se han realizado porque se deja una opción en el contrato para hacer incorporaciones o aperturas de nuevas Unidades de Impugnaciones o Regionales de la Institución en otras zonas del país, esto para hacer una adenda con el fin de incluirla dentro de las mismas condiciones del contrato actual.

Para una institución como el PANI, sí se hacen modificaciones de este tipo, pues en algún momento se han realizado modificaciones o adecuaciones al cartel, debido a que se han abierto nuevas oficinas (dependencias) en la que se requieren servicios adicionales a las que fueron establecidas inicialmente.

En el CONAVI no se suele modificaciones en el contrato.

Modificaciones de este tipo sí se han hecho en el BCR, sobre todo para aclarar puntos que en el contrato original no eran claros y concisos, así se evitan posibles malas interpretaciones. También se realizan para cambiar alguna metodología, por ejemplo, para evaluar a los trabajadores o las horas de trabajo.

En el Banco Nacional las modificaciones se hacen todos los días según respuesta de la proveeduría por diversas razones, como, por ejemplo, necesitan hacer labores complementarias que no estaban estipuladas, en un área de trabajo tienen la necesidad de disminuir o aumentar los metros cuadrados, se acaba el contrato y desean seguir con el mismo proveedor, todas las modificaciones que se realizan son apegadas y permitidas por la ley.

La respuesta de la proveeduría del AYA es que sí han realizado modificaciones, ya sea por adenda u ampliación, además comentan que en cuanto a las adendas cuentan con tres etapas, la primera que el contrato original se pueden modificar las condiciones, la segunda es por prórrogas de un año con derecho unilateral, sólo a un mes antes de finalizar, y la tercera por contrato adicional, el cual es bilateral, por ende, se puede tomar la decisión de respuesta por parte del proveedor.

En RECOPE principalmente se han dado modificaciones contractuales en los contratos de mantenimiento de instalaciones, fundamentados básicamente en hechos imprevisibles que se suscitan durante la ejecución del contrato, las cuales no era posible prever a simple vista, por cuanto no eran notorias al momento de iniciar el procedimiento de contratación, sino que se ponen de manifiesto dentro de las actividades de reparación propiamente.

3.2. Análisis de principales hallazgos en los cuestionarios y entrevistas aplicadas por parte del grupo investigador

3.2.1. Principales hallazgos de la entrevista al Gerente de la empresa Grupo SHS

Actualmente, la gerencia tiene presente que su objetivo principal y más importante para la empresa es mantenerse fuerte en ventas, sin embargo, se está prestando menor importancia a áreas medulares y actividades como lo son el correcto funcionamiento de las áreas administrativa y operativa.

De acuerdo con la información recopilada, se encontró que existe una disonancia entre la meta principal que es mantenerse fuerte en ventas y la capacidad que posee la empresa para ganar una mayor cantidad de contratos. Esto fundamentado en que en muchas ocasiones según el

encuestado, no sé considera sostenible mantener una cantidad alta de adjudicaciones porque existe un temor de perder el control de los mismos.

La empresa tiene una ventaja competitiva respecto a las certificaciones que posee en las áreas de calidad y gestión ambiental, lo cual es uno de los puntos a favor en el sector de servicios de mantenimiento de zonas verdes y limpieza de instalaciones.

Unos de los principales hallazgos encontrados en dicha entrevista, es que actualmente no existe una distribución fijada o determinada de las tareas para los miembros de la organización, con respecto a los puestos que poseen. En este caso, se puede mencionar que algunas de las funciones realizadas por el gerente, corresponden meramente al área de contratación administrativa como, por ejemplo, la búsqueda de ofertas y elaboración de la estructura de costos, debido a que la empresa necesita consolidar adecuadamente el departamento de Contratación Administrativa respecto a la interacción en su gestión por procesos.

Por otro lado, la planeación estratégica que posee la empresa actualmente necesita una redirección en cuanto a todas sus aristas, debido a que como se menciona en la entrevista, muchos de los elementos estratégicos que se poseen fueron creados únicamente para cumplir como parte de los requisitos de las normas ISO.

3.2.2. Principales hallazgos de los cuestionarios aplicados al área operativa de la empresa Grupo SHS

Dentro de los principales hallazgos del área operativa, se encontró que los perfiles profesionales que poseen los colaboradores encuestados no tienen una relación directa a las tareas que son realizadas en la empresa. Hay un perfil de puesto, pero al final no está siendo tomado en cuenta, dado que las personas que componen el personal, no lo poseen, donde unos inclusive pertenecen a carreras profesionales que no tienen afinidad con la gestión administrativa como por ejemplo Ingeniería Industrial y Terapia Física; dado que en el perfil de puestos está establecido para profesionales en administración de negocios. Ellos actualmente realizan diversas actividades que giran en torno a la contratación administrativa, como, por ejemplo; los análisis de carteles, completar los machotes de ofertas para licitaciones y reunir documentos requeridos, entre otras. Cabe destacar que, el período que dedican semanalmente va de 12 a 16 horas en tareas específicas de dicha área.

Asimismo, se conoció por medio de las respuestas de los encuestados, que la empresa si tiene un modelo de costeo flexible para determinar ágilmente el precio de los servicios de limpieza de instalaciones y mantenimiento de zonas verdes. Sin embargo, a pesar de lo expuesto se considera importante validar si este modelo es funcional para las necesidades de la empresa, para lo cual es necesario una revisión de los elementos y costos que el mismo está tomando en cuenta. Lo anterior, en vista que se puede estar sobredimensionando costos en algunos rubros del modelo, lo cual provoca que la empresa a nivel de precios esté perdiendo concursos licitatorios.

En relación, a la capacitación en temas de contratación administrativa realizadas por Grupo SHS, se encontró que no todos los encuestados han sido capacitados en dicha área. De acuerdo con la encuesta, solo dos de tres colaboradores han sido capacitados, sin embargo, los temas que recibieron no son iguales. Esto refleja, que la empresa no imparte capacitaciones formales y estandarizadas para todos los colaboradores del departamento de contratación administrativa, lo cual se convierte en una de las principales causas de los errores cometidos en la elaboración de ofertas en las licitaciones.

Se determina que no existe un plan de entrenamiento para el nuevo personal, donde desde el inicio de labores se les asigna la responsabilidad de ejecutar licitaciones sin una inducción previa, lo cual se refleja como una problemática que ocasiona fallos tanto en el cumplimiento de los procedimientos establecidos, como en la ejecución de los contratos y la elaboración de las estructuras de costos.

Además, como otro hallazgo importante, se encontró, que dos de los tres encuestados dijeron que es importante tomar en cuenta los requisitos técnicos, administrativos, legales, el presupuesto y el tiempo. Uno de los tres dijo que el presupuesto no es relevante para tomar una decisión al respecto y además mencionaron que la decisión de participar o no en una licitación es determinada únicamente por el jefe de la empresa. Esto evidencia subjetividad, falta de claridad y por ende problemas a nivel de la operación del área o departamento de contratación administrativa. Es importante rescatar, que la adecuada asignación de un presupuesto alineado a las exigencias del contrato y la capacidad de la empresa Grupo SHS, permitiría evitar incurrir en gastos o costos extras que conllevan una mala planificación presupuestaria en la asignación de costos.

Asimismo, se encontró que dos de los tres encuestados expresaron que no existe un relevo que pueda dar seguimiento hasta el final a una oferta en caso de que el encargado se ausente por

algún motivo. Uno de los tres dijo que sí existe alguien capaz de realizarlo, lo cual denota descoordinación y falta de comunicación a lo interno del departamento de contratación administrativa.

Lo anterior, genera pérdidas en el “*lead time*” o línea del tiempo de la ejecución de los procedimientos de elaboración de ofertas, llegando a afectar el tiempo de entrega de todos los elementos que la conforman, dado que, se imposibilita cumplir con las rutas críticas en el flujo del proceso, lo cual refleja deficiencias en la estandarización de procesos, causando re trabajo en la elaboración o búsqueda de las cláusulas y requisitos que solicitan las diferentes proveedurías en los carteles que se ofertan por parte del Grupo SHS.

Como ejemplo de lo mencionado, al realizar el proceso de elaboración de presupuestos para la estructura de costos, cuando se presenta la etapa de revisión presupuestaria, son detectados errores como la realización de un presupuesto ruinoso, que no contempla los requisitos mínimos de la legislación salarial estipulados por el Ministerio de Trabajo, errores que provocan hacer nuevamente el proceso de corregir el presupuesto varias veces antes de presentar las ofertas o que del todo se desestime las mismas al ser una condición invariable de los carteles.

Como otro hallazgo de este apartado, se conoció que dentro de los errores cometidos por Grupo SHS están: necesidad de subsanaciones por la presentación de documentación vencida, presentación de cartas sin firmar, falta de un requisito específico de los carteles, no se cumple correctamente con la estructura solicitada para presentar la oferta, errores en el desglose de los precios y no presentar declaraciones juradas.

Asimismo, se falla en aspectos no subsanables al momento de la presentación de las ofertas, como por ejemplo, no analizar adecuadamente el cartel que provoca omisiones de información de los requerimientos establecidos como precio, insumos, equipos y personal entre otros. Por otra parte, se evidencia que no se realiza una revisión detallada de los contratos previo a su formalización y aspectos operativos propios de su ejecución, como un caso donde se utilizó otro tipo de máquina a la que se puso en el contrato, lo que ocasionó que no se si hiciera el pago correspondiente por parte del cliente por dicho incumplimiento.

Tomando en cuenta la trayectoria de la empresa, se consideran como graves y de alto impacto este tipo de errores, los cuales evidencian la falta de comunicación y estandarización en los

procedimientos utilizados por parte del departamento de contratación administrativa y su coordinación con área operativa.

Con respecto a la elaboración del FODA del proceso llevado a cabo en el departamento de contratación administrativa por parte de los encuestados, estos mencionaron como una debilidad la utilización de machotes para la elaboración de ofertas, sin embargo los tres encuestados mencionaron posteriormente en el cuestionario, que existe un machote como instrumento para colaborar en el proceso de licitaciones donde según estos, el mismo apoya el proceso de elaboración de la oferta como una guía que brinda rapidez al mismo, dado que agiliza los tiempos de elaboración de las ofertas.

Lo anterior, es una contradicción manifiesta, donde uno de los encuestados evidencia la falta de conocimiento y medición de la eficiencia en los instrumentos utilizados por la empresa en la elaboración de los procedimientos de licitación, además que se puede concluir que no hubo un entrenamiento para el personal, al no existir un control y evaluación del procedimiento.

Como otro hallazgo importante, está el relacionado a conocer quién es el encargado de darle una revisión final a la oferta para licitar antes de enviarla; donde se encontró una contradicción en la respuesta de los encuestados, debido a que el primero mencionó que es el asistente administrativo quien da la revisión final, esto antes de enviarla con autorización del jefe (gerente general). Por su parte, los encuestados dos y tres afirmaron que esta es una tarea únicamente correspondiente al jefe de la empresa, lo cual deja indeterminado el conocimiento de quien es verdaderamente el responsable de este proceso, ocasionando un problema en la distribución de funciones o responsabilidades según el perfil de puestos.

Con respecto a si los colaboradores han presentado propuestas de mejoras en el departamento de contratación administrativa, se observó que las que fueron mencionadas por los colaboradores en el cuestionario no permiten ser medibles, integrales y concretas a la problemática actual que presenta la empresa. Además, no reflejan una planificación que permita llevar a cabo una implementación completa de las propuestas.

Por último, a nivel general se identifica que el departamento de contratación administrativa del Grupo SHS carece de un alineamiento operativo y estratégico con falta de claridad, lo cual afecta su trazabilidad, cumplimiento de metas, que repercuten negativamente en las ventas de la empresa.

3.2.3. Principales hallazgos de los cuestionarios aplicados en las proveedurías de las instituciones del Estado

En cuanto a la modalidad de pago, todas las instituciones, por facilidad y agilidad que ofrece, utilizan primordialmente los pagos mediante transferencias bancarias, es decir hacen uso del SINPE. Además, respecto al promedio de pago, la mayoría se apegan al Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, con el máximo de 30 días naturales. Sin embargo, en la operatividad normal de la empresa se han presentado casos en donde este máximo de 30 días naturales se ha extendido por algunas instituciones, provocando que Grupo SHS se vea en la necesidad de planificar un presupuesto o líneas de créditos como respaldo para solventar este tipo de eventualidades.

Para las cláusulas cartelarias, todas las instituciones consultadas utilizan un diseño estandarizado para los carteles, sobre todo para las condiciones generales, sin embargo, se utilizan apartados y cláusulas específicas principalmente en servicios que desean contratar propios de su actividad productiva, lo cual es determinado por las unidades ejecutoras que solicitan el servicio.

En cuanto a los factores de calificación que utilizan las instituciones, en la mayoría predomina con un alto porcentaje el precio, el cual oscila entre el 70% y el 98%, donde el porcentaje restante varía dependiendo de la institución en rubros como certificaciones, experiencia, cláusulas ambientales y el ser de categoría PYME, entre otras. Cabe destacar que en proveedurías como la del PANI, el precio puede tener un porcentaje de entre 30% y 60%, siendo en algunos casos la experiencia el factor más importante, por lo que se debe prestar atención a estos casos y valorar cuanto tiempo se requiere por tipo de trabajo, y por ende, se hace necesario que la empresa considere esta variabilidad y particularidades de cada ente contratante.

Por lo general, los pesos porcentuales los determina la unidad que solicita el servicio, pues depende de ella solicitar más peso para un factor o menos para otro dependiendo del tipo de servicio que se requiera contratar. Comprender la cantidad de recursos y esfuerzos acorde a los pesos porcentuales para cada factor, facilita a la empresa determinar cuáles ofertas pueden ser consideradas como prioridad, es decir, la categorización y selección previa de las ofertas por nivel de prioridad a las cuales se va a participar permite identificar y asignar esfuerzos en tiempo y recursos para buscar la adjudicación del concurso, esto con el propósito de hacer una

utilización adecuada de los recursos destinados a elaborar una oferta versus la cuantía de la misma.

Por ejemplo, una oferta puede ser de gran cuantía, pero, si la empresa no posee los requisitos solicitados en alguno de los factores que posee un peso porcentual significativo, puede que sea más costoso conseguirlos que decidir el no participar en la misma.

Todas las instituciones tienen una necesidad constante del servicio de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes, dado que tienen edificios en distintas áreas del país, además los servicios contratados por las proveedurías generalmente están enfocados en dar un servicio al ciudadano, lo cual se tornaría complejo operar con normalidad y afectaría la operatividad, el hecho de no contar con el servicio brindado por los proveedores. Por tal razón, al ser un servicio de necesidad constante y tener las instituciones sucursales e instalaciones por todo el país, se generan carteles durante todo el año.

Lo mencionado anteriormente, permite a Grupo SHS identificar aquellas instituciones que poseen sucursales que publican carteles durante del año, para hacer una planificación por cliente y periodos del año, en los cuáles se tenga identificado de qué sucursales e instalaciones que requieren el servicio de manera constante, esto mediante la vigilancia estratégica de negocios y el monitoreo de los portales electrónicos de cada institución y la misma información que proporciona el SICOP.

Los principales elementos que consideran de mayor relevancia las instituciones públicas son el precio y en segundo plano se encuentran los factores de experiencia y los criterios ambientales, este último con el tiempo ha pasado a ser un requisito obligatorio en la mayoría de los carteles promovidos por las proveedurías contratantes. Además, en tercer lugar, se podrían mencionar las certificaciones técnicas y de la mano de obra para trabajos más calificados.

De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, la inadecuada presentación de la estructura de costos suele ser el error en el que incurren con más frecuencia los proveedores, ya sea por presentar un precio bajo o por hacer mal los cálculos, esto al no considerar aspectos como la seguridad social o la cantidad de insumos que se requieren. También, se cometen errores como no interpretar bien el cartel y confundir días hábiles con días naturales, además de no cumplir plazos de entrega. Aquí se presenta una oportunidad para la empresa Grupo SHS para optimizar su estructura de costos dentro del proceso de elaboración de las ofertas, dado que

para las instituciones este apartado es un punto de mejora primordial que todos sus proveedores deberían considerar.

Además, se identificó que, en las proveedurías del ICE, COSEVI, CONAVI y el BCR se considera que las características técnicas de los productos poseen mayor importancia, y los criterios ambientales que imperan actualmente. Las demás proveedurías colocan con mayor importancia las condiciones ambientales específicamente las de biodegradabilidad en los productos utilizados. Las normas de mayor relevancia solicitadas son las ISO 9001 y 14001, a pesar que no son parte de los requisitos de admisibilidad, en algunos carteles se les agrega parte de la puntuación de calificación. Se considera que es una oportunidad de innovación en lo mencionado por la proveeduría del CONAVI, en la cual declaran la posibilidad de contar con personal con discapacidad y con mayores a 45 años, situación que a futuro se augura como un tema importante a considerar en la sociedad costarricense.

En términos generales, todas las instituciones a través de sus proveedurías establecen controles durante la ejecución contractual de la licitación por medio de un administrador encargado, el cual controla que se realicen efectivamente los trabajos, se cumplan con las fechas, la entrega y las especificaciones establecidas para los insumos a utilizar.

Además, el AYA de manera similar al final de cada mes realiza una lista chequeo de las especificaciones o labores que el proveedor cumplió y de aquellas no llevadas a cabo, de acuerdo a lo estipulado en el contrato. Aspectos de este tipo es importante conocerlos, dado que pueden provocar multas y ocasionar situaciones de incumpliendo del contrato, tanto el seguimiento al plazo de entrega realizado por el PANI y la lista de chequeo del AYA, muestran que Grupo SHS debe considerar estos elementos en futuras adjudicaciones otorgadas por estas instituciones. Además, refleja la relevancia de un buen control de seguimiento e implementación de labores posteriores al ganar la adjudicación. De igual manera, es importante considerar el mantener una revisión interna constante de cumplimiento por parte de Grupo SHS, esto en coordinación del departamento de contratación administrativa y el área operativa que se encarga de la ejecución.

Por otra parte, en más del 50% de las proveedurías de las instituciones se han presentado casos donde se debió rescindir contratos, entre las causas que mencionan están: incumplimiento en el pago de salarios mínimos y garantías sociales dado que no se pagaban a tiempo los salarios ni demás derechos de los colaboradores, insolvencia comercial, incumplimiento de los requisitos, quiebra de la empresa y la falta de liquidez para concluir las

obras o por incumplimientos contractuales. Esta es una alerta, de la importancia de la estabilidad financiera que debe tener la empresa para garantizar el cumplimiento de las normativas legales del país, dado que el mercado de compras públicas de Costa Rica es obligatorio que sus proveedores mantengan al día sus obligaciones sociales, tributarias, financieras y legales como elementos para determinar que proveedor puede ser considerado como participante, virtual adjudicatario e inclusive en la etapa de ejecución contractual.

El 33% de las proveedurías no exige una estructura de costos definida, lo dejan a criterio de los proveedores. Sin embargo, el otro porcentaje de las instituciones exigen rubros mínimos en la estructura de costos como: mano de obra, insumos, gastos administrativos y utilidad.

Por último, un 89% aproximadamente de las instituciones si han realizado modificaciones contractuales en los contratos por medio de una adenda o ampliación, esto respecto a servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, equipos, edificios y zonas verdes, debido a situaciones que no quedaban claras en el contrato inicial, de forma que la institución no se quede sin recibir el servicio provisto y para hacer la inclusión de elementos que no habían sido considerados. Conociendo que es un porcentaje alto de las instituciones que realizan modificaciones contractuales, la empresa Grupo SHS debe de considerarlo durante la elaboración del presupuesto como una probabilidad de que esto puede ocurrir durante la ejecución un contrato futuro.

Después de conocer los hallazgos obtenidos en los instrumentos aplicados, es necesario en una investigación tener una perspectiva amplia del entorno al que pertenece la empresa en estudio, por lo tanto, después de conocer la parte interna de la empresa y externa con las proveedurías, se va a analizar el entorno externo del mercado al que pertenece Grupo SHS mediante la aplicación del Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), que permite una descripción de los principales elementos del mercado que pueden afectar a la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

3.3. Análisis Estratégico

3.3.1. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Antes de llevar a cabo el FODA, se considera esencial realizar un proceso de evaluación de los distintos factores del entorno que puedan afectar el funcionamiento adecuado de las actividades de la organización, lo cual se va a desarrollar mediante la herramienta del análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).

Se considera necesario la identificación precisa de estos elementos respecto al Grupo SHS, para así conocer y comprender el comportamiento futuro del entorno en el corto y mediano plazo, del cual forman parte la amenazas y oportunidades, aspecto que brinda una margen de acción favorable que permita evitar escenarios de menor incertidumbre a la empresa para la planificación de sus estrategias empresariales, como por ejemplo; en el desarrollo de objetivos, acciones para adaptarse al cambio, la toma de decisiones y el aprovechamiento de oportunidades, entre otras.

A continuación, se describen los principales elementos de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que componen el análisis PEST.

3.3.1.1. Factores Políticos

Los factores políticos son de vital importancia a la hora de realizar un análisis de este tipo, a continuación, se presentan lo más relevantes en esta etapa del proceso investigativo:

Proyecto de Ley de Contratación Pública No. 21.546

El tamaño del Estado costarricense es bastante grande, donde la cantidad y diversidad de instituciones públicas hace que el tema de las compras públicas se vuelva complejo. Un ejemplo de ello es la actual Ley de Contratación Administrativa No. 7494 que tiene una vigencia de más de 20 años y que, aunque en el año 2006 se hizo una reforma, actualmente esta normativa tiene muchas falencias, entre ellas, no aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de información, ya sea para hacer más sencillos los procedimientos o para transparentar los procesos; además, como se menciona en el proyecto de Ley:

(...) aun cuando a nivel constitucional los procedimientos ordinarios de licitación se visualizan como el mecanismo idóneo para la contratación de bienes, obras y servicios, lo cierto es que han dejado de ser la regla y la mayor parte de contrataciones responde a procedimientos distintos a los ordinarios (Proyecto de Ley de Contratación Pública, No 21546).

Como se menciona, muchas instituciones han querido desligarse de los procedimientos ordinarios establecidos en la actual Ley de Contratación Administrativa y han creado reglamentos propios en este tema, haciendo un uso excesivo de los procedimientos por excepción, causando un exceso de normas y reglas que hacen aún más compleja la labor de los oferentes del Estado, pues no se ofrece ninguna seguridad jurídica al existir diferentes interpretaciones de la norma jurídica.

Ante estos retos que plantea la actual Ley, un equipo de trabajo conformado por diputados, funcionarios de la Contraloría General de la República y representantes del sector privado, entre otros actores; han presentado un proyecto de ley que de aprobarse sustituirá la que rige actualmente los procesos de compras públicas, el cual pretende más que reformarla en querer convertirla en una normativa nueva que atienda a los retos actuales que plantea el tema de compras del Estado.

El proyecto busca, en síntesis, una simplificación de procedimientos, unificar en un solo régimen la aplicación de la contratación pública, eliminando así las distintas regulaciones que han creado diferentes instituciones. Una de las proponentes de la nueva Ley, la diputada Ana Lucía Delgado Orozco, resume muy bien los principales cambios con respecto a la actual, que entre ellos están:

- Crea un ámbito de aplicación único para todas las administraciones contratantes, trayendo consigo orden y estandarización de procedimientos. En ese sentido, se derogan los distintos regímenes de contratación.
- Simplifica los procedimientos, ya que pasa de 10 estratos a tan solo dos umbrales que facilitan la aplicación de la ley.
- Se depura la cantidad de supuestos de excepción, ya que pasa de veinte a seis.
- Se elimina la contratación directa y se regulan únicamente dos procedimientos ordinarios: licitación mayor y licitación menor.
- Promueve la transparencia en cada una de las etapas del ciclo de contratación.
- Migra de un régimen recursivo complejo a uno más simple.
- Se imponen multas para aquellos casos que se acrediten impugnaciones temerarias o con propósitos dilatorios.

- Potencia la utilización de un sistema digital unificado de fácil acceso, mejorando el control y la rendición de cuentas (Delgado, 2019, párr. 5).

Como bien menciona la diputada Delgado, el eje central de la nueva propuesta es simplificar todo, tanto para las instituciones como para los oferentes, con la finalidad de crear seguridad jurídica para los distintos actores, pues todo estará de una forma más clara y concisa al unificar todo en un solo régimen. También, cabe señalar que un punto fundamental de la propuesta es que todas las administraciones contratantes utilicen un solo sistema digital para realizar sus compras; es decir, que migren todos a SICOP, con el fin de generar mayor eficiencia y transparencia.

Un informe de la Contraloría General de la República señaló que actualmente solo el 64% de las instituciones públicas utilizan SICOP como medio para realizar sus adquisiciones, un 6% están en proceso de implementación y un 30% no lo utilizan del todo, creando así una complejidad extra para las empresas que licitan para el Estado, al tener que estar pendientes de los diferentes sistemas que utilizan las entidades. Se estima que, si se utilizara un único medio para las compras públicas, existiría un ahorro importante, cerca de un 1,5% del PIB (Delgado, 2019, párr. 6).

Además, SICOP se creó con otro objetivo importante que es el de la transparencia, tan pedida por muchos de los ciudadanos en la actualidad. Una de las principales razones para esta nueva propuesta, es la disconformidad de la ciudadanía costarricense con el manejo de los fondos públicos y ante la coyuntura actual de los problemas de las finanzas públicas, implementar un sistema digital que transparente los procesos de licitaciones y además pueda significar un ahorro de los fondos públicos, se hace fundamental.

Esta nueva propuesta de Ley, sería de gran beneficio para empresas como Grupo SHS, porque al buscar estandarizar los múltiples procesos de adquisiciones de las diferentes instituciones sería más sencillo poder ofertar al Estado. También, al eliminar muchas de las excepciones actuales, se usaría de manera más frecuentes los procesos ordinarios, fomentando aún más la competencia entre oferentes, dando más oportunidades a la empresa de participar en diferentes licitaciones. Al final, de aprobarse esta nueva Ley, sería más sencillo y menos engorroso participar de licitaciones, motivando así a Grupo SHS a ser un actor más participativo.

Ley PYME 8262

En Costa Rica existe desde el año 2002, la Ley 8262 Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo fin es “crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas” (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, No 8262). La Ley otorga herramientas como financiamiento, mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), que también promueve la innovación y desarrollo tecnológico, todo esto con la intención de generar empleo y mayor acceso y distribución de la riqueza.

La Ley promueve la creación de PYMES al ofrecerles diferentes beneficios, con el fin de generar nuevos emprendimientos que en el largo plazo se vuelvan protagonistas de la economía, al aumentar así su presencia en la cadena productiva del país. Algunos de los muchos beneficios generan una gran diferencia con las consideradas grandes empresas; la exoneración del Impuesto a las Personas Jurídicas podría mencionarse como tal, pues si alguna micro y pequeña empresa se inscribe como tal ante el MEIC, podría disfrutar de este beneficio si así lo desea. Además, como bien menciona la Presidencia de Costa Rica, alguno de los otros beneficios serían los siguientes:

1. Recursos de financiamiento por medio del FODEMIPYME y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).
2. Servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica por medio del INA y otras instituciones que conforman la Red de Apoyo PYME.
3. Recursos del fondo PROPYME para innovación y transferencia tecnológica.
4. Beneficios al Programa de Compras Públicas Pyme, según lo establece la legislación aplicable en materia de Contratación Administrativa y a otros programas de acompañamiento a las Pymes (MEIC, 2020, párr. 7).

Ampliando el último beneficio mencionado, la Ley dentro de sus capítulos, el número V, artículo 20, define una estrategia donde la Administración Pública en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, establece un programa de compras de bienes y servicios que asegure la participación mínima de las PYMES en el monto total de compras para cada institución pública. Se definen una serie de ventajas para las PYMES, tales como no ser discriminadas frente a empresas de mayor tamaño o las extranjeras. Además, tiene por

obligación la Administración Pública de establecer procedimientos para que las PYMES puedan cumplir con los requisitos y trámites determinados.

Esta regulación busca mejorar la competitividad de los proveedores considerados PYMES, dándole mayores beneficios ante otro tipo de organizaciones, lo cual para empresas como Grupo SHS que no pertenecen a esta clasificación (PYME) representa posibles desventajas a la hora de participar en algunas licitaciones, dado que por ejemplo, en aquellos casos donde se genere un empate en todos los demás rubros de calificación, y una de las empresas está registrada como PYME, se le adjudicará automáticamente el contrato debido a las ventajas que garantiza esta ley a este tipo de empresas.

3.3.1.2. Factores Económicos

Situación actual de la economía

El dinamismo de la economía en Costa Rica ha mostrado una ligera baja en cuanto a las expectativas proyectadas al inicio del año 2019. De acuerdo con Núñez, M. (2019), a principios del año 2019 existía una proyección de crecimiento de la economía de Costa Rica que rondaba el 3%, sin embargo, la realidad a agosto de 2019 es que para el segundo trimestre de este año el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) será de entre el 1,7% y 2,2%, rango que se mantiene también para el tercer trimestre, es decir, la economía está peor de lo que se esperaba. (Núñez, 2019, párr. 1). Esta baja en las expectativas de crecimiento, está vinculada con la disminución del consumo dentro del sector comercial, y la escasa empleabilidad.

Además, es importante visualizar el impacto que ha tenido la economía en este 2020, donde “el panorama cambió abrupta y drásticamente en marzo. A partir de entonces, la economía nacional ha sido golpeada fuertemente por la pandemia por COVID-19, y en particular por la contracción en la economía mundial...” (Banco Central de Costa Rica, 2020, p. 1)

La afectación ha tenido repercusiones en la distribución de los recursos del Estado, debido a las medidas tomadas para enfrentar este panorama, situación que afecta a las distintas actividades económicas públicas y privadas.

Según el Banco Central de Costa Rica (2020) la fuerte desaceleración de la actividad económica al término del primer trimestre del año en curso, donde las proyecciones de abril

indicaron que en el 2020 habría una contracción en la producción de 3,6%. Además, al final de primer semestre el PIB presentó una caída interanual de 4,3%.

Bajo el supuesto de que las medidas de contención sanitaria se levantarán gradualmente a partir de la segunda mitad del año, esta contracción estaría concentrada en el segundo y tercer trimestres, para luego iniciar un proceso de recuperación gradual que se traduciría en un incremento anual del PIB de 2,3% en el 2021. (Banco Central de Costa Rica, 2020, p. 2)

Este tipo de escenario actual que enfrenta el país puede presentarse nuevamente a futuro, por el cual se considera necesario que Grupo SHS mantenga un conocimiento, comprensión y monitoreo constante de la situación económica en Costa Rica, dado que le permite la planificación del presupuesto y el abastecimiento de materia prima de forma efectiva. Así mismo, conocer el panorama de la presupuestación que hacen las instituciones para destinarlo a la compra de servicios de mantenimiento y limpieza, le permitirá realizar proyecciones de ingresos y gastos para alinearlas a las necesidades y posibilidades presupuestarias del mercado Estatal.

Situación Fiscal e Impuesto al valor agregado (IVA)

El aumento en el déficit fiscal que afronta Costa Rica desde hace unos años atrás ha causado que se presenten cambios sustantivos materia de política fiscal, pues en vista del incremento desmedido en el gasto público y deuda del Estado, este decidió aumentar las cargas tributarias al ser lo recaudado en materia de impuestos un elemento insuficiente para cumplir con sus necesidades, lo cual ha derivado en la aprobación de leyes que tratan de minimizar dicho déficit.

Los principales cambios se han dado a partir de la aprobación de la Ley No. 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la cual regulan cuatro aspectos básicos, como lo son la sustitución del impuesto de ventas por el impuesto al valor agregado (IVA), la Ley de Impuesto a los Ingresos y Utilidades, la modificación de la Ley No. 2166 de Salarios de la Administración Pública y la Ley de Responsabilidad Fiscal de la República o Regla Fiscal.

En la actualidad, el país arrastra un déficit fiscal que representa un 6,2% del PIB, que, con la entrada en vigencia de la nueva Ley No. 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se pretende el saneamiento progresivo de la recuperación fiscal del país, a partir del incremento de la recaudación por concepto de IVA, por ejemplo, al gravar nuevos servicios y también a

las amnistías tributarias que llevó a cabo el Ministerio de Hacienda, con los principales deudores de impuestos.

Esta Ley 9635 ha tenido algunos problemas para aplicarse, sobre todo en relación a la regla fiscal, la cual según Rocío Aguilar Montoya actual Ministra de Hacienda, es una herramienta “para que el Estado mantenga en un rango prudencial la deuda total del Gobierno Central con respecto al PIB, de manera tal, que no se comprometa la sostenibilidad fiscal ni la estabilidad macroeconómica del país” (Ministerio de Hacienda, 2019, párr. 6), pues algunas instituciones públicas no quieren apegarse a ella, como las universidades públicas, la CCSS, el Poder Judicial, dado que se han dado diferentes interpretaciones jurídicas para justificar que el marco normativo se debe de aplicar de forma diferenciada, lo cual afecta directamente la planificación en la recaudación que plantea en inicio la aplicación de la Ley.

Para marzo de 2020, con la pandemia causada por el virus del Covid-19, la situación fiscal se agravó aún más, pues debido a las medidas sanitarias tomadas por el Ministerio de Salud para evitar la propagación y el contagio del virus, que incluían en primera instancia cierre total de algunos comercios y luego una reapertura controlada, además de cierre de fronteras, el fisco dejó de percibir cerca de 1.16 billones de colones, cerca de un 3,3% del PIB, en impuestos. (Madrigal, 2020). Por lo tanto. el déficit proyectado para 2020 pasó de 6,2 % a estar en el rango del 10-12% del PIB, generando mayor necesidad de endeudamiento para hacerle frente al gasto del Estado. También, se está negociando un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), para obtener recursos para el mismo fin, entre los ajustes que incluiría el Estado como medidas sería incluir nuevos impuestos, aumentando así la carga fiscal.

En la actualidad, la empresa Grupo SHS se ve afectada ante el nuevo cambio fiscal, debido que han realizado cambios en su estructura contable financiera, primeramente, el adecuarse para cumplir con la normativa del IVA que se debe cancelar y declarar todos los meses, lo cual implica investigación en impuestos y en el área contable. También el flujo de efectivo de la empresa se ve afectado porque debe pagar dicho impuesto todos los meses, lo cual representa un gasto considerable que a pesar de que genera créditos tributarios no se pueden hacer valer al mismo ritmo que se desembolsa el dinero al Ministerio de Hacienda. Además, Grupo SHS, debe estar en constante revisión de las medidas que tomen las instituciones en temas de planificación de presupuestos, dado que estos cambios fiscales pueden inducir a algunas instituciones a reducir los presupuestos en contratación administrativa para afrontar el tema de agregar el IVA.

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2019), las instituciones públicas deberán pagar el impuesto sobre el valor agregado (IVA) a partir del 2020. Este año (2019) se exoneró del pago de IVA a estas instituciones porque cuando se aprobó la Ley No. 9635 (Fortalecimiento de las Finanzas Públicas), ya se había presentado el presupuesto nacional para el ejercicio económico 2019, y los recursos no estaban contemplados, sin embargo, todas deben tomar las previsiones para contar con ellos a partir del próximo”, explicó Carlos Vargas Durán, Director General de Tributación. (Ministerio de Hacienda, 2019, párr. 3)

Ante esto, las instituciones públicas se verán obligadas a tomar las previsiones del caso en su modelo de costos para el año 2020, debido a que este pago del impuesto sobre el valor agregado es un monto considerable que puede llevar a dichas instituciones a contemplar la reducción de las cuantías y el número de las licitaciones a publicar. Esto es un factor importante que Grupo SHS deberá tomar en cuenta, dado que, como proveedor del Estado, se vería afectada ante una posible contención del gasto público y el incremento de sus gastos por motivos de tener que cubrir este nuevo impuesto.

Facturación Electrónica

La facturación electrónica es un nuevo sistema de reporte de facturas, el cual se sustituye por la física, con excepción de un sector comercial, que están exentos del IVA bajo el régimen simplificado. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2019, p. 1), la factura o ticket electrónico es un archivo electrónico en formato XML, que cumple con los requisitos legales.

El mismo es generado, expresado y transmitido al vender bienes o servicios, por lo que garantiza la autenticidad de su origen y la integridad del contenido, llegando a tener la misma eficiencia jurídica y fuerza probatoria que lo tiene un comprobante físico. Estos archivos electrónicos no pueden ser anulados o modificados, que permiten la inclusión de las notas de crédito y débito de forma electrónica. Es importante indicar que el ticket electrónico es autorizado únicamente para operaciones con consumidores finales. (Ministerio de Hacienda, 2019, p. 1)

Además, el Ministerio de Hacienda en su página de Internet, tiene a disposición una plataforma para que las empresas puedan ejecutar sus facturas electrónicas, sin embargo, debido al alto volumen de transacciones tiende a presentar problemas en su funcionalidad, por tal razón las organizaciones están obligadas a utilizar un sistema que les permita trabajar con dinamismo.

Las empresas que tienen un alto volumen de ingresos y gastos como Grupo SHS, mediante la contratación de este servicio, obtienen beneficios como mayor seguridad, rapidez, simplificación de los procesos administrativos, reducción de errores en los procesos de facturación y mejora los tiempos de consulta de los registros de datos financieros y contables, dado que el servicio de facturación es contratado a una empresa externa, la cual debe tener todo el conocimiento legal y cumplir con la normativa de Hacienda, generando así mayor confiabilidad en el manejo y administración de la información.

Sin embargo, la implementación de la facturación electrónica en la empresa conlleva una serie de gastos administrativos para la adquisición del sistema informático y una reorganización de los procesos operativos, debido a que toda la empresa debe estar atenta cuando se realiza una venta o una compra, pues se debe tener muy claro los datos del cliente o proveedor en la información de facturación electrónica. En este caso, Grupo SHS posee la ventaja de estar trabajando desde el 2018 con un sistema facturación electrónica (GTI), lo cual le permite adaptarse ágilmente por la experiencia y conocimiento (curva de aprendizaje) de esta nueva metodología exigida por el Estado.

Inflación

De acuerdo con Gutiérrez, O. y Zurita, A. (2006), la inflación es un aumento generalizado y continuo en el nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía. La inflación usualmente se calcula como la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios promedio de los principales artículos de consumo. (Gutiérrez y Zurita, 2006, p. 81).

En Costa Rica, dicho índice se ha mantenido cambiante durante los últimos años. De acuerdo con datos del Banco Nacional de Costa Rica (2020), elaborado con base en datos del BCCR, se tiene en la figura 18 el cual, muestra que a partir del 2015, esta variación ha ido subiendo desde un -1,20% hasta superar el 2% en los años posteriores. Después del año 2017, se ha mostrado una fluctuación entre los rangos aproximados de 1,2% y 2,89%. Dentro del periodo comprendido el punto más alto fue a finales de julio del 2019, donde se llegó a 2,89%. A inicios de febrero del año 2020, este indicador bajó, ubicándose en 1,58%.

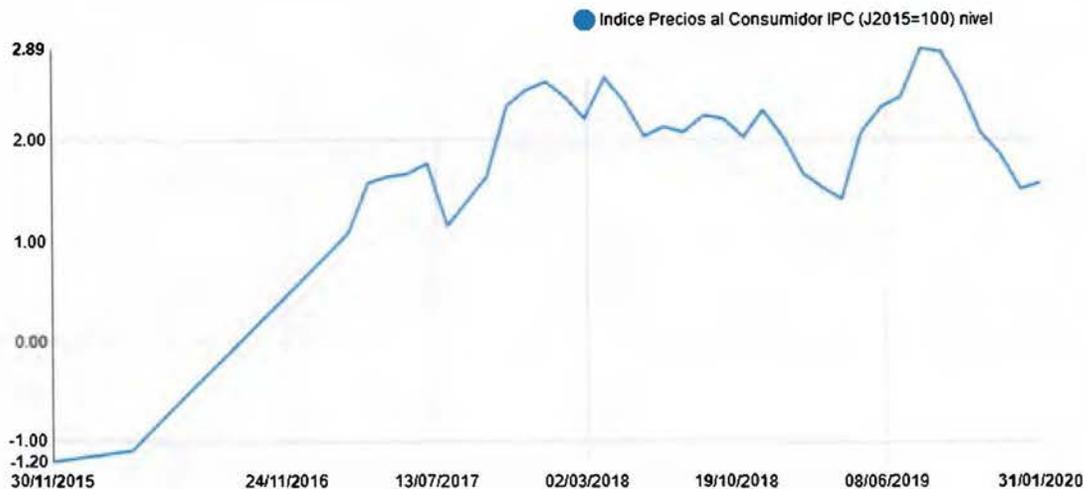


Figura 14. Variación interanual del IPC, para el periodo comprendido entre 2015 y 2020

Fuente: Banco Central de Costa Rica (2020).

Ahora bien, para el año 2020, de acuerdo con el sitio web del El Financiero (2020), se estima que la inflación se libraría de fuertes presiones para dicho año en curso. Los principales indicadores que permiten prever cuál será el comportamiento de los precios locales en el futuro, evidencian que la inflación se mantendrá en una senda estable y de bajos niveles, aunque como cualquier indicador de la economía enfrenta riesgos. Los modelos de pronóstico de inflación del BCCR, apuntan a que existirá una tendencia a la baja de forma tal que se ubicaría por debajo del punto medio del rango meta del 2020 (ubicado entre 2% y 4%) (El Financiero, 2020, párr. 2).

Con respecto a lo anterior, este pronóstico de una tendencia a la baja en la inflación beneficia principalmente al consumidor final, quien es el que pagaría menos por la adquisición de bienes y servicios. Sin embargo, desde el punto de vista de una empresa que vende servicios al Estado como el caso de Grupo SHS, esta se beneficia mediante una reducción de los precios de los productos y materias primas que se compran para realizar sus servicios de limpieza de instalaciones y edificios, entre otros, en este caso se tendría una confianza más alta de que el costo de los insumos para poder realizar dichos servicios, se mantendrían estables durante el tiempo.

Gasto público

El gasto público es uno de los aspectos más importantes a evaluar dentro del tema económico. De acuerdo con La Nación, (2019), el 30 de agosto del 2019, “El Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2020, ascenderá a ₡10,5 billones de colones, lo cual significaría un decrecimiento del 4,3%, respecto a los ₡10,9 millones de colones aprobados para este año.” (La Nación, 2019, párr. 1)

Esta situación refleja, que habrá una disminución en cuanto al dinero disponible para gastar por parte de las instituciones del gobierno para el año 2020, debido al impulso que ha tenido la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas que busca sanar las deudas del país.

Dicho factor hace que estas tengan que replantear su presupuesto y tomen una serie de decisiones en cuanto a la distribución del dinero destinado a compras públicas para el futuro, lo cual podría verse como un aspecto negativo para las empresas proveedoras del Estado como el caso del Grupo SHS, debido a que puede representar menos oportunidades de realizar contratos por servicios específicos con alguna institución, así como una reducción en las cuantías de los contratos.

De acuerdo con Arrieta (2019):

Por otra parte, un excesivo gasto del gobierno, implica más endeudamiento y con ello, una mayor presión sobre las tasas de interés de préstamos y tarjetas, haciendo que la vida en general sea más cara y difícil para los ciudadanos. (Arrieta, 2019, párr. 8)

Las medidas del gobierno de no aumentar los gastos públicos, favorece a las empresas que dependen de préstamos para cubrir sus gastos operativos u inversiones, como es el caso de la empresa Grupo SHS, que de mantenerse este plan para el año 2020 tendrán menores gastos por interés. También, genera confianza en el mercado inversionista a nivel nacional, porque el país busca lograr una estabilidad económica y control de la deuda, que con el gobierno pasado no se tuvo, dado que, el gobierno anterior de la administración Solís Rivera provocó un déficit fiscal.

Tasa Básica Pasiva

En general las tasas de interés juegan un papel importante dentro de la economía, incidiendo de manera significativa en el consumo y la inversión. La Tasa Básica Pasiva (TBP), presentada como un promedio de las diversas tasas de captación y ahorro mostrada por las entidades financieras, ha presentado importantes fluctuaciones durante los últimos años.

De acuerdo con datos publicados por el Banco Nacional de Costa Rica (2020, párr. 1), basados en cifras oficiales del BCCR, esta tasa ha tenido algunos altibajos dentro de los últimos 5 años. A finales del año 2015, esta empezó una tendencia a la baja donde pasó de 6% a 4,5%, y se mantuvo para inicios del 2017. A partir de mayo del 2017 este indicador se revirtió desarrollando una tendencia al alza, donde llegó a su nivel más alto de los últimos años para julio del 2019 ubicándose en 6,65%. A partir de esta última fecha, la Tasa Básica Pasiva volvió a recobrar una tendencia a la baja hacia el año 2020, llegando a su nivel más bajo (3,30%) para mediados de octubre de este último año. Dicha baja se fortalece por los cambios económicos causados por la crisis del COVID-19. Estas fluctuaciones se pueden observar en la figura a continuación:

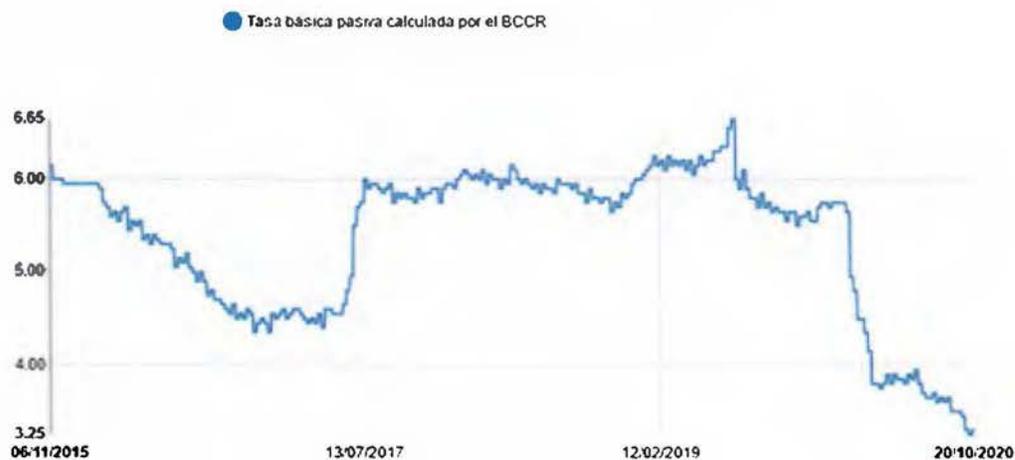


Figura 15. Tasa Básica Pasiva del BCCR para el periodo comprendido entre 2015-2020

Fuente: Banco Central de Costa Rica (2020).

Manteniéndose dicha condición de una Tasa Básica Pasiva a la baja para el 2020, el costo de financiamiento por deuda para inversión por parte de las empresas, como en el caso de Grupo SHS, presentaría un menor costo en cuanto al pago de intereses, lo cual beneficiaría a la misma, esto debido a que actualmente, Grupo SHS se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que necesita hacer inversiones ya sea en activos o para el incremento del gasto de planilla, necesitando un mayor flujo de caja.

Además, un inconveniente que se presenta es que las instituciones estatales como clientes de la empresa pueden retrasar los pagos, afectando la liquidez, y por lo tanto, haciendo que se deba recurrir a líneas de crédito en algún momento para seguir operando con normalidad.

Factores Sociales

Dada la naturaleza del proyecto, donde uno de los principales objetos de estudio son las instituciones públicas como clientes finales, los factores sociales tienen muy poca relevancia para la investigación, pues según la definición de este factor se tienen que tomar en cuenta los gustos, preferencias, hábitos de consumo de la sociedad donde se desarrolla la empresa, lo cual no tendría sentido de analizar si las personas civiles no son clientes finales de la empresa Grupo SHS respecto a la investigación realizada.

3.3.1.3. Factores Tecnológicos

Las variantes tecnológicas toman cada vez mayor relevancia en los procesos de gestión empresarial, debido a la alta variabilidad que presenta en periodos muy cortos, lo cuales provocan rezagos en algunas organizaciones por la falta de adaptabilidad a los cambios y actualización, generando deficiencias en los procesos productivos de bienes o servicios, que en el mediano y largo plazo pueden convertirse en una desventaja competitiva.

De igual manera, la falta de uso de la tecnología para actualizar procesos administrativos u operativos, pueden desencadenar una serie de procesos obsoletos que limitan el desarrollo de una gestión con mayor eficiencia, eficacia y trazabilidad en el conjunto de actividades que ejecutan las empresas.

Lo anterior, es una situación de la cual la empresa Grupo SHS no está exenta, dado que un rezago tecnológico conlleva a problemas en la administración y control de la cadena de abastecimiento, ejecución de contratos y la asignación de costos, entre otros. Sin embargo, actualmente algunas empresas han logrado consolidar proyectos de cambios en sus recursos tecnológicos para evitar estos problemas, ante esto Grupo SHS puede aprovechar esta oportunidad que ofrece la experiencia de otras empresas en cambios en TI para crear un sistema de información que contenga los datos operativos, estratégicos y legales, con indicadores y costos actualizados que les permita la optimización en los procesos y le genere competitividad en el mercado.

Actualmente, con la entrada y obligatoriedad en el uso del SICOP muchas empresas no le están sacando el mayor provecho a las posibilidades que brinda esta plataforma, dado que posee datos abiertos con la capacidad de generar información como presupuestos de las instituciones, meses en los que se promueven mayor cantidad de contrataciones, montos totales adjudicados según tipo de contratación y las instituciones con mayor ejecución

presupuestaria, entre otros; donde Grupo SHS puede aprovechar esta oportunidad en la medida que aproveche la consolidación, análisis y toma de decisiones oportunas acordes a las necesidades que tienen las instituciones y su capacidad de respuesta a las mismas.

El Sistema de Compras Públicas, como principal aliado para los proveedores del Estado en la aplicación de funciones para filtrar datos, permitió al Centro de Capacitación e Investigación en Administración Pública (CICAP), encontrar los siguientes hallazgos para el año 2018, donde se evidenció que “el mes de mayores compras es noviembre y que hay diferencias sustanciales entre montos inicialmente presupuestados y asignados” (Mayorga, 2019, párr. 8), lo cual refleja las dimensiones del análisis de datos abiertos que brinda esta plataforma a las organizaciones, aspecto que puede ser explotado por Grupo SHS. “Además, se evidencia que, al menos durante el 2018, el mayor monto en compras públicas se asignó vía contrataciones directas, seguido de licitaciones abreviadas y, en tercer lugar, por medio de las licitaciones públicas” (Mayorga, 2019, párr. 9). Este tipo de análisis puede ser desarrollado por Grupo SHS para potenciar sus estrategias de acuerdo con las necesidades y consumo de las instituciones en el país.

Las estadísticas mencionadas anteriormente, son algunas de las aplicaciones que se contienen en el Sistema Integrado de Compras Públicas, lo cual se considera vital el uso de los alcances y beneficios que se pueden obtener de esta plataforma de datos abiertos, dado que en ocasiones las empresas como Grupo SHS dedicadas a brindar servicios al Estado, tienden a encasillar este sistema como una herramienta únicamente para encontrar posibles carteles y subir sus ofertas, sin embargo, se mostró que sus bondades informativas son mucho mayores para el análisis de datos.

Por último, el desaprovechamiento de tecnologías de este tipo puede ocasionar en Grupo SHS una pérdida de competitividad a nivel operativo, administrativo y estratégico en el corto, mediano y largo plazo. Con los factores tecnológicos hay que tener en constante monitoreo aspectos como las innovaciones tecnológicas y nuevas tendencias, penetración en el mercado de estas tecnologías, la Internet y el comercio electrónico, los grados de obsolescencia, la brecha digital, los fondos destinados a la investigación y promoción del desarrollo tecnológico.

En el análisis PEST se observó la importancia de comprender el entorno externo del mercado de Grupo SHS, sin embargo, es necesario conocer y analizar el entorno interno desde la perspectiva de la empresa. Para esto, se aplicará el análisis de FODA como instrumento para

conocer la situación de Grupo SHS a nivel de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y situación externa (Amenazas y Oportunidades).

3.3.2. Análisis FODA

Primeramente, se muestra un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en investigación. Después, se explican detalladamente cada una de las partes del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la empresa Grupo SHS, las cuales surgen a partir de la información obtenida en el trabajo de campo compuesto por la entrevista realizada al gerente de dicha empresa, el cuestionario aplicado a los tres principales colaboradores del área de contratación administrativa de la empresa, la entrevista realizada a las nueve proveedorías seleccionadas y el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico). A continuación, se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

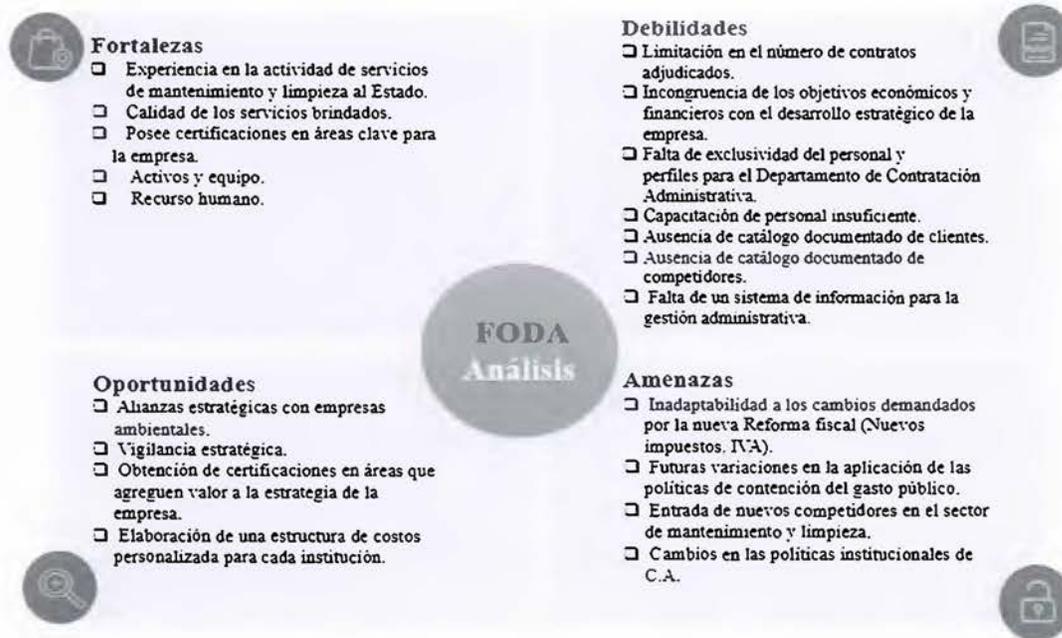


Figura 16. Análisis FODA de Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.3.1.4. Fortalezas

- a. **Experiencia en la actividad de servicios de mantenimiento y limpieza al Estado:**
La empresa al poseer 10 años de experiencia, le permite una reacción más eficiente en el servicio brindado. Este es un elemento de respaldo en el rubro de experiencia ante las

instituciones del Estado, por ejemplo, para solicitar cartas de recomendación sobre servicios brindados anteriormente. También se le da un valor agregado cuando se licita, porque generalmente es un rubro de calificación que se toman en cuenta en los carteles licitatorios. Además, le repercute positivamente, en ser considerado para contrataciones excepcionales de caja chica y contratación directa vía excepción.

b. Calidad de los servicios brindados: Grupo SHS ha demostrado en su trayectoria contar con un excelente servicio, el respaldo de esta fortaleza se evidencia en las prórrogas conseguidas en los distintos contratos obtenidos y cartas de recomendación. La relación de la calidad del servicio se considera una fortaleza, debido a que si no hay una calificación de excelencia en el servicio brindado es probable que no se otorguen prórrogas en los contratos, lo cual dependiendo del incumplimiento puede llegar a una posible inhabilitación para contratar con la institución correspondiente a la que se le brinda el servicio o la posibilidad de ser multado con montos descontados del pago.

c. Posee certificaciones en áreas clave para la empresa: en las encuestas realizadas a las proveedurías, las certificaciones de calidad representan un rubro de calificación en las licitaciones, inclusive el poseerlas o no, puede ser una determinante para decidir si es factible participar en un proceso licitatorio, esto dependiendo del peso asignado en la calificación que se les asigne por parte de cada proveeduría. Además, instituciones como el ICE, valoran las certificaciones en un peso porcentual alto, lo cual influye positivamente como una ventaja competitiva para obtener un contrato, donde actualmente la empresa cuenta con tres normas a saber: la ISO 9001 de Gestión de Calidad, la ISO 14001 Gestión Ambiental, la ISO 45001 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, Carbono Neutralidad y está además certificada con la marca Esencial Costa Rica.

d. Activos y Equipos:

Las instituciones solicitan como requisito en los carteles, que los proveedores posean activos y equipos necesarios para lograr un desarrollo óptimo de las labores estipuladas en los contratos adjudicados; donde Grupo SHS posee un inventario de activos y equipos con un adecuado plan de mantenimiento, que le permite poder ser admisible y tener disponibilidad inmediata de los mismos en las contrataciones de limpieza de oficinas y mantenimiento de zonas verdes, además, que no debe realizar una inversión cuantiosa que le afecte su flujo de caja o se vea en la necesidad de recurrir a préstamos que le aumente su gasto por interés, por ende, ante sus competidores posee una ventaja competitiva de capacidad de equipo instalado

que le permite participar en diversas contrataciones, lo cual genera flexibilidad ante los requerimientos demandados por las proveedurías.

e. Recurso Humano:

Las instituciones del Estado en los servicios de mantenimiento y limpieza de zonas verdes solicitan específicamente que el personal empleado tenga experiencia, capacitaciones específicas como trabajos en altura, salud ocupacional, que sean expertos en labores de pintura, jardinería o un ingeniero que tenga experiencia en un área específica, como, por ejemplo, conocimientos y experiencia en fórmulas adecuadas para la aplicación de herbicidas.

Ante esto y de acuerdo a los perfiles y experiencia que poseen los trabajadores de Grupo SHS, les permite una ventaja competitiva con respecto a los competidores, dado que cuenta con el personal calificado para cumplir con esas competencias, permitiéndole ofertar sin tener que buscar trabajadores, con una alta capacidad de respuesta y cumplimiento de requisitos.

3.3.1.5. Oportunidades

a. Alianzas estratégicas con empresas ambientales: Se presenta la oportunidad de crear vínculos o alianzas estratégicas con empresas cuyos productos sean amigables con el ambiente, debido a la gran importancia que se le da a este aspecto como factores de calificación en las compras públicas y las nuevas tendencias de compras verdes dentro de las negociaciones con instituciones estatales. Uno de los beneficios de realizar este tipo de alianzas, es la reducción de costos por medio de la adquisición de productos a un menor precio y en el tiempo empleado de investigación para obtener proveedores confiables en productos específicos. Además, se tendría mayor agilidad y oportunidad en la obtención de la hoja de seguridad y fichas técnicas de los productos químicos que son solicitados por algunas proveedurías, los cuales, en algunos casos representan todo un reto para poder adquirirlos, debido que, al ser una nueva tendencia, son pocos los proveedores que se encuentran actualizados.

b. Vigilancia estratégica: Por la alta competitividad que posee el mercado de ventas de servicios al Estado, se considera importante tener un constante monitoreo de las políticas gubernamentales que afectan el crecimiento y la ampliación de operaciones en las instituciones estatales, con el fin de conocer el comportamiento del consumo de servicios en el largo plazo de cada institución, esto para delimitar de forma clara y precisa la fijación de

objetivos de ventas, proyección de gastos y cobertura de mercado en la gestión estratégica del Grupo SHS.

Un ejemplo de esto es el Instituto Nacional de Aprendizaje, que creará un nuevo Centro de Formación Profesional en el cantón de San Ramón de Alajuela en el corto plazo, por lo que existe una oportunidad de ganar contratos en dicha Institución, donde si se tienen las características del inmueble y la dimensión de personal e insumos requeridos, se facilitaría el diseño y presentación de la oferta en el momento que el cartel se publique por parte de dicha Institución.

c. Obtención de certificaciones en áreas que agreguen valor a la estrategia de la empresa: La empresa Grupo SHS tiene la oportunidad de seguir obteniendo certificaciones que le ayuden a la empresa a mejorar en cuanto a los procesos realizados y además a aumentar el estatus dentro del mercado costarricense.

Dichas certificaciones son: Carbono Neutro, Bandera Azul y , las cuales están dentro de las certificaciones que la empresa desea obtener en el futuro, dado que la importancia de estas para la competitividad de los proveedores del Estado son cada vez más solicitadas, incluso normas como la ISO 9001(Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental) y la norma ISO 45001 de “Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo”, deben ser cumplidas a cabalidad en algunos de los contratos. En este caso, se debe ir actualizando de acuerdo con lo que las instituciones van solicitando, por lo tanto, es necesario realizar un mapeo de los requerimientos solicitados para realizar un plan de acción que le permita el cumplimiento de requisitos en el corto, mediano y largo plazo.

d. Elaboración de una estructura de costos personalizada para cada institución: A la fecha, existen errores en el cálculo de los costos dentro de la empresa, además, como resultado de la encuesta aplicada a las proveedurías institucionales en el apartado “3.1.3 Cuestionario aplicado a las proveedurías de las instituciones del Estado” se encontró que este forma parte de los errores más comunes que incurren las empresas al presentar ofertas de participación. Por ejemplo, algunos de los criterios que incluye la estructura de costos y en los cuales se cometen errores en el cálculo del monto o cantidades son; la mano de obra, la cantidad de insumos, la utilidad y los gastos operativos. Esto ocasiona que la empresa incurra en gastos adicionales que no fueron contemplados en la estructura de costos, una vez adjudicado el contrato, y, por ende, se tiene la oportunidad de diseñar una estructura de costos adecuada, flexible y apoyada en tecnologías de información, que permita planificar y calcular

de forma precisa y rentable los servicios acordes a los lineamientos de cada institución que le permita ser más competitivos en el mercado.

3.3.1.6. Debilidades

- a. **Limitación en el número de contratos adjudicados:** No existe un seguimiento y control en la cantidad de contratos adjudicados versus los recursos utilizados, lo cual ha obligado a tomar decisiones en la marcha como, por ejemplo, no participar en ciertos concursos licitatorios que comprometen la capacidad operativa de la empresa, precisamente porque carecen de una planificación de los recursos que les permita hacer proyecciones en el mediano y largo plazo de sus operaciones.

En la actualidad la empresa aplica una estrategia de “acción - reacción”, donde se deja de licitar cuándo se considera que el número de contratos que se poseen están generando problemas de organización operativa y administrativa para gestionarlos, lo cual es contraproducente en función del crecimiento sostenido que debe de visualizar Grupo SHS.

Otras de las razones, es el poco personal en el área de contratación administrativa y su capacidad operativa en la ejecución de los contratos, dado que pausan con frecuencia los procesos de participación en licitaciones en ciertos periodos durante el año, esto debido a que la capacidad de la empresa no le permite hacer frente a un nivel de actividades que implican los contratos adjudicados, lo cual refleja un contraste entre la estrategia y el logro de objetivos, los cuales van dirigidos al crecimiento constante de la facturación en las ventas de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas aplicadas en la investigación.

- b. **Incongruencia de los objetivos económicos y financieros con el desarrollo estratégico de la empresa:** En el apartado “2.4.4 Objetivos Estratégicos,” en la descripción del marco estratégico se menciona el incremento de las ventas y la facturación como el medio de conseguir sus objetivos económicos y financieros, donde indican que se pretende lograr incrementar la facturación en forma permanente para lograr el crecimiento del negocio. Este enfoque es una debilidad a mediano y largo plazo, dado que sobreponen la importancia de las utilidades al crecimiento, lo cual provoca un estancamiento en el desarrollo integral de la empresa, el incumplimiento de los objetivos estratégicos y la pérdida de competitividad en el mercado.

Además, durante la entrevista el gerente menciona que se pausa el proceso de presentación de ofertas para dedicarse a gestionar los contratos ya adjudicados, debido a que su capacidad de

operación está completa. Sin embargo, lo anterior contradice los objetivos económicos y financieros de la empresa cuando se menciona; “lograr incrementar la facturación en forma permanente para lograr el crecimiento del negocio”. Es decir, este objetivo económico financiero que es estratégico, solo toma en consideración el incremento de un rubro financiero, sin embargo, es un aspecto donde se debería prestar atención en su totalidad a las variables (estados financieros, razones financieras, flujo de efectivo y la optimización de gastos) que influyen en aumentar el crecimiento de Grupo SHS.

c. Falta de exclusividad del personal y perfiles para el Departamento de Contratación Administrativa: Debido al poco personal administrativo como consecuencia de la estrategia empleada por el gerente general de ahorrar costos en los puestos de contratación administrativa, existe una necesidad para la organización del crecimiento en dicha área, con personal exclusivo para esas labores y no poner en riesgo el incumplimiento de contratos que están en ejecución y el privarse de participar en nuevas ofertas a causa de no tener personal disponible.

Además, deben realizar funciones diferentes a las que demanda específicamente el proceso de contratación, para lograr cumplir con los requerimientos administrativos que implica la gestión y coordinación para la ejecución de los contratos.

Consecuentemente, los roles y tiempo de trabajo actuales imposibilitan definir los perfiles de puestos con la división de funciones respectiva, lo cual ocasiona que los administrativos no puedan desempeñarse en procesos específicos, lo cual influye a tener mayor probabilidad de cometer errores, por omisiones, falta de continuidad en su ejecución o por el mismo desconocimiento del proceso en cuestión. Este comportamiento demuestra que la empresa no planifica, lo cual le puede generar problemas en un futuro, como, por ejemplo: una baja fuerte en la facturación, no lograr nuevas adjudicaciones y cometer errores durante la ejecución del flujo del proceso del respectivo departamento.

d. Capacitación de personal insuficiente: Si bien es cierto en la pregunta 17 y 18 de la entrevista al gerente, este refleja que se brinda capacitación a los trabajadores, no existe un plan de capacitaciones acorde a las necesidades del departamento de contratación. De igual manera, para los otros puestos operativos no existe un plan de capacitación definido, dado que en la empresa se dan únicamente capacitaciones internas de acuerdo con la experiencia de la persona asignada para orientar a los nuevos y trabajadores actuales.

La empresa no realiza capacitaciones formales, donde se limitan a la asistencia o evacuación de dudas durante el proceso, limitando la productividad del trabajador recién ingresado durante sus primeros meses; además, existe por parte de la persona una confusión, pues no tiene claro las funciones que debe realizar ni tampoco cómo hacerlas, provocando constantes errores. También, existe confusión en la organización administrativa, debido a que no se establece un capacitador para darle seguimiento al nuevo colaborador en su puesto, causando interrupciones en diferentes procesos a cargo de otras personas quienes se ven obligados a evacuar dudas.

e. **Ausencia de un catálogo documentado de clientes:** Actualmente la empresa no posee un catálogo que muestre los principales clientes del mercado de compras públicas de Costa Rica, lo cual es una debilidad, debido que, al no contar con un mapeo de los perfiles de las instituciones, donde se detalle explícitamente las fechas de las futuras contrataciones, los lineamientos contractuales y las cuantías, provoca que el departamento de contratación administrativa se encuentre sin información relevante para la toma de decisiones, donde actualmente se realizan búsquedas de licitaciones para participar sin elementos que permitan ofertar con criterios claros y precisos, lo cual genera más tiempo y está desligado de la estrategia porque no se planifica la posibilidad de ganar contratos que le permitan lograr sus metas de facturación y financiera.

Lo anterior, le impide a la empresa prepararse para participar en las licitaciones que están cercanas a promoverse por las instituciones, además, que por la falta de planificación se les pase la fecha de una licitación importante, que generalmente son de alta cuantía y prorrogables con un máximo de 4 años, como las de limpieza para edificaciones. Tener un catálogo de este tipo con el perfil de cada cliente permite la reducción de tiempos en la selección de ofertas, recursos humanos, materiales, financieros, legales, entre otros.

f. **Ausencia de un catálogo documentado de competidores:** Comprender los movimientos de los competidores en el mercado, es importante para Grupos SHS, dado que conocerlos es parte del proceso de planificación para el desarrollo de las estrategias. Ante esto, la ausencia de un catálogo documentado le dificulta a la empresa conocer información más detallada acerca de cómo está trabajando la competencia y en qué áreas se está especializando. De igual manera, poseer la información de estos, le permite a Grupo SHS visualizar la evolución del mercado y aplicar una inteligencia y vigilancia estratégica de negocios, creando acciones mediante la innovación que le permitan liderazgo en el mercado.

g. Falta de un sistema de información para la gestión administrativa: Durante la entrevista aplicada se evidenció en la pregunta 13 del apartado “3.1.1 Cuestionarios aplicados a la Gerencia General del Grupo SHS,” que la empresa no posee un sistema que unifique las labores y actividades organizacionales. Esto provoca que actualmente se presenten recargos de labores en el área administrativa, además, genera mayores tiempos de duración en la ejecución de los trabajos que se realizan, ausencia de unificación de la información en un solo medio donde se facilite su acceso, confusión y tiempos muertos en la búsqueda de archivos y dificultades en el control de la información que provocan pérdida de la misma.

3.3.1.7. Amenazas

a. Inadaptabilidad a los cambios demandados por la nueva Reforma fiscal (Nuevos impuestos y el IVA): El tema de impuestos es una variable por considerar en el Grupo SHS, dado que no puede controlarlos directamente. Los cambios impositivos ocasionan aumentos en los costos operativos o gastos administrativos, de igual manera, las regulaciones futuras que puedan presentarse deben ser consideradas para proyectos de largo plazo, esto porque una variación en estas tasas puede ocasionar repercusiones en costos o regulaciones a considerar durante futuros proyectos. Un ejemplo de esto es que los servicios que brinda la empresa Grupo SHS ahora están en la obligación de cobrar el IVA, encareciendo así sus servicios con el aumento en la elaboración de la estructura de costos y el precio final ofertado por la empresa, por lo que este factor puede ser considerado como una amenaza.

b. Futuras variaciones en la aplicación de las políticas de contención del gasto público: Ante el escenario de déficit fiscal por el cual pasa Costa Rica, una de las principales reformas incluidas en la Ley No. 9536 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas es la medida de contención del gasto, la cual se aplica de acuerdo con el nivel de endeudamiento que tenga el país en un momento determinado y su repercusión en la regulación del crecimiento del gasto. Esta medida puede ocasionar que se empiece a reducir partidas de gasto en servicios demandados por el Estado, afectando las cuantías de los contratos y los márgenes de ganancia de Grupo SHS, dado que en algunos contratos se deberán dar los mismos servicios, pero la cuantía será menor por las medidas de contención de las proveedurías, además puede ocurrir, por tal motivo la oferta se verá reducida, y las empresas estarán obligadas a realizar modelos de costeo diferenciados en la presentación de sus ofertas.

c. Entrada de nuevos competidores en el sector de mantenimiento y limpieza: El Estado costarricense ha venido impulsando que la PYMES se involucren más en el ofrecimiento de

servicios hacia el sector público, para lo cual se creó una normativa para la participación de las PYMES en las compras del Estado y que está incluido en la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley No. 8262 específicamente en el tema de las compras públicas. Por lo tanto, muchas empresas pueden ver como una opción el tratar de venderle al Estado, pues se verían beneficiadas por las medidas que implemente el gobierno para democratizar los procesos de contratar servicios.

Esta situación debe ser considerada por Grupo SHS como una amenaza, debido al aumento en la competencia que puede provocar este tipo de medidas por parte del Estado, donde será importante fortalecer la estrategia operativa y de mercado de la empresa, y mantenerse en constante innovación de sus procesos de licitaciones para mantener procedimientos efectivos, que permitan agilidad y trazabilidad en los tiempos de respuesta y modelos de precios competitivos.

d. Cambios en las políticas institucionales de Contratación Administrativa: Cada institución del Estado posee sus propias políticas de gestión de los procesos de Contratación Administrativa (C.A.), a pesar que todas deben regirse por la Ley de Contratación Administrativa vigente, esto provoca que con las variaciones de las políticas en el aparato Estatal en temas de compras públicas, algunas instituciones deban tomar medidas para solventar las nuevas necesidades al adquirir bienes o servicios, conforme a las nuevas normativas o regulaciones, así como los cambios en las exigencias técnicas, económicas, fiscales, legales y ambientales, que demanda el mercado de la compras públicas en servicios de mantenimiento y limpieza.

Por ejemplo, actualmente está el proyecto de ley No. 21546 (Ley General de Contratación Pública), el cual busca una reestructuración en las normativas de contratación pública, “implica un replanteamiento del modelo de contratación pública el cual rige actualmente en nuestro país” (Proyecto de Ley General de Contratación Pública, No. 21546), con el propósito de alcanzar procedimientos más simples pero eficaces, y “apostando fuertemente por una regulación normativa dirigida a mejorar y facilitar la gestión en las administraciones contratantes; sin olvidar las garantías de los oferentes que participan en los procesos” (Proyecto de Ley General de Contratación Pública, No. 21546)

Es por ello que la ley propuesta, al constituir una ley general de contratación pública, además de reintegrar bajo un único régimen a todas las Administraciones contratantes, potencia la utilización de los procedimientos ordinarios, mediante la simplificación de los procedimientos, la depuración del número de excepciones y el ajuste en los requisitos para su utilización. Para ello, además de un sistema simple, se apuesta a una mejora de la gestión de todas las instituciones y una mejora sustancial en la planificación y las etapas previas que establecen los cimientos en los que se construye cada contratación. (Proyecto de Ley General de Contratación Pública, No. 21546)

Con ese panorama, para mantenerse a la vanguardia de las variables que conforman el mercado (elementos mencionados anteriormente), Grupo SHS debe vigilar su entorno, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normativas legales y exigencias técnicas solicitados por las instituciones del Estado.

Después de conocer y comprender el análisis FODA, es necesario hacer un análisis de cómo la empresa Grupo SHS va a aprovechar estos hallazgos, para tal motivo, se va a aplicar el instrumento conocido como CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el cual permite encontrar acciones sobre cómo puede corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mantener sus fortalezas y mecanismos para explotar las oportunidades que posee. A continuación, se muestra el resultado del CAME.

3.3.2. CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Partiendo del análisis PEST y el análisis FODA, se aplicará la herramienta del análisis CAME, el cual permite hacer una síntesis de los hallazgos y factores anteriores con el fin de crear estrategias de valor que permitan consolidar la planificación estratégica y propuestas de valor. Dichas estrategias se ponderan mediante un valor de prioridad determinado, siendo 1 una estrategia prioritaria para la propuesta del proyecto de investigación (subproducto de la propuesta), siendo 2 una opción para evaluar dentro del proyecto y siendo 3 una posible recomendación para el proyecto de investigación.

Tabla 18. Estrategia de Reorientación (Corregir)

Debilidades	Oportunidades	Estrategia de valor final	Valor de Prioridad
Limitación en el número de contratos adjudicados	Redefinir la estrategia de ventas del D.C.A. a largo plazo y aumentar su capacidad operativa.	Elaborar una estrategia de mejora de los procesos estratégicos y operativos de Grupo SHS, mediante objetivos, indicadores y metas de largo plazo, y contratar personal para aumentar su capacidad operativa, con el fin de incrementar el número de contratos adjudicados	1
Incongruencia de los objetivos económicos y financieros con el desarrollo estratégico de la empresa	Alineamiento de los objetivos económicos y financieros en correlación con los objetivos estratégicos	Revisar y actualizar los objetivos estratégicos de Grupo SHS, para orientar los objetivos económicos y financieros enfocados a incrementar las utilidades anuales en la empresa	1
Falta de exclusividad del personal y perfiles para el Departamento de Contratación Administrativa	Reestructuración del Departamento de Contratación Administrativa con asignación de personal exclusivo	Definir los perfiles y la estructura de puestos del DCA a corto plazo, que permita determinar y asignar con claridad las funciones de cada puesto en la estructura organizativa. (cómo, quién, dónde, que va a hacer cada colaborador según su puesto)	2
Capacitación de personal insuficiente	Desarrollo, planeamiento e implementación de capacitaciones en materia de Contratación Administrativa	Desarrollar capacitaciones con base en los errores cometidos por parte de la empresa y competencia, con un análisis de históricos para crear mecanismos preventivos y correctivos que minimicen su materialización.	3
Ausencia de un catálogo documentado de clientes	Aprovechamiento de los mecanismos de segmentación de clientes	Creación de un sistema de categorización ABC de clientes, con base a la cuantía de los contratos, número de licitaciones publicadas, afinidad con los requisitos solicitados en los carteles; con la	1

		finalidad de planificar y preparar de manera anticipada la selección de los carteles que mejor se adaptan al perfil de Grupo SHS.	
Ausencia catálogo documentado de competidores	Aprovechamiento de los mecanismos de segmentación de competidores Implementar mecanismos de vigilancia estratégica hacia los competidores	Analizar la competencia con base en el número de contratos adjudicados, precios y desglose de los mismos ofertados, valorar insumos y proveedores, con el fin de Identificar y clasificar dichos competidores según el servicio de mantenimiento y limpieza de zonas verdes, para innovar en la búsqueda de ser líder en el mercado.	3
Falta de un sistema de información para la gestión administrativa	Implementar un software para la gestión administrativa en la empresa	Realizar un estudio de factibilidad financiera para la instalación de un sistema informático en el Departamento Administrativo de Grupo SHS para facilitar la ejecución de procedimientos, el cual dentro de sus principales características debe contener resguardo, información, orden y clasificación de licitaciones, estadísticas de las ofertas presentadas, automatización de la estructura de precios y requisitos según clientes y tipo de licitación.	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 19. Estrategia de Supervivencia (Afrontar)

Amenazas	Debilidades	Estrategia de valor final	Valor de Prioridad
Inadaptabilidad a los cambios demandados por la nueva Reforma fiscal (Nuevos impuestos y el IVA)	Presupuestos ajustados	Incluir dentro de la presupuestación de Grupo SHS un rubro que contemple los posibles imprevistos en materia fiscal, con la finalidad de evitar pérdidas en los contratos.	3
Futuras variaciones en la aplicación de las políticas de contención del gasto público	Carencia de modelos de costeo diferenciados en la presentación de las ofertas.	Implementar un modelo de costos, flexible, adaptativo, ágil, oportuno e innovador con la finalidad de garantizar la ejecución de los contratos sin afectar las utilidades de Grupo SHS	1
Entrada de nuevos competidores en el sector de mantenimiento y limpieza	Ausencia catálogo documentado de competidores	Realizar un estudio de los datos históricos de las ofertas publicadas en la plataforma SICOP, con la finalidad de identificar las adjudicaciones ganadas, los precios ofertados, y estrategias corporativas por parte de la competencia, con el fin de crear medidas de respuesta para mantener alta la competitividad de la empresa.	3
Cambios en las políticas institucionales de Contratación Administrativa	Capacitación de personal insuficiente Falta de especialización del personal en CA.	Implementación, seguimiento y control de un plan de capacitación sobre las variaciones en las políticas de contratación administrativa, con la finalidad que el DCA se mantenga actualizado sobre la normativa y se ajuste a los cambios.	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 20. Estrategia Defensiva (Mantener)

Amenazas	Fortalezas	Estrategia de valor final	Valor de Prioridad
<p>Inadaptabilidad a los cambios demandados por la nueva Reforma fiscal (Nuevos impuestos y el IVA)</p>	<p>Salud financiera y crecimiento en las utilidades anuales de la empresa</p>	<p>Realizar un incremento sostenido del flujo de caja, con el fin de solventar los tiempos de espera que le toma a Hacienda trasladar el monto por pago de impuestos que debe cubrir la empresa por la ejecución del contrato a Grupo SHS</p>	<p>3</p>
<p>Futuras variaciones en la aplicación de las políticas de contención del gasto público</p>	<p>Posee contratos vigentes que brindan una base para solventar el periodo de adaptabilidad hacia las nuevas variaciones políticas de contención de gasto.</p>	<p>Elaborar un flujo de caja proyectado que contemple imprevistos con el fin de poder solventar futuras variaciones en las políticas de contención del gasto público, que afecten directamente las finanzas de la empresa.</p>	<p>3</p>
<p>Entrada de nuevos competidores en el sector de mantenimiento y limpieza</p>	<p>Experiencia en la actividad. Calidad del servicio brindado.</p>	<p>Realizar un estudio de licitaciones, para identificar cuales son más convenientes para que Grupo SHS participe, según cuantía y requisitos, además, que indique la factibilidad de adjudicación y que favorezcan el crecimiento de la empresa a ganar el liderazgo en el mercado.</p>	<p>2</p>

Cambios en las políticas institucionales de Contratación Administrativa	Experiencia en la participación de ofertas licitatorias.	Implementar un plan de capacitación con seguimiento y actualización constante en los rubros específicos que sufrieron cambios a causa de las reformas políticas institucionales, con la finalidad de evitar errores en la elaboración de ofertas por desconocimiento de estas variaciones.	3
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 21. Estrategia Ofensiva (Explotar)

Fortalezas	Oportunidades	Estrategia de valor final	Valor de prioridad
Experiencia en la actividad de servicios de mantenimiento y limpieza al Estado	Segmentación de clientes	Realizar un análisis de factibilidad para insertarse en un nuevo segmento de mercado de licitaciones públicas. Por ejemplo: reparaciones y acabados de áreas civiles de mayor cuantía	3
Calidad de los servicios brindados	Alianzas estratégicas	Aprovechamiento de las normas ISO para mejorar los procesos de alianzas entre proveedores y la empresa, para reducir costos y cumplimiento en tiempos de entrega, a través de una mejora continua en los procesos de la empresa. Desarrollar alianzas con empresas proveedores que tengan la capacidad de brindar un número considerable de la totalidad de insumos requeridos por Grupo SHS, con el fin de disminuir los costos por compra de insumos a través de la compra de grandes volúmenes y aprovechar las economías de escala.	3
Posee certificaciones en áreas clave para la	Obtención de certificaciones en áreas	Planificar la obtención de aquellas certificaciones en las áreas de valor, que la empresa aún no posee con el fin de	1

empresa	que agreguen valor a la estrategia de la empresa	mantenerse actualizado ante las exigencias del mercado.	
Activos y Equipos	Participar en diversos procesos licitatorios simultáneamente sin necesidad de incurrir en inversión de nuevos activos y equipos.	Impulsar una estrategia de crecimiento mediante la identificación de aquellos carteles que requieren los activos y equipos que Grupo SHS posee, para mejorar la optimización y productividad de los recursos.	2
Recurso Humano	Tomar el liderato en ventas en trabajos de altura, mantenimiento de zonas verdes y limpieza de edificios.	Identificar las instituciones que más requieren de los servicios de altura y mantenimiento, con el fin de aprovechar su ventaja diferenciadora en el mercado de las compras públicas.	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cómo se observó en la aplicación del CAME, Grupo SHS posee una cantidad de estrategias de valor que le permitan un mejor aprovechamiento de sus recursos y capacidades administrativas como la reestructuración del flujo de procesos, lograr independencia total del D.C.A que permita una optimización del proceso de elaboración de ofertas, así mismo, realizar un estudio de precios del mercado y desarrollar una planeación estratégica de largo plazo para mantener un balance óptimo entre el área operativa y administrativa.

Una vez analizado las estrategias de valor y deficiencias que posee la empresa, a partir de los análisis PEST, FODA y CAME, es importante comprender en detalle la problemática que posee Grupo SHS en función de las razones puntuales que provocan que no se esté alcanzando un desarrollo óptimo de las estrategias de valor mencionadas anteriormente, esto mediante la aplicación de las herramientas de los “5 Porqué”, Diagrama Causa-Efecto y la Matriz de Riesgo o también conocida como matriz AMFE.

3.3.3. Técnica de los 5 Porqué

Esta herramienta consiste en la evaluación de las debilidades que fueron identificadas en la empresa con la aplicación del análisis PEST, FODA, y CAME con el fin de aplicar este instrumento de los 5 Porqués que permite un análisis de mayor profundidad para encontrar la raíz de las causas de cada una de las debilidades. A continuación, se detalla para cada debilidad una serie de porqués están sucediendo.

Limitación en el número de contratos adjudicados

1. Las actividades del Departamento de Contratación Administrativa se hacen intermitentemente durante el año.
2. Para no comprometer la capacidad operativa de la empresa, se licita hasta obtener cierto nivel de licitaciones (número de licitaciones adjudicadas no definido)
3. No existen métricas establecidas que indiquen y guíen la capacidad instalada de la empresa.
4. Estrategia cortoplacista de la gerencia.

Incongruencia de los objetivos económicos y financieros con el desarrollo estratégico de la empresa

1. El enfoque de sus objetivos económicos y financieros (lograr incrementar la facturación en forma permanente para lograr el crecimiento del negocio) poseen un enfoque diferente a la estrategia de la empresa (pausar el proceso de presentación de ofertas para dedicarse a gestionar los contratos ya adjudicados)
2. Porque sus objetivos se dirigen a la facturación, olvidando la importancia del enfoque hacia la generación de utilidades.
3. Existe un desequilibrio entre el análisis de la relación de ganancias brutas y las utilidades.
4. No se tiene un planificación estratégica y financiera precisa, clara y documentada.

Falta de exclusividad del personal y perfiles de contratación administrativa

1. Hay una saturación provocada por el exceso de actividades de los trabajadores para desempeñar distintas tareas
2. Ausencia de una estructura organizativa precisa para el DCA
3. No hay una división de puestos y funciones definida
4. La estrategia de gestión del recurso humano se realiza de forma reactiva, donde se actúa o toman decisiones cuando las situaciones adversas se presentan.
5. No hay personal exclusivo para el Departamento de Contratación Administrativa.

Capacitación de personal insuficiente

1. Se dan capacitaciones inclinadas a solventar urgencias de conocimiento en el personal cuando el mismo tiene dudas durante el desarrollo de sus funciones
2. Ausencia de una capacitación que implique la enseñanza total de las funciones a realizar.
3. No se aplica el programa de “transmisión del conocimiento” que posee la empresa
4. No se planifica el proceso para llevarlo a cabo mediante capacitaciones claras, precisas y documentadas.
5. No existe un plan de capacitación de personal.

Ausencia de un catálogo documentado de clientes

1. No se posee un sistema de categorización ABC de clientes.
2. No contempla un estudio y registro documentado que muestre los perfiles de clientes.
3. No hay una visión estratégica en la planificación.
4. No existe un catálogo de clientes.

Ausencia de un catálogo documentado de competidores

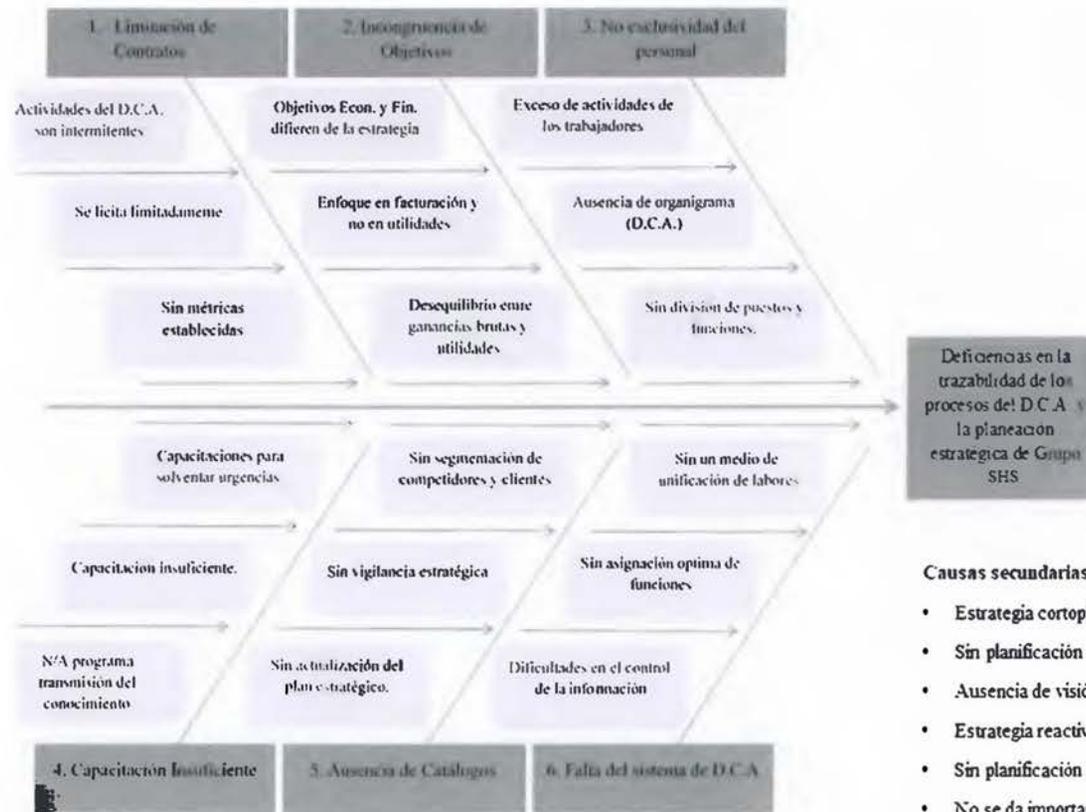
1. No se han implementado mecanismos de segmentación de competidores.
2. No se le da importancia a realizar un estudio de la competencia
3. No se presenta una actualización del plan estratégico del Grupo SHS
4. No hay una vigilancia estratégica hacia los competidores.
5. No existe un catálogo de competidores.

Falta de un sistema de información para la gestión administrativa

1. No hay una asignación óptima de funciones.
2. Genera recargos en el personal.
3. Hay dificultades en el control de la información que genera confusión y retrasos.
4. Se dan paros desfavorables y mayores tiempos de ejecución de labores en la trazabilidad del departamento administrativo.
5. No hay un software de gestión administrativa.

3.3.4. Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del Diagrama Causa-Efecto a las actividades y procesos en el Departamento de Contratación Administrativa, así como a las estrategias de la empresa Grupo SHS, presentes en la siguiente figura.



Causas secundarias

- Estrategia cortoplacista de la gerencia
- Sin planificación estratégica y financiera
- Ausencia de visión corporativa
- Estrategia reactiva para la gestión del RRHH
- Sin planificación clara, precisa y documentada; Sin plan de capacitación de personal
- No se da importancia a realizar estudios
- Paros desfavorables y mayores tiempos de ejecución. No hay software de gestión administrativa

Figura 17. Diagrama Causa-Efecto de la empresa Grupo SHS.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Ahora bien, para determinar las deficiencias que presenta los procesos aplicados por Grupo SHS a través de la identificación de sus fallos y los efectos que estos ocasionan al resto del flujo de procesos y la operatividad óptima de la organización, se va a utilizar el análisis mediante la Matriz de Riesgo que se presenta a continuación.

3.3.5. Matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) o Matriz de Riesgo

La importancia del Análisis Modal de Fallos y Efectos permite la distribución e identificación de las acciones concretas que se requieren para obtener las propuestas que serán la base de la solución del problema. Las puntuaciones de los rubros de Frecuencia u Ocurrencia (ver figura 7), Gravedad o Severidad (ver figura 8) y el de Detección (ver figura 9) se realiza con base en lo expuesto en el apartado 1.5.23.10 del Capítulo I.

No.	Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	SEV	Causas Potenciales	OCU	Controles existentes	DET	NPR	Acciones Recomendadas	Responsables
1	Procesos de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Número limitado de los contratos adjudicados	<p>Dejar de percibir mayores ingresos imposibilitando el crecimiento de la empresa y las utilidades</p> <p>Alta dependencia de un pequeño segmento de clientes al tener pocos contratos adjudicados</p> <p>Períodos que presentan decrecimiento considerable en los ingresos por falta de contratos adjudicados, dado que Grupo SHS deja de licitar cuando alcanza su máxima capacidad instalada</p>	9	<p>No existen procesos estandarizados y métricas definidas para estimar la capacidad real instalada de la empresa</p> <p>Estrategia cortoplacista de la gerencia</p>	10	<p>Existe una lista del total licitaciones presentadas en Excel, las cuales se clasifican en ganadas y perdidas, para determinar un porcentaje de éxito</p> <p>Revisión de las licitaciones perdidas en SICOP, donde se analizan los puntos de forma verbal por el cual ganó la competencia</p> <p>Validación por parte de la gerencia del estado financiero y operativo de la empresa</p> <p>Hay un seguimiento de los ingresos y las cuentas por cobrar mensualmente, además del gasto de la planilla</p> <p>Se mide la necesidad de licitar cuando el número de contratos adjudicados es bajo para mantener la planilla</p>	6	540	<p>Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A. de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad.</p> <p>Estrategia de ventas para Grupo SHS, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral</p> <p>Diseñar una herramienta tipo plantilla de Excel para elaborar la estructura de costos de las ofertas</p>	Gerente General
No.	Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	SEV	Causas Potenciales	OCU	Controles existentes	DET	NPR	Acciones Recomendadas	Responsables
2	Proceso de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Falta de exclusividad del personal y perfiles en el departamento de contratación administrativa	<p>Errores en los procedimientos de elaboración de ofertas</p> <p>Ineficiencia en el cumplimiento de las labores del D.C.A.</p> <p>No poder participar en algunas ofertas por falta de personal para elaborar la oferta respectiva</p>	9	<p>Grupo SHS no tiene una estructura organizativa definida para el D.C.A.</p> <p>No hay una división de puestos y funciones definida</p> <p>Personal insuficiente para realizar todas las actividades del D.C.A.</p>	9	<p>Llamada de atención ante la presencia de errores para evitar ocurrencias reiteradas</p> <p>Contratación de personal temporal, ante la necesidad de incrementar la adjudicación de contratos</p> <p>Apoyo de la Gerencia en la elaboración de los procedimientos de Contratación Administrativa</p>	6	496	<p>Definir la estructura del DCA, cantidad de personal necesario y funciones de los perfiles</p> <p>Establecer métricas de eficiencia para evaluar semanalmente las labores del D.C.A. a través de informes de los colaboradores</p>	Dpto. Contratación Administrativa y Gerencia

No.	Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	SEV	Causas Potenciales	OCU	Controles existentes	DET	NPR	Acciones Recomendadas	Responsables
3	Procesos de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Incongruencia y contradicciones al definir los objetivos	Desequilibrio en el análisis de la relación de las ganancias brutas y netas Problemas de trazabilidad entre las estrategias administrativas y operativas	8	Existe un desequilibrio entre el análisis de la relación de ganancias brutas y las utilidades No se tiene un planificación estratégica y financiera precisa, clara y documentada Objetivos enfocados únicamente en la facturación sin incluir la generación de utilidades	8	Revisión de los ingresos de forma anual con respecto al año anterior Revisión por parte de la dirección mediante una auditoría de calidad realizada de forma anual	7	448	Hacer un plan táctico de acuerdo a los principales ejes estratégicos de Grupo SHS, mediante objetivos tácticos, actividades y acciones, asignando participantes como responsables por cada objetivo. Rediseño de los elementos claves de la estructura del plan estratégico (objetivos, misión y visión), con razón a lo que respecta a la contratación administrativa	Gerencia y D.C.A.
4	Proceso de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Ausencia de catálogos documentados de clientes y competidores	Incapacidad para adaptarse como el mercado de clientes y competidores lo demandan Limitación en el análisis y selección de ofertas a licitar Pérdida de competitividad y garantía de tener una diferenciación en el mercado	5	No hay vigilancia estratégica por parte de la empresa No hay una planeación estratégica a largo plazo, debido a que no se le da importancia al análisis de mercado para la mejora de la empresa	8	No hay	10	400	Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores	Gerencia y D.C.A.

No.	Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	SEV	Causas Potenciales	OCU	Controles existentes	DET	NPR	Acciones Recomendadas	Responsables
5	Proceso de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Falta de un sistema de información para la gestión administrativa.	Dificultades en el control de la información correspondiente al D.C.A. Ineficiencia en la trazabilidad del D.C.A. por cuellos de botella, tiempos muertos, errores de control y mayor tiempo invertido en las labores, que afectan directamente en la ejecución de las actividades del D.C.A. en su comunicación interna y con los demás departamentos.	7	No hay un sistema de información que unifique los departamentos del área administrativa No hay disposición por parte de la gerencia para invertir en un sistema de información.	8	Organización de información mediante carpetas en los servidores de la empresa y Dropbox, además, acceso de la misma a todo el personal administrativo por medio de una red interna Uso de lista de Excel de pendientes, recordatorios y tareas en las plataformas de Google Drive Manejo de comunicación de actividades del D.C.A por medio de mensajes y audios en un grupo de la herramienta WhatsApp	4	224	Elaborar ficha técnica del sistema de información que incluya: requerimientos, módulos, reportes que debe de generar y motivos de adquirir el sistema.	Gerencia y D.C. A
No.	Pasos Clave del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efectos de Fallas Potenciales	SEV	Causas Potenciales	OCU	Controles existentes	DET	NPR	Acciones Recomendadas	Responsables
6	Proceso de Contratación Administrativa del Grupo SHS	Capacitación de personal insuficiente	Se cometen errores durante el proceso de la elaboración de ofertas debido a que el personal no posee el conocimiento de la normativa que rige los procesos de Contratación Administrativa.	7	No se aplica el programa de "transmisión del conocimiento" que posee la empresa Grupo SHS no posee un plan de capacitación de personal definido	5	Programa de "transmisión del conocimiento" Fechas límite para implementar las capacitaciones planificadas en el Programa de "transmisión del conocimiento" Llamada de atención ante la presencia de errores para evitar ocurrencias reiteradas	3	105	Determinar cuáles son las áreas de conocimiento de contratación administrativa, que debe tener el personal de acuerdo a los perfiles de puestos, para determinar qué capacitación necesita.	Departamento de Contratación Administrativa y la Gerencia

Figura 18. Matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por medio del Análisis Modal de Fallas y Efectos realizado anteriormente, se evalúan cuáles son las acciones correctivas recomendadas para el mejoramiento del proceso de contratación administrativa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del CAME y el Análisis de Modo y Efecto de la Falla, se procedió a realizar una estructuración y clasificación de las estrategias y acciones correctivas, según el análisis de las variables de; orden de prioridad, estrategias de valor, los efectos de los fallos potenciales, las causas potenciales del problema, los controles existentes y las responsabilidades, basados en los resultados obtenidos de los instrumentos implementados en este capítulo (principalmente en los resultados obtenidos del Análisis CAME y Análisis AMFE), los cuales son la base del modelo a proponer en el capítulo 4.

A continuación se muestran la lista de propuestas de valor según orden de importancia para dar solución a la problemática, basadas en el CAME y el AMFE.

3.3.6. Propuestas de valor del CAME

Lista de propuestas de valor según orden de importancia para dar solución a la problemática.

1. Elaborar una estrategia de mejora de los procesos estratégicos y operativos de Grupo SHS, mediante objetivos, indicadores y metas de largo plazo, y contratar personal para aumentar su capacidad operativa, con el fin de incrementar el número de contratos adjudicados.
2. Implementar un modelo de costos, flexible, adaptativo, ágil, oportuno e innovador con la finalidad de garantizar la ejecución de los contratos sin afectar las utilidades de Grupo SHS
3. Realizar un estudio de factibilidad financiera para la instalación de un sistema informático en el Departamento Administrativo de Grupo SHS para facilitar la ejecución de procedimientos, el cual dentro de sus principales características debe contener resguardo, información, orden y clasificación de licitaciones, estadísticas de las ofertas presentadas, automatización de la estructura de precios y requisitos según clientes y tipo de licitación.

4. Creación de un sistema de categorización ABC de clientes, con base a la cuantía de los contratos, número de licitaciones publicadas, afinidad con los requisitos solicitados en los carteles; con la finalidad de planificar y preparar de manera anticipada la selección de los carteles que mejor se adaptan al perfil de Grupo SHS.
5. Revisar y actualizar los objetivos estratégicos de Grupo SHS, para orientar los objetivos económicos y financieros enfocados a incrementar las utilidades anuales en la empre
6. Identificar las instituciones que más requieren de los servicios de altura y mantenimiento, con el fin de aprovechar su ventaja diferenciadora en el mercado licitatorio de instituciones públicas.
7. Planificar la obtención de aquellas certificaciones en las áreas de valor, que la empresa aún no posee con el fin de mantenerse actualizado ante las exigencias del mercado.

3.3.7. Propuestas del AMFE

Lista de propuestas de valor según orden de importancia para dar solución a la problemática.

1. Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad.
 - 1.1 Estrategia de ventas para Grupo SHS, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral
 - 1.2 Diseñar una herramienta tipo plantilla de Excel para elaborar la estructura de costos de las ofertas.
2. Hacer un plan táctico de acuerdo a los principales ejes estratégicos de Grupo SHS, mediante objetivos tácticos, actividades y acciones, asignando participantes como responsables por cada objetivo.
 - 2.1 Rediseño de los elementos claves de la estructura del plan estratégico (objetivos, misión y visión), con razón a lo que respecta a la contratación administrativa.

3. Definir la estructura del DCA, cantidad de personal necesario y funciones de los perfiles
4. Determinar cuáles son las áreas de conocimiento de contratación administrativa, que debe tener el personal de acuerdo a los perfiles de puestos, para determinar qué capacitación necesita.
5. Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores
6. Elaborar ficha técnica del sistema de información que incluya: requerimientos, módulos, reportes que debe de generar y motivos de adquirir el sistema.

Una vez obtenidos los resultados del CAME y el AMFE como instrumentos de análisis integral que involucran todas las demás herramientas utilizadas, realiza una descripción gráfica del análisis que se efectuó durante este capítulo.

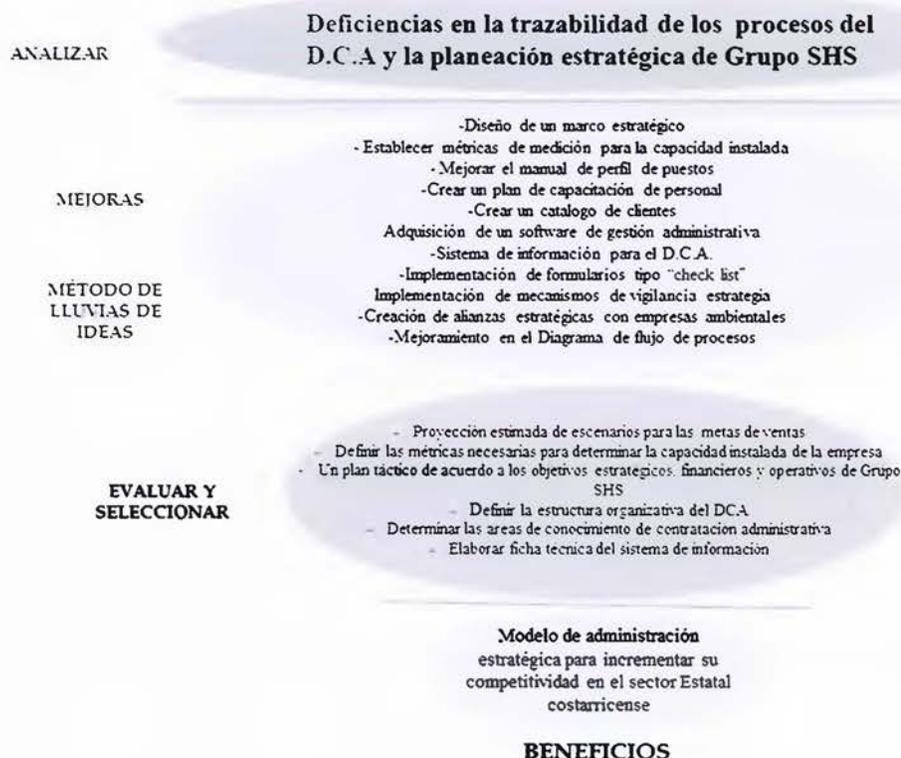


Figura 19. Esquema del diseño del modelo de administración estratégica propuesto

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se observa en la figura anterior una estructuración gráfica del esquema del diseño del Modelo de Administración Estratégica, como propuesta de valor para ser desarrollada en beneficio de brindar solución al problema de la investigación en el siguiente capítulo.

4. Capítulo IV: Desarrollo de un modelo de administración estratégica para la empresa Grupo SHS que permita el mejoramiento y el impacto de la competitividad de sus procesos estratégicos y operativos de su sector comercial

Con base en el análisis realizado en los capítulos anteriores y los hallazgos sobre la problemática presentada dentro de los procedimientos administrativos y la planeación estratégica, se plantean una serie de propuestas para una mejora en los procesos de gestión del D.C.A, que conforman un Modelo de administración estratégica que permita optimizar las áreas estratégicas y operativas de Grupo SHS, con el propósito de incrementar su competitividad en el sector Estatal costarricense.

4.1. Resumen de los componentes del modelo de administración estratégica

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del CAME y AMFE, se considera importante desarrollar la siguiente propuesta con sus respectivos subproductos que permiten a Grupo SHS dar solución a la problemática que conlleva realizar esta investigación. Además, la distribución de cada una de las propuestas de valor y los respectivos subproductos que ayudan a mejorar la trazabilidad y gestión de la empresa, están alineados desde la parte estratégica a la operativa. A continuación se muestra la distribución de los componentes y subcomponentes que conforman el Modelo de administración estratégica.

4.1.1. Componente del modelo No. 1:

Elaborar una estrategia de mejora de los procesos estratégicos y operativos de Grupo SHS, mediante objetivos, indicadores y metas de largo plazo, y contratar personal para aumentar su capacidad operativa, con el fin de incrementar el número de contratos adjudicados. Actualizar en el CAME

4.1.1.1. Subcomponentes del modelo No. 1:

- Rediseño de los elementos claves de la estructura del marco estratégico de Grupo SHS
- Estrategia de ventas para Grupo SHS, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral
- Hacer un plan táctico de acuerdo a los principales ejes estratégicos de Grupo SHS, mediante objetivos tácticos, actividades y acciones, asignando participantes como responsables por cada objetivo.

- Definir la estructura del D.C.A., cantidad de personal necesario y funciones de los perfiles
- Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad.

4.1.2. Componente del modelo No. 2:

Realizar un estudio de factibilidad financiera para la instalación de un sistema informático en el Departamento Administrativo de Grupo SHS para facilitar la ejecución de procedimientos, el cual dentro de sus principales características debe contener resguardo, información, orden y clasificación de licitaciones, estadísticas de las ofertas presentadas, automatización de la estructura de precios y requisitos según clientes y tipo de licitación.

4.1.2.1. Subcomponente del modelo No. 2:

- Elaborar ficha técnica del sistema de información que incluya: requerimientos, módulos, reportes que debe de generar y motivos de adquirir el sistema.

4.1.3. Componente del modelo No. 3:

Implementar un modelo de costos, flexible, adaptativo, ágil, oportuno e innovador con la finalidad de garantizar la ejecución de los contratos sin afectar las utilidades de Grupo SHS

4.1.3.1. Subcomponente del modelo No. 3:

- Diseñar una herramienta tipo plantilla de Excel para elaborar la estructura de costos de las ofertas.

4.1.4. Componente del modelo No. 4:

Creación de un sistema de categorización ABC de clientes, con base a la cuantía de los contratos, número de licitaciones publicadas, afinidad con los requisitos solicitados en los carteles; con la finalidad de planificar y preparar de manera anticipada la selección de los carteles que mejor se adaptan al perfil de Grupo SHS.

4.1.4.1. Subcomponente del modelo No. 4:

- Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores

Como se observó cada uno de los componentes de la propuesta posee un subcomponente el cual está formado por productos específicos que permiten dar forma a la propuesta, la cual gira entorno a los principales ejes clave que necesita optimizar Grupo SHS, abarcando desde el área estratégica y táctica de la misma, la estructura organizacional, la estandarización y automatización del proceso de Contratación Administrativa, así como el mapeo de clientes y competidores dentro del mercado de servicios al que se dedica la empresa. Dicho capítulo finaliza con una evaluación financiera de la propuesta.

Es decir, el producto total brindado a Grupo SHS, se compone de los siguientes subcomponentes presentados en detalle a continuación:

4.2. Rediseño de los elementos claves de la estructura del marco estratégico de Grupo SHS

Como parte del diseño integral propuesto en la presente investigación, se muestra a continuación el rediseño de los principales elementos que conforman el marco estratégico del Grupo SHS, específicamente en su misión, visión, identidad, y sus objetivos estratégicos, cuyo fin radica en que la empresa logre contextualizar su situación actual dentro de su mercado público y privado, donde es importante recalcar que se deben de considerar ambos aspectos al ser una empresa que atiende a los 2 sectores y su estrategia debe estructurarse en posicionarse de forma efectiva, integral y complementaria.

4.2.1. Misión

La misión propuesta para el Grupo SHS se establece con el fin de alinear el contexto actual de su mercado, lo cual permite enmarcar con claridad su principal enfoque en cuanto a su giro de negocios.

Actualmente la empresa Grupo SHS la establece de la siguiente manera:

“Administrar de manera satisfactoria los proyectos y servicios requeridos por nuestros clientes, asegurando la calidad y el éxito de los procesos, minimizando el impacto ambiental de nuestras actividades.”

En análisis de la misión actual, se determina por el grupo investigador que la misma no proporciona claridad en el tipo de servicios que ofrece la empresa, además, no hay un enfoque adecuado de las actividades debido a que esta brinda servicios específicos; donde el mensaje que se comunica es ambiguo porque tiende a confundir que es una empresa de outsourcing o de administración de proyectos.

A continuación, se muestra la Misión propuesta:

4.2.1.1. Misión propuesta

“Brindamos servicios especializados de limpieza y mantenimiento al sector público y privado, con condiciones contractuales que aportan valor agregado a nuestros clientes hacia el aseguramiento de la calidad y minimizando el impacto ambiental en todos los procesos de nuestro que hacer”

Como se puede observar, en la misión propuesta se recalca el hecho de ver reflejado que la empresa enfoca sus principales esfuerzos en obtener contratos con el sector estatal y el sector privado de Costa Rica, ofertando sus servicios más importantes como los son la limpieza de edificios e instalaciones y mantenimiento de obras menores y zonas verdes, además, considerando el aporte de valor agregado, calidad y minimización del impacto ambiental.

4.2.2. Visión

Con relación a la visión actual que posee la empresa, se determina que existe una ausencia en la identificación de los elementos que represente la proyección que desea comunicar Grupo SHS a sus clientes, así como también la propuesta de valor en el mediano y largo plazo, esto al no estar definida claramente la identidad actual de la empresa y hacia dónde se dirige.

Actualmente la empresa Grupo SHS cuenta con la siguiente visión:

“Ser una organización consolidada, robusta y confiable, reconocida por las empresas públicas y privadas como la mejor opción para brindar servicios de calidad con cuidado del medio ambiente, en el marco de un crecimiento sostenido económico y humano de la empresa”.

Dada la experiencia que posee la empresa con más de 10 años vendiendo servicios al Estado a múltiples instituciones, así como a empresas privadas, Grupo SHS debe poseer

como visión liderar el sector de servicios de limpieza y mantenimiento a nivel nacional, por lo tanto, la visión actual carece de un objetivo adecuado para las intenciones que tiene la organización. Ante esto se redacta una propuesta de la siguiente manera:

4.2.2.1. Visión propuesta

“Ser la empresa líder en contratación de servicios especializados e innovadores de limpieza y mantenimiento del sector público y privado de Costa Rica, respaldados en soluciones integrales con recurso humano altamente calificado y experiencia que se adaptan a las necesidades de corto, mediano y largo plazo de nuestros clientes”

En esta propuesta se decide incluir el mercado al que atienden, su principal oferta y además recalando que es una empresa que respalda sus contratos en servicios especializados con más de 10 años de experiencia y soluciones integrales a nuestros clientes que abarquen todas las áreas de su empresa. Lo anterior, promoviendo un servicio de calidad que perdure durante el tiempo, flexibilidad para adaptarse al cambio y especialización en recurso humano para cada contrato, brindando nuevos servicios según las necesidades del mercado, sin dejar de lado la responsabilidad socio - ambiental empresarial.

4.2.3. Propuesta de Identidad SHS

La “Identidad SHS” es una estrategia de valor agregado para el marco estratégico de Grupo SHS, dado que se busca generar un mayor impacto en el comportamiento de todos los colaboradores, para atender de forma precisa las necesidades de los clientes de la empresa, agilizando la toma de decisiones asertiva y generando un perfil del colaborador idóneo en la organización.

A continuación, se presenta cada elemento de la “Identidad SHS”:

A-Excelencia operativa

Nuestros servicios se realizan con el máximo esfuerzo, dedicación y excelencia, para generar satisfacción y lealtad en todos nuestros clientes.

B-Cuidamos el ambiente

Siempre buscamos maximizar el cuidado al ambiente, respaldado por nuestras normas de calidad y buenas prácticas ambientales.

C- Los objetivos se logran en equipo

La Identidad SHS promueve que cada acción se ejecute como un solo equipo de trabajo para alcanzar los objetivos en beneficio de todos.

D-Optimización de nuestros recursos y activos

Nuestros recursos y activos son herramientas que facilitan nuestro trabajo, por lo tanto, debe respetarse su debido cuidado y mantenimiento, para optimizar su uso a través del tiempo.

E-Decisiones asertivas

Los trabajadores deben estar preparados para el cambio, siendo flexibles ante las necesidades actuales de la empresa con sus clientes, trabajando con agilidad, precisión y sentimiento de dueño para la toma de decisiones asertiva.

F- Servicios de calidad al cliente

Los servicios brindados se realizan desde la perspectiva de planear, ejecutar y controlar los procesos de implementación de las labores para cada contrato, enfocados a conseguir los objetivos y especificaciones estipuladas en los contratos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

G-Mejora continua e innovación de nuestros procesos

Todos nuestros procesos administrativos y operativos son realizados buscando la mejora continua y la innovación, lo cual permite la optimización de los recursos, y el cumplimiento satisfactorio de las necesidades de los clientes.

H- Optimización de los recursos financieros

Las estrategias y planificación de la empresa están enfocadas en lograr la calidad en los servicios del cliente y la optimización de los recursos para alcanzar la sostenibilidad financiera de ésta a través del tiempo.

I- Enfoque en la formación constante de nuevas técnicas de trabajo

Se tiene prioridad en la implementación de espacios de formación en los colaboradores como parte de la cultura organizacional de Grupo SHS, para el desarrollo de un recurso

humano especializado, en áreas como Contratación Administrativa, metodologías, normas y certificaciones requeridas en el mercado, entre otras.

4.2.4. Objetivos estratégicos

La propuesta de rediseño de los objetivos estratégicos de Grupo SHS se establece con el fin que está logre obtener una orientación alineada a la nueva misión, visión e identidad, y por ende de su realidad actual en el mercado, y por lo tanto pueda lograr las metas de corto, mediano y largo plazo a través de una estrategia mejorada que le permita crecer sostenidamente como empresa.

A continuación, se presentan el análisis de los objetivos estratégicos que actualmente posee la empresa y su propuesta para cada uno:

Tabla 22. Análisis de objetivos estratégicos actuales y propuesta de objetivos estratégicos

Área del objetivo	Objetivo estratégico actual	Análisis del objetivo estratégico actual	Propuesta de objetivos estratégicos	Propuesta de valor
<u>Objetivo Financiero y Económico</u>	“Lograr incrementar la facturación en forma permanente para lograr el crecimiento del negocio”	Se observa que el objetivo no posee características estratégicas para que la empresa logre sostenerse económicamente en el mercado, esto debido a que sólo busca el incremento en facturación, lo cual no es adecuado porque dentro de las finanzas de una empresa, se deben de tomar en cuenta además de las ventas, la optimización de los costos, con el fin de generar una utilidad neta que sea	“Desarrollar un plan de crecimiento sostenible en el mercado que permita un equilibrio en la distribución de gastos y utilidades netas de Grupo SHS, mediante un proceso de vigilancia estratégica de la competencia y clientes	Un adecuado proceso de vigilancia estratégica de la competencia y clientes potenciales va a permitir que la empresa pueda lograr un balance óptimo en la distribución de sus utilidades y gastos, lo cual amplía el alcance del objetivo actual, no limitándose únicamente hacia el incremento de la facturación sino más bien a un crecimiento

		<p>sustentable para la empresa en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Un objetivo estratégico debe enfocarse en todas las áreas financieras de la empresa; dentro de los hallazgos que se encontraron en el capítulo 3, el gerente tiene el pensamiento de aumentar las ventas, sin embargo, la empresa no tiene determinada su capacidad, lo cual le impide planificar y proyectar su crecimiento en determinados nichos de mercado, además de no tener una cartera de clientes segmentada y analizada cualitativa y cuantitativamente, lo cual es contraproducente con el objetivo financiero que debería tener un enfoque donde abarque todas los ámbitos financieros y del comportamiento del mercado.</p>	potenciales.	financiero sustentable y real a través del tiempo.
<u>Objetivo de Mercadeo</u>	“Mantener la calidad de los servicios para	El objetivo actual carece de elementos esenciales de mercadeo que pueden	“Desarrollar un posicionamiento de marca para Grupo	Una estrategia de branding permite el desarrollo de una marca

	<p>aumentar la satisfacción de los clientes”</p>	<p>colaborar a que la organización sea más conocida en el giro comercial en el que se encuentra, lo cual provoca que no se utilice adecuadamente las estrategias para dar a conocer sus principales fortalezas.</p> <p>Dicho objetivo se enfoca básicamente en mantener la calidad de los servicios, lo cual pierde el enfoque desde el punto de vista de mercadeo dejando de lado la propuesta de valor del mismo, como por ejemplo, el captar nuevos clientes y publicitar los servicios a los que se dedican.</p>	<p>SHS, que permita un mayor impacto de atracción de nuevos clientes, y manteniendo la fidelidad de los actuales, a través de un plan de branding corporativo para la empresa”</p>	<p>sólida, confiable, relevante en el mercado y diferenciadora con respecto a la competencia, con el fin de lograr los objetivos. Esto por medio de una comunicación más asertiva, hacia nuevos clientes dirigiendo el esfuerzo en potencializar las fortalezas de Grupo SHS.</p>
<p><u>Objetivo de Procesos</u></p>	<p>“Desarrollar la prestación de servicios asegurando el nivel de calidad y cumplimiento”</p>	<p>Analizando dicho objetivo se identifica que le falta indicar la necesidad inmediata que tiene la empresa de ordenar y estandarizar el área administrativa, por lo tanto, es recomendable iniciar desde lo interno para fortalecer lo externo.</p>	<p>“Desarrollar metodologías de validación para los procesos tanto administrativos como operativos de Grupo SHS, que permitan mantener el orden y la claridad en el</p>	<p>La estandarización y optimización de procesos permiten un mejor control de las actividades a realizar, identificar puntos de mejora, una mayor productividad, trazabilidad en la ejecución de la</p>

		<p>Cabe destacar que la empresa no tiene claridad ni estandarización en los procesos según el diagnóstico realizado en el capítulo 3, por eso se basa la propuesta de un nuevo objetivo en el orden y estandarización del área administrativa, para procurar la claridad en los procesos, lo cual va a permitir agilizar las tareas de los colaboradores, reduciendo los costos y tiempos muertos en la ejecución.</p>	<p>cumplimiento y ejecución de los servicios, mediante la estandarización y optimización de los procesos de planificación, ejecución y control”</p>	<p>planeación, mayor efectividad en el uso de la información para la generación de resultados y toma de decisiones</p>
<p><u>Objetivo de Capacitación / Concientización</u></p>	<p>“Lograr en todo el personal un alto grado de concientización en cuanto a la importancia de la calidad del servicio y la consideración de aspectos ambientales de la actividad desarrollada”</p>	<p>Haciendo un análisis del objetivo actual se observa que hay una necesidad de capacitación de los colaboradores de la empresa, sin embargo, este no se materializa dentro de la descripción del objetivo.</p> <p>El objetivo indica lo que se desea lograr, pero no manifiesta la forma en lo que va a hacer, además, menciona la concientización, la cual</p>	<p>“Desarrollar un sistema de gestión de formación continua para los colaboradores de Grupo SHS, a través de planes de capacitación, entrenamiento y la evaluación integral constantes, que contribuya al mejoramiento de la productividad, calidad y</p>	<p>El sistema de gestión de formación continua es una herramienta que le da seguimiento a la formación de los colaboradores por medio de la evaluación y control en los resultados según la curva de aprendizaje, además integra una planeación para identificar las necesidades de capacitación para</p>

		debería de ser un resultado que se debe buscar a través de la capacitación.	efectividad en la ejecución de los procesos, servicios y adaptación a los cambios que se presentan en el mercado”	mantenerse competitiva en el mercado, también, ayuda a prevenir riesgos de trabajo, mejorar las tasas de retención de talento. aumenta la productividad, y el desarrollo de los conocimientos y habilidades del recurso humano.
<u>Objetivo de Gestión Ambiental Responsable</u>	*No posee objetivo estratégico, sólo específicos	Debido a que solo se definieron objetivos específicos para esta área, se realiza una propuesta de objetivo estratégico para la gestión ambiental.	Implementar un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante un sistema de planificación corporativo a nivel ambiental que promueva la obtención, ejecución, control y actualización constante de las certificaciones que optimizan la gestión ambiental, de calidad y seguridad en los procesos del Grupo	El desarrollo de planes de RSE para la gestión ambiental proporciona una mayor capacidad para lograr certificaciones ambientales y generar motivación e implicación en las acciones respectivas por parte de los colaboradores. Además, permite un incremento de credibilidad, valoración e imagen en la marca, el cumplimiento de las leyes y reglamentos, y una mejora en la sostenibilidad del

			SHS”	negocio a largo plazo.
<u>Objetivo de Salud Ocupacional</u>	“Mantener un ambiente de trabajo seguro, previniendo daños, y deterioro de la salud de los trabajadores”	Haciendo un análisis del objetivo actual, se observa que no se mencionan las medidas sobre cómo prevenir los daños y mantener un ambiente seguro. Esto es importante debido a que los colaboradores necesitan conocer las medidas indispensables para mitigar posibles incidentes y accidentes en las actividades cotidianas.	“Desarrollar un plan de gestión del riesgo y mejora continua en materia de salud ocupacional en el Grupo SHS que permita reducir los riesgos y el mejoramiento de condiciones de trabajo de nuestros colaboradores, mediante programas, metodologías y acciones que promuevan la seguridad y la salud ocupacional”	El plan de gestión de salud ocupacional y seguridad laboral ayuda a que se garantice el cumplimiento de la normatividad vigente y la prevención de los riesgos laborales, contribuyendo a fortalecer y potenciar la imagen de la empresa y obtener una mayor competitividad en el mercado. Además, proteger al trabajador de los riesgos propios de su actividad laboral, garantizando sostenibilidad y crecimiento de la productividad.

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS (2020)

4.3. Estrategia de ventas para Grupo SHS, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral

En la propuesta del subproducto anterior correspondiente al marco estratégico se rediseñan los objetivos estratégicos actuales de la empresa, sin embargo, Grupo SHS no cuenta con un marco determinado a nivel de estrategia de ventas, lo cual es necesario para poder solventar una de las debilidades encontradas en el capítulo 3 de diagnóstico, la cual es que la empresa posee una alta dependencia de un pequeño segmento de clientes.

Para este subproducto se desarrolla aplicando la metodología del cuadro de mando integral, que posee 4 perspectivas como lo son: finanzas, procesos internos, formación y crecimiento y clientes, para elaborar la propuesta de este subproducto, se considera que la perspectiva más idónea para tratar la debilidad indicada es la de clientes. Lo anterior, debido a que una de las problemáticas principales, es la dependencia hacia un pequeño segmento de clientes, como se mencionó anteriormente.

A continuación, el cuadro sobre la perspectiva de clientes:

Tabla 23. Estrategias del Cuadro de mando integral de la perspectiva Clientes

Estrategias de Perspectiva de Clientes
A-Posicionar el catálogo de servicios brindados por Grupo SHS ampliando su segmento de mercado, para generar un incremento en las ventas.
B-Implementar un plan de publicidad para incrementar las ventas en el sector privado por medio del método negocio a negocio.
C-Desarrollar una metodología de análisis de datos para integrar la inteligencia de negocios analizando la información de clientes, mercado y competidores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3.1. Posicionar el catálogo de servicios brindados por Grupo SHS ampliando su segmento de mercado, para generar un incremento en las ventas.

La estrategia de posicionamiento busca que la empresa abarque una mayor cantidad de contratos en todos los servicios que ofrece, dado que la mayor cantidad de licitaciones adjudicadas han sido por servicios de mantenimiento de zonas verdes, mientras que en el área de limpieza y aseo de instalaciones sólo cuentan con pocos contratos, además, se pretende ampliar el segmento de mercado para suplir la debilidad en la cual los ingresos provienen en entre un 70% y 80% aproximadamente de un sólo cliente.

4.3.1.1. Objetivo General:

Desarrollar metodologías y herramientas que posicionen el catálogo de servicios brindados por Grupo SHS ampliando su segmento de mercado que permita un incremento en su volumen de ventas y clientes.

4.3.1.2. Objetivos específicos:

-Implementar estrategias de benchmarking aplicando su metodología en el sector de servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes.

-Establecer ventajas estratégicas mediante un plan de desarrollo de puntos claves que posicionen a la empresa en el sector de servicios de limpieza y aseo de instalaciones.

-Reestructurar las metas, visión y objetivos de ventas actuales para determinar los elementos a mejorar hacia una planificación estratégica integral (corto, mediano y largo plazo).

4.3.1.3. Plan de Acción

En esta estrategia para el plan de acción se determinan dos acciones concretas, las cuales se describen a continuación:

a) Implementación de estrategias de benchmarking

Con esta acción se pretende crear una guía para poder desarrollar estrategias de benchmarking, con la finalidad de ampliar las ventas en el mercado privado.

- Analizar las áreas y aspectos de interés en las que se realizan las mejores prácticas que pueden ser replicadas por Grupo SHS definidos de la siguiente manera:
 1. Cadena de abastecimiento y proveedores
 2. Tipos de servicios con mayor demanda y su segmentación
 3. Evolución de precios, ofertas, promociones
 4. Sistemas de pago
 5. Tipo de publicidad
 6. Líneas de comunicación
 7. Innovación en los servicios y atención, sistemas de información y uso de tecnología
 8. Nuevas tendencias en métodos de gestión ambiental.
 9. Certificados de calidad y ambientales.
- Se eligen las empresas que se van a utilizar como parámetro para efectuar la técnica del benchmarking de acuerdo a los puntos de interés anteriores de Grupo SHS.
- Realizar una clasificación previa de las empresas que venden los servicios de limpieza y mantenimiento para el sector privado, por cuantía y cantidad de contratos, para desarrollar la investigación de las principales empresas que están en el top 10.
- Recolectar información por fuentes como internet, páginas webs, facebook, asesores de la industria y mercadólogos, para tabular y analizar posteriormente la información de manera eficiente y oportuna, presentada en tablas y gráficos.
- Analizar la información recolectada y tabulada estableciendo los aspectos críticos más importantes a mejorar como publicidad, estrategias de ventas, ofertas, promociones, innovación, relaciones comerciales, segmentación de servicios y mercado.
- Proceder a implementar las mejoras en las áreas mediante un plan operativo para cada una de ellas según corresponda, compuesto por la asignación de plazos, recursos, actividades y responsables específicos.

b) Establecer ventajas estratégicas para posicionarse en el mercado

A través de esta acción se pretenden definir estrategias que promuevan en la empresa acciones (plan de desarrollo de puntos claves) para lograr un posicionamiento competente en el sector de servicios de limpieza y aseo de instalaciones.

- Analizar y definir los puntos claves que requiere la empresa desarrollar para posicionarse como líder del mercado al que pertenece. Como por ejemplo: entregas a tiempo, calidad del servicio, precios, optimización de recursos, respuesta inmediata, claridad en los servicios a vender, especialización en servicios personalizados, relaciones comerciales de largo plazo.
- Segmentar la oferta de servicios de Grupo SHS de forma detallada mediante categorías, e incursionar en nuevos servicios de outsourcing como alquiler de mano de obra, según las necesidades y oportunidades del mercado privado. Por ejemplo, puede establecerse las categorías de servicios de limpieza; limpieza industrial, limpieza de edificios a presión y de altura, mantenimiento de zonas verdes, jardinería, trabajos de altura para derrame de árboles, reparación y mantenimiento de obras menores, pintura de edificios, desinfección de oficinas, superficies y edificios.
- Establecer metas cuantificables para expandir el segmento de mercado fuera del Gran Área Metropolitana como por ejemplo:
 1. Alcanzar un 20% de clientes fuera del G.A.M. del total de clientes de la empresa para diciembre de 2021.
 2. Lograr que un 15% de los contratos adjudicados por trimestre sean fuera del G.A.M a partir del tercer trimestre del 2021.
 3. Lograr que un 10% del total de la cartera de clientes de Grupo SHS sean del sector privado para diciembre de 2021.
- Establecer indicadores que permitan determinar la efectividad y trazabilidad de las estrategias implementadas como:
 1. Medir la rotación porcentual de nuevos integrantes de la cartera de clientes de Grupo SHS (cantidad de clientes perdidos entre la cantidad total de clientes).

2. Determinar la cantidad de contratos adjudicados donde su ejecución es a realizarse en instituciones o empresas fuera del G.A.M.
 3. Efectividad porcentual de la cantidad de visitas de ventas comparado con la cantidad que se convierte en una venta real.
- Implementar la adquisición de tecnología que permita una gestión eficiente del recurso humano, inventarios y administración de la cartera de clientes para innovar en los procesos con la finalidad de reducir costos y bajar los precios.

c) Desarrollo de un plan de ventas estratégico

Esta pretende desarrollar una estructuración de las metas, visión y objetivos de ventas en la empresa, a través de un mecanismo de plan de ventas que permita determinar estrategias en el corto, mediano y largo plazo. Esta parte de la estrategia, surge como una manera de redirigir el enfoque de ventas de una tendencia al corto plazo hacia una integralidad que también involucra la visión de mediano y largo plazo y la hora de planificar sus ventas.

- Definir la estructuración de la cartera de servicios que ofrece Grupo SHS alineado a las necesidades y demanda de los clientes potenciales, obtenidos del análisis del mercado, la identificación de las ventajas estratégicas, puntos clave para posicionarse en el mercado, y la estrategia de benchmarking.
- Realizar la documentación de las metas, visión y objetivos medibles planeadas por la empresa Grupo SHS, para la elaboración de las estrategias de ventas, con el fin de crear un plan de ventas efectivo y sostenible en el tiempo, además que contenga mecanismos de control periódicos para analizar los resultados.
- Desarrollar modelos de proyecciones de ventas para los próximos 4 años, basado en el porcentaje de segmento de mercado privado que se pretende obtener del volumen total de ventas que posee la competencia y el precio por el servicio brindado, que sirva como instrumento para la toma de decisiones y revisión de la efectividad del plan de ventas.

d) Mecanismos de control

Tabla 24. Mecanismos de control para la estrategia A de la perspectiva de clientes para Grupo SHS

Acción	Actividades de control	Responsables
Implementar estrategias de benchmarking	<ul style="list-style-type: none">• Monitorear el cumplimiento de cada etapa de la implementación de benchmarking por medio plazos, recursos utilizados, responsables, metas establecidas para la finalización y logros según corresponda para cada etapa.• Documentar los avances que se están teniendo en cada etapa para verificar el cumplimiento de la estrategia.• Analizar los resultados obtenidos en ventas con la implementación de cada estrategia, tomando como punto de partida el inicio de la ejecución de las mismas.	Gerente General de Grupo SHS
Establecer ventajas estratégicas para posicionarse en el mercado		
Desarrollo de un plan de ventas estratégico		

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.3.2. Implementar un plan de publicidad para incrementar las ventas en el sector privado por medio del método negocio a negocio.

Esta estrategia está planteada para que la empresa inicie a realizar esfuerzos para incrementar sus ventas en el sector privado, a través de mecanismos de marketing, como, por ejemplo, un plan de publicidad por medio del método negocio a negocio, el cual tendrá la intención de ofrecer los servicios y recabar información del sector privado aún no explorado a profundidad por Grupo SHS.

4.3.2.1. Objetivo General:

Diseñar una estrategia publicitaria para las ventas hacia el sector privado a través del uso de herramientas de marketing que permitan un mayor posicionamiento de mercado.

4.3.2.2. Objetivos específicos:

- Implementar estrategias diferenciadas de marketing, con la ayuda de un análisis de mercado hacia el segmento del sector privado.

-Desarrollar una estrategia de publicidad negocio a negocio por medio de la comunicación de los servicios de Grupo SHS enfocados en la obtención de una mayor cantidad de clientes del sector privado.

4.3.2.3. Plan de acción

En esta estrategia para el plan de acción se determinan dos acciones concretas, las cuales se describen a continuación:

a) Realizar un análisis de mercado del segmento del sector privado

Mediante este plan de acción se pretende esclarecer el comportamiento de las empresas privadas en cuanto a la metodología de cómo realizan las contrataciones de servicios, además de las publicaciones de los mismos para poder establecer seguimientos precisos. También es importante, conocer cuales son los requisitos que tienen las empresas privadas para poder calificar como proveedor y sus principales gustos y preferencias. Esto mediante la aplicación de las siguientes actividades:

- Definir una lista de información que se requiere obtener del mercado a partir de 3 puntos claves como lo son:
 1. Metodología contractual
 2. Requisitos para calificar como proveedor
 3. Principales gustos y preferencias
- Indagar y analizar información del mercado por medio de distintas fuentes como por ejemplo páginas de internet, llamadas telefónicas, colaboración de informantes claves, solicitud de información por correo electrónico, entrevistas por video llamada con cita previa.
- Crear una línea directa de comunicación 24/7 con el cliente, la cual es administrada por la persona encargada de supervisar los servicios, para facilitar una respuesta inmediata y una atención sobresaliente ante las necesidades de los nuevos clientes.

- Ofrecer una estrategia de ventas de servicios con garantías personalizadas en la ejecución de dichos servicios, que respalden la calidad ofrecida con facilidades de pago al crédito.
- Implementar una estrategia de enganche, a través de un programa de fidelización de clientes, el cual consiste en ofrecer una promoción de servicios como regalías, si el cliente alcanza una cantidad determinada de compras.

b) Crear una estrategia de publicidad negocio a negocio

Este plan de acción consiste en crear una estrategia de publicidad de negocio a negocio la cual permita iniciar vínculos importantes con clientes del sector privado y que por ende, Grupo SHS logre un incremento de su cartera de clientes y sus ventas. Esto mediante las actividades que se muestran a continuación:

- Crear un catálogo de servicios de forma digital con ejemplos de trabajos anteriores, contactos, sitio web, página de facebook, correos, además, con una pequeña introducción de la empresa Grupo SHS.
- Posterior al análisis de mercado realizado en la estrategia anterior, se procede a definir las empresas con categoría de alto prospecto para adquirir el servicio de acuerdo a sus necesidades, a las cuales se les va realizar la visita o videollamada para ofrecer los servicios y solicitar el espacio por medio de correo electrónico y llamada telefónica.
- Ofrecer en la visita un sistema abierto de cotizaciones de servicios a la medida según las necesidades puntuales del cliente, desde una perspectiva flexible para brindar servicios personalizados con respuesta inmediata.
- Programar un sistema de evaluación trimestral por medio de los resultados obtenidos sobre clientes de cada contrato, con la intención de recibir una retroalimentación donde se pueda potenciar las relaciones comerciales y presentar la variedad de servicios adicionales que se ofrecen

c) Mecanismos de control

Tabla 25. Mecanismos de control para la estrategia B de la perspectiva de clientes para Grupo SHS

Acción	Actividades de control	Responsables
Realizar un análisis de mercado del segmento del sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la creación e implementación de las estrategias de ventas de servicios • Verificar la realización de la lista de información del mercado • Seguimiento sobre progreso de la estrategia negocio a negocio implementada, en donde se pueda generar retroalimentación y por ende se pueda incrementar la efectividad. 	Gerente General de Grupo SHS
Crear una estrategia de publicidad negocio a negocio		

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3.3. Desarrollar una metodología de análisis de datos para integrar la inteligencia de negocios analizando la información de clientes, mercado y competidores.

Esta estrategia trata de integrar de una manera sistemática, el análisis de datos a partir de los esfuerzos para una segmentación de mercados más amplia, la implementación de plan de publicidad y la creación de un plan de ventas, para que por medio de la inteligencia de negocios se pueda tener información interna y externa (clientes, mercado, competidores) a la mano para la toma de decisiones asertivas, en pro de un incremento en las ventas.

4.3.4. Objetivo general:

Implementar metodologías de análisis de datos en las etapas del proceso de ventas de Grupo SHS, mediante la integración de la inteligencia de negocios para análisis oportuno de clientes, mercado y competidores.

4.3.5. **Objetivos específicos:**

-Elaborar un plan de inteligencia de negocios mediante la documentación y captación de información actualizada del entorno interno y externo de ventas en Grupo SHS.

-Desarrollar mecanismos de control y seguimiento de las estrategias de la empresa, determinando las acciones que permitan la optimización y mejora que requiere los procesos de ventas.

4.3.6. **Plan de acción**

En esta estrategia se presenta un plan de acción, el cual se describe a continuación:

a) Elaboración del plan de inteligencia de negocios

Por medio de la elaboración de un plan de inteligencia de negocios se pretende que la empresa Grupo SHS logre integrar el análisis de la información obtenida a través de la implementación de estrategias de mercado y por lo tanto se facilite la toma de decisiones en pro de un incremento en las ventas.

- Agrupar los datos e información obtenida en los análisis e investigación de las estrategias anteriores por áreas de interés como los clientes, mercado, servicios, plaza y competidores, para su integración, categorización y posteriormente almacenamiento.
- Implementar un sistema de almacenamiento de datos (data warehouse) que permite guardar, consultar y actualizar la data.
- Implementar los análisis de correlación (ver si existe relación entre dos variables cuantitativas diferentes), regresión (investigar si hay relación entre diferentes variables), visualización de datos (forma de reflejar los datos y patrones que se obtengan a través de gráficas o en imágenes) y por último un análisis por escenarios donde se proyectan varios eventos futuros, para sacar el máximo provecho a la información en el proceso de estrategias anteriores y el subproducto: Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores (ver apartado 4.8), con el propósito de optimizar la toma de decisiones, innovación e identificar oportunidades de negocios.
- Crear tableros de información mediante gráficas y tablas que simplifique su análisis con el fin de tomar de decisiones en cuanto al conocimiento de problemas (corregirlos) y oportunidades (aprovecharlas)

- Identificar los elementos y variables por medio de la inteligencia de negocios, que sobresalen de las empresas que lideran el mercado en el que participa Grupo SHS, para tomar decisiones y adecuarse a través de la técnica del benchmarking.

b) Mecanismos de control

Tabla 26. Mecanismos de control para la estrategia B de la perspectiva de clientes para Grupo SHS

Acción	Actividades de control	Responsables
Elaboración del plan de inteligencia de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ● Darle seguimiento a la implementación del sistema de almacenamiento de datos, revisando la correlación y regresión de los datos. ● Medir la retribución en ventas del plan de inteligencia de negocios. ● Actualizar los datos obtenidos para el plan de inteligencia de negocios. 	Gerente general de Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.4. Plan táctico.

Con el siguiente plan de acción táctico para el D.C.A de la empresa Grupo SHS, se busca optimizar de manera eficiente la operatividad del departamento mediante el establecimiento de acciones que garanticen la implementación de las estrategias de manera integral con las metas y objetivos organizacionales.

Cada una de las acciones está orientada a optimizar el procedimiento del departamento, con el fin de incrementar la participación en el mercado público y privado. Además, estas acciones tratan de solventar los fallos o errores que está presentando Grupo SHS, en el cumplimiento estratégico y operativo para la ejecución óptima de los procedimientos de contratación administrativa. Ante esto, se considera importante generar un plan de acción que permita actuar en el corto y mediano plazo, con el fin de solventar la problemática de la empresa. A continuación, se presenta el objetivo estratégico y sus ejes correspondientes.

4.4.1. Objetivo estratégico

Incrementar la competitividad administrativa y operativa de Grupo SHS a través de la estandarización de procesos y estructuración de las estrategias del Departamento de Contratación Administrativa, para un incremento óptimo de las ventas en un 15% anual en los próximos 5 años.

4.4.2. Ejes estratégicos

a) Eje estratégico 1: Estandarización

Objetivo táctico: Desarrollar un plan de actualización y revisión periódica de los procedimientos del D.C.A.

Participantes: Gerente General del Grupo SHS y Jefe del D.C.A

Actividades:

- Priorizar mediante un cronograma de ejecución la implementación y el control de la estandarización del flujo de procedimientos en el D.C.A
- Monitorear periódicamente el proceso de implementación del flujo de procedimientos versus el funcionamiento del departamento en la aplicación de las metodologías

Acciones:

- Analizar el comportamiento de los indicadores con el fin de tomar decisiones respecto a obtener aspectos de mejora.
- Validar las oportunidades de mejora
- Actualización de los procedimientos del D.C.A

b) Eje estratégico 2: Estructura organizativa

Objetivo táctico: Identificar paulatinamente las necesidades de cambio en la estructura y en los perfiles de puestos del D.C.A.

Participantes: Gerente General y Jefe del D.C.A

Actividades:

- Crear una metodología para actualizar los perfiles de puestos cuando se considere necesario, acorde a los cambios en la normativa de Contratación Administrativa y el comportamiento del mercado.
- Analizar periódicamente los factores de desempeño y tareas asignadas a cada uno de los puestos del D.C.A.

Acciones:

- Aplicar el mapeo de las necesidades de actualización en las competencias de los perfiles de puestos.
- Toma de decisiones con respecto a los resultados del desempeño de los colaboradores del D.C.A.

c) Eje Estratégico 3: Clientes y competidores

Objetivo táctico: Desarrollar un plan de seguimiento constante de los clientes y competidores de Grupo SHS

Participantes: Jefe y Analistas del D.C.A

Actividades:

- Dar seguimiento constante a los clientes de acuerdo al tipo de servicio con la finalidad de identificar cuáles son los mercados más atractivos en cuanto a la cuantía y determinar los requisitos que solicitan cada cliente.
- Identificar los principales competidores segmentados por el tipo de servicio, cuantía y cantidad de contratos adjudicados, para analizar las fortalezas de los principales competidores.

Acciones:

- Aplicar un mapeo semestral de los clientes más atractivos utilizando la herramienta del ABC de clientes para analizar la información pertinente y tomar decisiones.
- Realizar un análisis comparativo cada cuatrimestre de la empresa Grupo SHS contra los competidores que dominan cada tipo de servicio, para integrar las principales fortalezas del mercado.

d) Eje Estratégico 4: Ventas

Objetivo táctico: Analizar los históricos de ventas para determinar y documentar las metas y objetivos según las estrategias organizacionales.

Participantes: Gerente General, Jefe y Analistas del D.C.A

Actividades:

- Establecer metas de crecimiento en ventas de forma anual, mediante la aplicación de proyecciones considerando datos históricos.
- Analizar y estimar el crecimiento de la capacidad instalada considerando las ventas y el capital de trabajo requerido.

Acciones:

- Definir un plan de incentivos para los miembros del D.C.A por el cumplimiento de las metas de ventas propuestas.
- Realizar reuniones con clientes actuales y potenciales para promover innovaciones en nuevos servicios afines a ofrecer.

e) Eje Estratégico 5: Métricas de ejecución y control

Objetivo táctico: Implementar nuevas métricas de desempeño y productividad, dentro del proceso productivo y administrativo del D.C.A.

Participantes: Jefe del D.C.A

Actividades:

- Identificar nuevas métricas e indicadores de desempeño óptimos para alinear el proceso a obtener mejores resultados y aprovechar las oportunidades de mejora.
- Utilizar datos históricos obtenidos de los resultados de las métricas establecidas que sirvan como parámetros para evaluar el desempeño.

Acciones

- Establecer cambios factibles en los puntos críticos encontrados en las métricas de evaluación y desempeño.

- Realizar un plan de mejora semestral para incrementar el desempeño y la productividad del D.C.A utilizando como base la técnica de los cinco porqués, 5W+h, análisis de Pareto y análisis de Ishikawa.

EJES ESTRATEGICOS					
	ESTANDARIZACIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CLIENTES Y COMPETIDORES	VENTAS	MÉTRICA DE EJECUCIÓN Y CONTROL
OBJETIVOS	Desarrollar un plan de actualización y revisión periódica de los procedimientos del D.C.A.	Identificar paulatinamente las necesidades de cambio en la estructura y en los perfiles de puestos del D.C.A.	Desarrollar un plan de seguimiento constante de los clientes y competidores de Grupo SHS.	Analizar los historicos de ventas para determinar y documentar las metas y objetivos según las estrategias organizacionales.	Implementar nuevas métricas de desempeño y productividad, dentro del proceso productivo y administrativo del D.C.A.
PARTICIPANTES	Gerente General Jefe del D.C.A	Gerente General Jefe de D.C.A.	Jefe del D.C.A. Analistas del D.C.A	Gerente General, Jefe y Analistas del D.C.A	Jefe del D.C.A.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar mediante un cronograma de ejecución la implementación y el control de la estandarización del flujo de procedimientos en el D.C.A. Monitorrear periódicamente el proceso de implementación del flujo de procedimientos versus el funcionamiento del departamento en la aplicación de las metodologías. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una metodología para actualizar los perfiles de puestos cuando se considere necesario, acorde a los cambios en la normativa de Contratación Administrativa y el comportamiento del mercado. Analizar periódicamente los factores de desempeño y tareas asignadas a cada uno de los puestos del D.C.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento constante a los clientes de acuerdo al tipo de servicio con la finalidad de identificar cuales son los mercados más atractivos en cuanto a la cuantía y determinar los requisitos que solicitan cada cliente. Identificar los principales competidores segmentados por el tipo de servicio, cuantía y cantidad de contratos adjudicados, para analizar las fortalezas de los principales competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer metas de crecimiento en ventas de forma anual, mediante la aplicación de proyecciones considerando datos históricos. Analizar y estimar el crecimiento de la capacidad instalada considerando las ventas y el capital de trabajo requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar nuevas métricas e indicadores de desempeño óptimos para alinear el proceso a obtener mejores resultados y aprovechar las oportunidades de mejora. Utilizar datos históricos obtenidos de los resultados de las métricas establecidas que sirvan como parámetros para evaluar el desempeño.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el comportamiento de los indicadores con el fin de tomar decisiones respecto a obtener aspectos de mejora. Validar las oportunidades de mejora. Actualización de los procedimientos del D.C.A 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el mapeo de las necesidades de actualización en las competencias de los perfiles de puestos. Toma de decisiones con respecto a los resultados del desempeño de los colaboradores del D.C.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar un mapeo semestral de los clientes más atractivos utilizando la herramienta del ABC de clientes para analizar la información pertinente y tomar decisiones. Realizar un análisis comparativo cada cuatrimestre de la empresa Grupo SHS contra los competidores que dominan cada tipo de servicio, para integrar las principales fortalezas del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de incentivos para los miembros del D.C.A por el cumplimiento de las metas de ventas propuestas. Realizar reuniones con clientes actuales y potenciales para promover innovaciones en nuevos servicios afines a ofrecer. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cambios factibles en los puntos críticos encontrados en las métricas de evaluación y desempeño. Realizar un plan de mejora semestral para incrementar el desempeño y la productividad del D.C.A utilizando como base la técnica de los cinco porqués, 5W-h, análisis de Pareto y análisis de Ishikawa.

Figura 20. Plan táctico del Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5. Definir la estructura del D.C.A., cantidad de personal necesario y funciones de los perfiles

Mediante la propuesta en la estructura del Departamento de Contratación Administrativa en la empresa Grupo SHS, se busca el establecer los perfiles idóneos de los colaboradores que se adapten para la ejecución eficaz y eficiente del procedimiento de elaboración de ofertas para concursar en contratos con el Estado que es parte de la propuesta del proyecto de investigación.

Lo anterior, con el fin de tener claramente identificadas las responsabilidades, así como, las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo específico y especializado que demanda la disciplina de contratación administrativa. Es importante destacar que los colaboradores que formen parte del D.C.A. cumplan con un perfil específico, el cual este alineado a la estructura organizacional y que se ajuste a los indicadores y políticas de evaluación del desempeño, de forma tal que se logren los objetivos y metas tanto a nivel departamental como del Grupo SHS en el corto, mediano y largo plazo. En la siguiente figura se muestra la estructura organizativa propuesta.

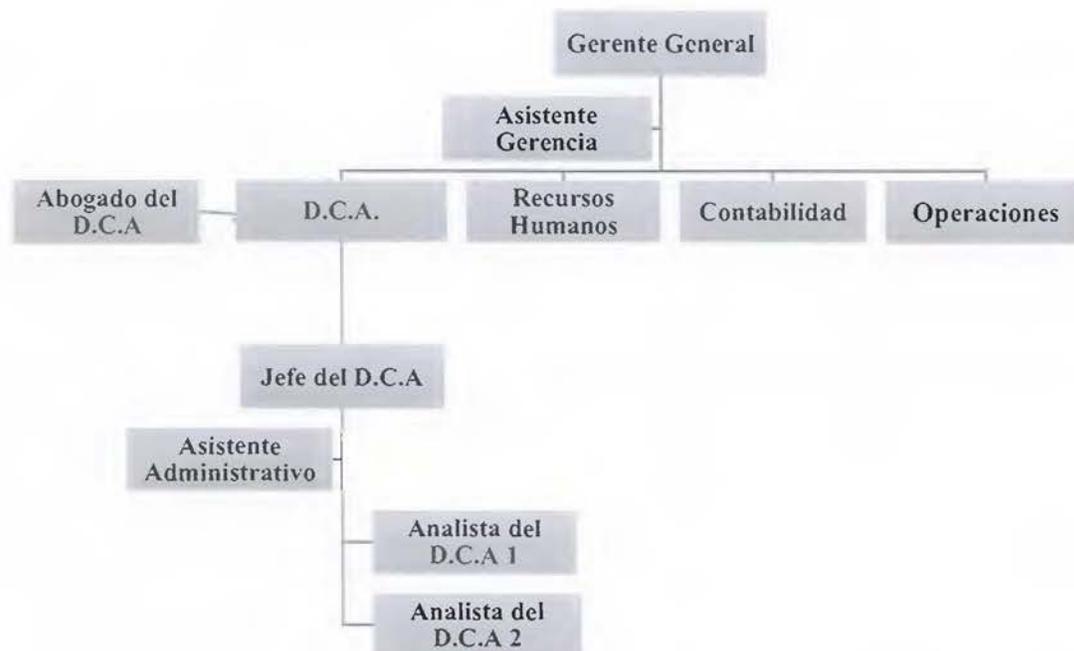


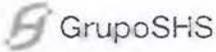
Figura 21. Estructura organizativa del D.C.A de Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo con la distribución anterior de la estructura organizativa se procede a realizar la descripción de cada uno de los perfiles de puestos de acuerdo con los cargos que ejercen. A continuación, se detallan los perfiles de puestos del Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS.

Se establece el diseño de los perfiles y la descripción general de cada puesto, como parte de la propuesta en la definición de la estructura organizativa funcional del Departamento de Contratación Administrativa:

4.5.1. Perfil y descripción general del puesto de Gerente General

	Descripción de cargos y perfiles	Edición No: Página: Fecha Elaboración: Aprobado por: Firma:
PUESTO: Gerente General		
UBICACIÓN: Departamento de Contratación Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Es el responsable de realizar la planificación estratégica integral del D.C.A, además de la toma de decisiones claves para el cumplimiento de las metas y objetivos en el corto y largo plazo.		
REPORTA A: Dueño de la empresa.		
PERFIL DEL CARGO:		
FORMACIÓN: Graduado de Licenciatura en Dirección de Empresas u Ingeniería Industrial		
EXPERIENCIA: CARGO PREVIO: <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia liderando medianas y grandes empresas en el sector de servicios. ● Experiencia en servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes (es un plus). ● Experiencia vendiendo servicios al Estado costarricense y en Contratación Administrativa (deseable) 		

TIEMPO: 5 años

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de herramientas ofimáticas como Word, Excel, PowerPoint, MS Outlook (Email), bases de datos y paquetes estadísticos.
- Manejo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)
- Manejo de Sistemas de información Integrados (ERP's).
- Conocimiento deseable del mercado de servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes en Costa Rica.
- Conocimiento del contexto económico del mercado y de la empresa.
- Gestión de personal.
- Administración de proyectos.
- Conocimiento en gestión de la calidad, RSE, sostenibilidad ambiental.
- Planificación estratégica y dirección organizacional.
- Cálculo de presupuestos y costos.
- Leyes y normativas legales sobre Contratación Administrativa y del Ministerio de Trabajo sobre obligaciones laborales.

CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS:

- Liderazgo.
- Visión de negocios en el corto, mediano y largo plazo.
- Planificación estratégica.
- Creatividad e innovación
- Claridad de los valores
- Tolerancia y autodescubrimiento.
- Comunicación asertiva.
- Orientado a maximizar resultados de forma eficiente.
- Emprendedor.
- Visión de futuro.
- Toma de decisiones.
- Disposición al cambio.
- Mejora continua.
- Trabajar bajo presión.
- Habilidad para negociar.
- Creatividad e innovación.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Encargado de la supervisión de todos los departamentos de la empresa.
- Encargado de la planificación estratégica de la empresa, así como la dirección, control y organización de todas las actividades que se realizan con el fin de lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo, además del establecimiento y diseño de la estrategia para adaptarse a los cambios del mercado.
- Brindar autorización en las diferentes etapas concursales y de ejecución de los contratos en la empresa.
- Se encarga de elaboración de los presupuestos con que cuenta Grupo SHS para suplir todas sus actividades.
- Planificación, organización y control de los concursos en los cuales participa la empresa y su posterior seguimiento en caso de resultar adjudicados con instituciones estatales.
- Búsqueda de oportunidades de negocio.
- Organiza los recursos de la empresa para poder participar en las licitaciones que sean convenientes para Grupo SHS.

4.5.2. Perfil y descripción general del puesto de Jefe del D.C.A.

	Descripción de cargos y perfiles	Edición No: Página: Fecha Elaboración: Aprobado por: Firma:
PUESTO: Jefe del D.C.A.		
UBICACIÓN: Departamento de Contratación Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Es el responsable de la supervisión y gestión de toda la operación del D.C.A. en la ejecución de funciones, revisión de los carteles y la confección de las ofertas.		
REPORTA A: Gerente General		
PERFIL DEL CARGO		
FORMACIÓN: Graduado de Licenciatura en Dirección de Empresas u Ingeniería Industrial		
EXPERIENCIA: CARGO PREVIO: <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en Contratación Administrativa (indispensable) ● Experiencia como jefe de ventas (indispensable) TIEMPO: 5 años		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de herramientas ofimáticas como Word, Excel, PowerPoint, MS Outlook (Email), bases de datos y paquetes estadísticos. ● Manejo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) ● Manejo de Sistemas de información integrados (ERP) ● Gestión de personal. ● Conocimiento del mercado de servicios de limpieza y mantenimiento de zonas verdes en Costa Rica. ● Cálculo de presupuestos y costos ● Gestión en la compra o cotización de insumos ● Leyes y normativas legales sobre Contratación Administrativa y del Ministerio de Trabajo sobre obligaciones laborales. 		

CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS:

- Trabajo en equipo.
- Capacidad motivadora.
- Comunicación efectiva y asertiva.
- Inclinado al riesgo.
- Capacidad multitarea.
- Orientado a resultados.
- Fijación de metas.
- Aptitud lógica-matemática.
- Capacidad de análisis de viabilidad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Supervisión y gestión de toda la operación del D.C.A. en la ejecución de funciones, revisión de los carteles y la confección de las ofertas.
- Aprobar la revisión final de cada oferta a concursar.
- Es responsable de la gestión adecuada de los procedimientos de revocatoria y adjudicación en firme.
- Garantizar el óptimo funcionamiento del procedimiento de Contratación Administrativa y el manejo del equipo de trabajo a su cargo.
- Encargado de hacer la distribución y manejo adecuado de las tareas entre los analistas encargados de elaborarlas.
- Debe prever diariamente licitaciones para su respectivo estudio al D.C.A.
- Analiza las posibilidades de ser adjudicado en las licitaciones.

4.5.3. Perfil y descripción general del puesto de **Analista del D.C.A.**

	Descripción de cargos y perfiles	Edición No: Página: Fecha Elaboración: Aprobado por: Firma:
PUESTO: Analista del D.C.A.		
UBICACIÓN: Departamento de Contratación Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Es el responsable de la elaboración de ofertas a concursar y recopilar la documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos solicitados por las proveedurías del Estado en el concurso.		
REPORTA A: Jefe del D.C.A.		
PERFIL DEL CARGO		
FORMACIÓN: Bachiller en Administración de Negocios o Contabilidad		
EXPERIENCIA: CARGO PREVIO: Experiencia reciente ejecutando todo el proceso de ofertar para el sector Estatal costarricense y conocimientos de la normativa de Contratación Administrativa. TIEMPO: 2 años		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de herramientas ofimáticas como Word, Excel, PowerPoint, MS Outlook (Email), bases de datos y paquetes estadísticos. ● Manejo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) ● Manejo de Sistemas de información integrados ● Manejo de equipo de oficina ● Leyes y normativas legales sobre Contratación Administrativa, y del Ministerio de Trabajo sobre obligaciones laborales. ● Gestión de solicitud de documentos públicos (requisitos). 		
CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS <ul style="list-style-type: none"> ● Proactividad ● Comunicador 		

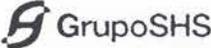
- Orientado a resultados
- Emprendedor
- Mejora Continua
- Trabajar bajo presión
- Capacidad multitarea
- Capacidad analítica y de minuciosidad
- Capacidad de negociación
- Aceptar retroalimentación
- Ser organizado, metódico y cuidadoso en su trabajo
- Buena administración del tiempo
- Saber administrar prioridades en las labores
- Conocimientos prácticos en cotizaciones
- Flexibilidad/Versatilidad
- Confidencialidad

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Colabora en la elaboración del presupuesto, cálculo de mano de obra requerida.
- Ejecuta el análisis y logística de los horarios de cada trabajador.
- Realiza la lectura total del cartel, identificando los requisitos solicitados.
- Hace el levantamiento de los requisitos elaborando la oferta.
- Es el encargado de la elaboración de la oferta de participación.
- Mantener informado mediante reportes de forma constante al Jefe del D.C.A.
- Participación en reuniones periódicas del D.C.A. con la Gerencia.

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.5.4. Perfil y descripción general del puesto de Asistente Administrativo

	Descripción de cargos y perfiles	Edición No: Página: Fecha Elaboración: Aprobado por: Firma:
PUESTO: Asistente Administrativo		
UBICACIÓN: Departamento de Contratación Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Está encargado de garantizar el buen funcionamiento de la oficina desarrollando actividades administrativas; como archivar, planificar y coordinar actividades generales del D.C.A, además, redactar reportes correspondientes.		
REPORTA A: Jefe del D.C.A.		
PERFIL DEL CARGO:		
FORMACIÓN: Técnico o Bachiller en Administración de Negocios o Contabilidad		
EXPERIENCIA: CARGO PREVIO: <ul style="list-style-type: none"> ● Cargos afines a asistente administrativo, con labores que implican conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes. ● Experiencia en contratación administrativa, elaborando presupuestos, levantamiento de requisitos, lecturas de cartel, manejo de la plataforma SICOP. TIEMPO: 1 a 2 años		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de herramientas ofimáticas como Word, Excel, PowerPoint, MS Outlook (Email), bases de datos y paquetes estadísticos. ● Manejo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) ● Manejo de Sistemas de información integrados. ● Manejo de equipo de oficina ● Conocimientos generales en Contratación Administrativa 		
CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS <ul style="list-style-type: none"> ● Claridad de valores ● Comunicación asertiva 		

- Organizado y polivalente
- Puntualidad, orden y proactividad
- Trabajar bajo presión
- Habilidades de redacción de documentos de cierta complejidad
- Orientación a resultados
- Planificación y organización
- Capacidad analítica y habilidad para manejar su tiempo
- Relaciones personales e interpersonales
- Adaptabilidad
- Confidencialidad

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Organiza la agenda (visitas, teléfono, citas, entre otros)
- Ejecuta la realización del trabajo administrativo que, en razón de la competencia de la jefatura, le fue asignado.
- Redactar, transcribir, archivar y revisar documentos tanto físicos como digitales, correos electrónicos, recibos, reportes, oficios, hojas de cálculos y otros documentos relacionados con el departamento.
- Coordinar con el jefe del D.C.A. la correspondencia recibida (llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes tanto entrantes como salientes)
- Apoyar en actividades donde se le requiera dentro del proceso de Contratación Administrativa.
- Coordinar los trámites de viajes del personal del D.C.A cuando sea requerido
- Mantener su área de trabajo limpia y ordenada

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.5.5. Perfil y descripción general del puesto de Abogado del D.C.A.

	Descripción de cargos y perfiles	Edición No: Página: Fecha Elaboración: Aprobado por: Firma:
PUESTO: Abogado del D.C.A.		
UBICACIÓN: Departamento de Contratación Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Es el encargado de certificar documentos que formen parte de los requisitos requeridos para ofertar contratos con la Administración Pública. Además, colabora como consultor en los procesos de revocatoria y adjudicación en firme del procedimiento de contratación administrativa. También, gestiona la obtención de los requisitos legales, presta asistencia y apoyo en procesos sancionatorios, cláusulas penales, multas, procesos en el Tribunal Contencioso Administrativo, solicitud de modificaciones y aclaraciones en los procesos concursales.		
REPORTA A: Gerencia y Jefe del D.C.A.		
PERFIL DEL CARGO:		
FORMACIÓN: Licenciado o Máster en Derecho, incorporado al Colegio Profesional de Abogados y Abogadas.		
EXPERIENCIA CARGO PREVIO: <ul style="list-style-type: none"> ● Brindando servicios de consultoría legal a empresas privadas. ● Experiencia en Contratación Administrativa (indispensable). TIEMPO: 2 años		
CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> ● Marco Normativo de la Contratación Administrativa. ● Dominio de los procedimientos ordinarios y modalidades de la contratación administrativa (Compra directa, Licitación Abreviada y Licitación Pública). ● Presentación, confección y análisis de requisitos legales. ● Dominio de herramientas informáticas. ● Amplio dominio del código de trabajo. 		

CAPACIDADES Y HABILIDADES BLANDAS

- Capacidad investigativa y análisis legal.
- Comunicación efectiva y asertiva.
- Confidencialidad.
- Enfocado a la solución de problemas
- Habilidades de redacción de documentos de cierta complejidad.
- Puntualidad, orden y proactividad.
- Trabajo bajo presión.
- Capacidad analítica y habilidad para manejar su tiempo.
- Claridad de los valores.
- Responsabilidad.
- Comportamiento ético.
- Toma de decisiones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Realizar las certificaciones solicitadas como parte de la documentación a presentar en la oferta de participación
- Brindar consultoría legal al Departamento de Contratación Administrativa sobre contratación administrativa, por ejemplo, en las etapas de procesos de revocatoria y adjudicación en firme del procedimiento de D.C.A
- Encargado de aclarar las dudas que surjan ante una apelación realizada por Grupo SHS en caso de encontrar incongruencias en la oferta presentada por alguna empresa elegida por la institución correspondiente.
- Reporta a la Gerencia y jefatura del D.C.A cada uno de los procesos legales que se realicen en el Departamento de Contratación Administrativa.
- Presta asistencia y apoyo en procesos sancionatorios, cláusulas penales, multas, procesos en el Tribunal Contencioso Administrativo, solicitud de modificaciones y aclaraciones en los procesos concursales.

4.6. Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad

El D.C.A de Grupo SHS desarrolla una serie de procesos que deben de ejecutarse en tiempo y forma, esto porque las contrataciones con el Estado dependen del cumplimiento a la Ley y el Reglamento de Contratación Administrativa, donde los plazos y administración de los recursos deben optimizarse al máximo para ser competitivos en este mercado y a su vez alinearse al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Dado lo anterior, se considera vital realizar una reestructuración del flujo de procesos actual del D.C.A, esto por la ausencia de claridad y pertinencia que se tiene actualmente y que fue reflejado en el capítulo 3 del presente proyecto de investigación.

4.6.1. Procedimiento Gestión de Contratación Administrativa del D.C.A.

 GrupoSHS	Departamento de Contratación Administrativa Grupo SHS	Edición No: ____
		Página: 1 de 14
	Procedimiento Gestión de Contratación Administrativa	Fecha Elaboración: _____
		Aprobado por:
Firma:		

4.6.2. Objetivo

Establecer las actividades necesarias en el flujo el proceso de venta de servicios al Estado que realiza el Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS, mediante la estandarización, normalización, trazabilidad de sus operaciones para la optimización de los recursos y el logro de sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

4.6.3. Alcance

Este proceso es aplicado en todas las áreas y procesos ejecutados por el Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS, desde la búsqueda de licitaciones para identificar opciones viables de ofertar, la selección previa y definitiva de las

licitaciones, la elaboración de la oferta hasta la etapa de adjudicación e inclusive la ejecución de los contratos a ejecutar.

4.6.4. Responsables

El responsable de supervisar y velar el cumplimiento de la ejecución de este procedimiento será el Gerente General de Grupo SHS, así mismo el control y monitoreo diario de cada una de las actividades será responsabilidad del Jefe del D.C.A. Además, la responsabilidad de ejecutar cada una de las actividades detalladas recae en el Jefe del D.C.A., los analistas y el personal de apoyo administrativo que conforma el Departamento de Contratación Administrativa.

4.6.5. Definiciones

Oferta: Corresponde al documento que contiene los requisitos técnicos, legales y administrativos, además de la información de la empresa que solicita cada cartel donde se decide participar.

Adjudicación: Acto administrativo que contiene la resolución de la proveeduría de una institución, después de analizar las distintas ofertas presentadas por las empresas participantes, en la cual se determina la elección de un proveedor ganador para que entregue un determinado bien y/o servicio requerido por el Estado.

Lista de cotejo: Consiste en un listado de aspectos a evaluar que contiene los requisitos solicitados en el cartel de la oferta, los cuales son clasificados en legales, técnicos, administrativos.

Levantamiento de requisitos: Es el proceso de gestionar el cumplimiento de condiciones cartelarias mediante la búsqueda de documentos y acciones requeridas para la participación en un proceso de contratación con el Estado.

Requisito subsanable: Son aquellos requisitos de admisibilidad que exige el cartel de contratación, los cuales pueden ser presentados por la empresa posterior a la presentación de la oferta ya sea de oficio o por una prevención realizada por la proveeduría respectiva.

Requisito no subsanable: Son todos aquellos requisitos de admisibilidad que exige el cartel de contratación, los cuales deben de ser presentación en tiempo y forma por la empresa al momento de presentar la oferta a la proveeduría respectiva.

4.6.6. Abreviaturas

D.C.A.: Departamento de Contratación Administrativa: es el departamento que se encarga de planificar, organizar, realizar y dar seguimiento a las ofertas de los carteles seleccionados para participar en un proceso de contratación.

C.A.: Contratación Administrativa: es el conjunto de normas y procedimientos que regulan la forma en que la Administración Pública interactúa en el mercado en calidad de cliente para adquirir los bienes y servicios necesarios para dar cumplimiento y satisfacción a los intereses públicos.

R.L.C.A.: Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa: es el instrumento legal que regula la actividad de contratación del Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Poder Legislativo, Tribunal Supremo de Elecciones, Contraloría General de la República, Defensoría de los Habitantes, instituciones descentralizadas, municipalidades, entes públicos no estatales y empresas públicas en Costa Rica.

4.6.7. Descripción de los procedimientos

4.6.7.1. Búsqueda y selección de carteles

Responsable: Jefatura de Contratación Administrativa

La Jefatura de Contratación Administrativa es el responsable de realizar diariamente la búsqueda y selección de carteles correspondientes a servicios de limpieza en general, mantenimiento de zonas verdes, jardinería, limpieza de fachadas y vidrios a gran altura, fumigación, corta de árboles, mudanzas y desmantelamientos, para lo cual accede a las diferentes plataformas donde se publican los carteles, como el Diario Oficial La Gaceta, SICOP y/o directamente en los sitios web de las instituciones públicas.

Se buscan las licitaciones publicadas en proceso de apertura de ofertas, en las cuales se observa los títulos de los diferentes carteles de contratación que se relacionen a los servicios que brinda la empresa, para posteriormente hacer una revisión preliminar de los siguientes aspectos:

- Tipo de licitación (Compra Directa, Licitación Abreviada y/o Licitación Pública)
- Institución.
- Estimación presupuestaria que tiene el cartel (Precio)

- Lugar de ejecución del contrato.
- Especificaciones técnicas del servicio a realizar.
- La fecha de entrega de la oferta.
- Principales requisitos solicitados (legales, administrativos, técnicos).
- Ponderación de los rubros de calificación.
- Cantidad de líneas o partidas de SICOP que contiene el cartel.
- Necesidad de hacer una inspección previa (visita al sitio) para verificar las zonas y trabajos a realizar según lo dispuesto en el cartel de la contratación.

Para dicha revisión, se dispone como herramienta de trabajo una lista de cotejo (ver anexo 15), con la cual se verifican los factores determinantes para participar en la oferta.

Lo anterior, se realizará para determinar cuáles carteles y eventuales contratos son convenientes para la empresa en términos de utilidad versus los recursos humanos y materiales que se tienen disponibles, además de que exista el tiempo necesario para elaborar la oferta (capacidad de respuesta).

4.6.7.2. Archivar y asignar responsables para revisión de las licitaciones seleccionadas

Responsable: Jefatura de Contratación Administrativa

La Jefatura del Departamento de Contratación Administrativa archiva diariamente las licitaciones elegidas en una plataforma en la nube (Dropbox), donde cada analista tiene acceso a una carpeta compartida donde va a contar con una sub carpeta identificada por su nombre. La Jefatura del D.C.A. designa a su criterio el responsable de realizar la valoración respectiva de cada licitación seleccionada en la actividad 4.6.7.3., para lo cual deposita en la carpeta de cada analista los carteles que deben revisar.

4.6.7.3. Valoración de cumplimiento de requisitos detallado por el analista

Estudio de requisitos de admisibilidad

Responsable: Analista de Contratación Administrativa

En esta etapa el analista del D.C.A. procede con la lectura total del cartel de participación, donde inicialmente se valoran si se poseen los requisitos generales clasificados en: legales, técnicos y administrativos (ver anexo 16). También debe valorarse si en el cartel existen cláusulas que limiten la participación de la empresa en dicho concurso.

4.6.7.4. Recurso de Objeción al Cartel

Cuando el analista del D.C.A. hace el estudio del cartel de una compra directa, licitación abreviada o pública, y determina que existen una o varias cláusulas que sean desproporcionadas o limiten su posible participación en el concurso, analiza y valora la viabilidad técnica, administrativa y/o legal de recurrir o impugnar dichas cláusulas mediante un recurso de objeción al cartel, el cual debe ser hecho y presentado en el primer tercio de la recepción de ofertas. Si el concurso es una licitación pública debe presentarse ante la Contraloría General de la República y si es una compra directa o una licitación abreviada lo interpone ante la proveeduría licitante. Este recurso debe realizarse con los fundamentos y pruebas necesarias que objeten las limitaciones para poder ofertar, lo cual por ende, deber ser realizado por el analista y validado tanto por el Jefe del DCA como por el Gerente antes de ser presentado.

4.6.7.5. Clasificación de requisitos subsanables y no subsanables

Responsable: Analista de Contratación Administrativa

Se realiza la identificación de los requisitos subsanables y no subsanables indicando cuales posee la empresa y cuáles no, para este proceso se debe de utilizar la lista de cotejo (ver anexo 16) que permita identificar aquellos requisitos que la empresa puede subsanar y cuáles no. En dicha tabla los requisitos se clasifican por colores bajo la siguiente interpretación:

Verde: corresponde a los requisitos de admisibilidad que sí posee la empresa.

Amarillo: corresponde a los requisitos de admisibilidad subsanables y no subsanables que no se posee Grupo SHS, pero que son accesibles para adquirirlos en el corto plazo.

Rojo: corresponde a los requisitos de admisibilidad que no son subsanables y que por históricos de concursos anteriores el Grupo SHS no puede adquirirlos antes de la fecha de entrega de la oferta.

Nota: En la categorización de requisitos se debe tener en cuenta que en caso de presentar más de dos requisitos no subsanables en color rojo (que no son subsanables y que por el plazo de entrega la empresa no puede cumplir) de la valoración de requisitos, se procede a cancelar el análisis del cartel, dado que no es factible por insuficiencia de tiempo y recurso humano para continuar con el proceso.

4.6.7.6. Levantamiento de los requisitos subsanables y no subsanables

Responsable: Analista de Contratación Administrativa

Primeramente, el analista del D.C.A. es el encargado de recabar la información y datos necesarios que implica cumplir con cada uno de los requisitos subsanables.

Una vez obtenidos los requisitos subsanables se van documentando en la oferta según corresponda. Posteriormente, se procede a levantar los requisitos no subsanables, de los cuales se debe tomar en cuenta lo siguiente; en caso de identificarse 2 o más requisitos no subsanables de categoría roja, se desestima el procedimiento de ofertar. Esto debido a que no se cuenta con el tiempo suficiente y la disponibilidad de los recursos para cumplir estos requisitos.

Sin embargo, si en el cartel se identifican requisitos no subsanables de categoría amarilla y verde, si se continúa con el procedimiento, el cual consiste en proceder al levantamiento de dicho requerimiento. Para ello, se deben tomar en cuenta algunas disposiciones antes de proceder a conseguir un requisito no subsanable.

Primeramente, dependiendo el tipo de licitación y el plazo de entrega de la oferta, existe un orden de prioridad por cartel y su tipo de concurso, pues para las compras directas el tiempo de recepción de la oferta es entre 1 a 5 días hábiles, si es una licitación abreviada la fecha de recepción de la oferta es de 6 a 15 días hábiles y para las licitaciones públicas es un mínimo de 15 días y máximo 20 días hábiles.

Luego, el analista del D.C.A. tiene que definir el tipo de características (técnicas, legales o administrativas) del requisito no subsanable, pues dependiendo de cada uno, se debe obtener de una manera diferente. Así, para aquellos requisitos que poseen características técnicas se debe acudir a un profesional o experto en el área que corresponda la solicitud, dado que puede ser desde una composición química específica que debe tener el producto o una característica en cuanto a la cantidad del empaque del insumo. Por el contrario, si es una característica legal se acude a un abogado experto en la materia y para los administrativos el recurso inmediato para acudir es la gerencia.

4.6.7.7. Valorar la rentabilidad del importe del contrato

Responsable: Analista de Contratación Administrativa

Se selecciona el método de cálculo del precio a utilizar, los cuales son dos: por recurso humano solicitado (cotización normal) y Método por metro cuadrado (cotización por regla de tres). Para efectuar dicho cálculo de precio y poder valorar la rentabilidad del importe del contrato, se utilizará una plantilla en Excel (ver anexo 17), la cual contará con una estructura de costos para cada uno de los dos métodos de precio que se detallan en los siguientes apartados completando con cada uno de los rubros solicitados presentes en el cartel.

- Método por recurso humano (cotización normal)

Primeramente, se inicia con el cálculo de los costos totales de salarios requeridos para ejecutar las actividades estipuladas en el cartel, y se anota este dato en el rubro de salarios de la plantilla de Excel (ver anexo 17). Para el porcentaje de los salarios se toma como referencia el promedio de los contratos adjudicados a la empresa en los últimos 4 años, y el comportamiento actual del mercado, de acuerdo al tipo de servicio a ofertar.

Lo anterior, de acuerdo con la lista de insumos y cantidades requeridas en el cartel, la cual se debe calcular por mes y/o anual, según lo requiera la licitación. Hay que tomar en consideración que se solicitan productos biodegradables, y en ocasiones se pide añadir su respectiva ficha técnica, por lo tanto, hay que valorar adecuadamente cada insumo y negociar con los proveedores para obtener mejores precios, por pago de contado y cantidad.

Los gastos operativos se calculan considerando el transporte, traslado, hospedaje, gastos administrativos, viáticos, gastos de facturación, entre otros. Otro rubro que se debe calcular es el equipo, para lo cual es importante conocer los precios de mantenimiento si corresponde, porque según el tipo de equipo se debe comprar cada cierto periodo u reemplazar una pieza importante para su buen funcionamiento.

Finalmente, se establece la utilidad en el precio mensual a cobrar en la oferta, en base a los precios históricos de los concursos adjudicados a Grupo SHS. Se suman todas las variables anteriores para obtener el sub total, agregando el IVA que equivale a un 13% del sub total, para finalmente sumar el sub total y el IVA para obtener el precio final.

- **Método por metro cuadrado (cotización por regla de tres)**

El método de precio por metro cuadrado se utiliza en las contrataciones donde no solicitan personal fijo y se contrata para trabajar por un tiempo determinado en una obra u bien para realizar una labor una única vez, donde el cálculo del precio se realiza tomando en cuenta la cantidad de metros cuadrados de la zona donde se dará el servicio multiplicado por el precio estándar (el cual es propio de la empresa por la experiencia de 10 años cotizando trabajos similares) del metro cuadrado considerando el tipo de servicio a realizar, donde dependiendo de ello, el precio varía y también el lugar geográfico donde se va ejecutar la obra. En este caso, se debe de realizar un estudio previo del terreno para definir su estructura ya sea una zona de llanura o montañosa, dado que esta característica en especial puede incidir en el costo.

Una vez definido el precio final determinado por la cantidad de metros cuadrados, se continúa con la división de los rubros de la oferta económica, se deben agregar los datos en la Plantilla de Excel donde solicita ingresar la cantidad de trabajadores, tipo de jornada, puesto de trabajo, siglas de la ocupación según decreto del ministerio de trabajo, horas totales requeridas, modalidad de pago, seleccionar sector trabajo u industria. Para realizarlo de manera ágil, teniendo el precio final, la empresa Grupo SHS maneja un estándar de precios en cuanto a los rubros mencionados anteriormente, los cuales son calculados por medio de históricos de las contrataciones de los últimos 4 años. Cabe destacar que los precios por metro cuadrado y los rubros deben ser revisados cada semestre por Grupo SHS tomando como referencia los carteles de los últimos 4 años y los costos de las ofertas de características similares.

Una vez obtenido el valor de la mano de obra total, se procede a calcular los insumos y equipo necesario, seguidamente se ingresan los porcentajes que considere la empresa oportunos de gastos operativos y la utilidad, además del porcentaje del Impuesto de Valor Agregado.

4.6.7.8. Realizar una reunión del D.C.A para definir cuales licitaciones se van a ofertar valorando la capacidad de recursos económicos, administrativos y operativos del Grupo SHS.

Responsable: Todos los miembros del D.C.A y el Gerente.

La reunión por parte de los colaboradores del D.C.A y la gerencia, consiste en analizar detalladamente los carteles seleccionados según criterios de utilidad, recursos, plazo de recepción de la oferta y de ejecución del contrato, donde se toma la decisión definitiva de cuales carteles poseen la viabilidad para participar. Cabe destacar que esta reunión debe realizarse 2 veces por semana como mínimo para trabajar de manera efectiva en los tiempos establecidos para la presentación de las ofertas.

Una vez seleccionados los carteles a ofertar por parte de Grupo SHS, finalmente el Jefe del D.C.A y la Gerencia autorizan la participación para que se pueda continuar con el proceso. Además, cada una de las contrataciones seleccionadas deben pasar por criterios de prioridad a fin de determinar el nivel urgencia para elaborar aquellas ofertas según el plazo de recepción y el tipo de concurso.

4.6.7.9. Elaboración de la propuesta de oferta de participación de la licitación

Responsables: Analista del D.C.A.

En este paso, el analista del D.C.A como encargado de la elaboración de la oferta, revisa el anexo 16 (lista de cotejo para la categorización de los requisitos de la oferta a concursar) utilizada en el apartado 6.3.2 para determinar los requisitos que se tienen que incluir en la oferta. Después de realizar la recolección de requisitos, el analista del D.C.A, en un formulario denominado “Formulario de Ofertas” (ver anexo 18), en el cual se incluye primeramente, la información general de la empresa. Posteriormente, se procede a redactar la propuesta como oferta de participación con la información recaudada, la cual implica preparar la documentación administrativa, técnica, legal y

económica. También, si un elemento debe ir en otro archivo se guarda en la misma carpeta con su respectivo nombre para diferenciarlo en la carpeta compartida.

4.6.7.10. Revisión previa antes de presentar la oferta

Responsable: Jefe del D.C.A

El Jefe del D.C.A. realiza una revisión posterior a la elaboración de la oferta, con el fin de garantizar que la propuesta incluya todos los requisitos que se solicitan en el cartel. Lo anterior, con el uso de una lista de cotejo final visible en el anexo 16 para la comprobación de toda la documentación a presentar.

4.6.7.11. Presentación de la oferta

Responsables: Analistas del D.C.A

El analista del D.C.A. ingresa a la plataforma correspondiente para realizar el procedimiento, donde en primera instancia busca la licitación respectiva en la que se va a participar e inicia a subir los archivos que posteriormente se envían como paso final.

Nota: En caso que el cartel estipule la entrega de la oferta en físico, se recopilan todos los documentos para ser presentados en la entidad correspondiente. Además, si la entrega es en físico se deberá tomar en cuenta el tiempo de traslado.

4.6.7.12. La subsanación

Responsables: Analista del D.C.A y el Jefe del D.C.A

Después de presentar la oferta y ser estudiada por la proveeduría correspondiente, esta puede prevenir un elemento subsanable y para ello envían una notificación con las especificaciones que se deben subsanar; por lo tanto, el analista del D.C.A. deberá estar pendiente y presentar la información faltante o corrección de algún error insustancial dentro de los próximos 5 días hábiles a ser notificado.

4.6.7.13. Adjudicación

Responsables: Jefe del D.C.A y el Analista del D.C.A

Después de presentar la oferta y de realizar las subsanaciones necesarias en caso de que así lo solicitara la proveeduría correspondiente, se presentan dos posibilidades, las cuales varían en el proceder de la empresa, las cual se detallan a continuación:

4.6.7.14. Recursos de revocatoria y adjudicación en firme.

Si se adjudica un contrato a la empresa, existen dos escenarios: primeramente, que uno o varios de los demás oferentes hagan uso del recurso de revocatoria al acto de adjudicación, ante alguna discrepancia por las valoraciones hechas por la proveeduría encargada de adjudicar el contrato. En caso de que se presente un recurso apelando el acto de adjudicación, donde la Administración licitante o la Contraloría General de la República según la cuantía de la contratación admita y proceda con el estudio del recurso, el analista del D.C.A. debe desarrollar una respuesta a las apelaciones existentes en la audiencia inicial, con un plazo de dos días hábiles si es una compra directa, cinco días hábiles si es una licitación abreviada y 10 días hábiles si es una licitación pública, dicha respuesta debe ser revisada y autorizada por el Jefe del D.C.A. antes de ser enviada. Si la empresa se adjudica el contrato, después de pasar por los recursos de revocatoria, se da paso a la adjudicación en firme.

En caso de no lograrse la adjudicación del contrato, la empresa puede hacer uso del recurso de apelación o revocatoria dentro del plazo establecido por el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa por tipo de licitación para la resolución final. Para ello, el analista del D.C.A. en conjunto con la asesoría legal, deberán estudiar el acto de adjudicación hecho por la Administración licitante y en caso de considerar que se cometió perjuicio contra la empresa, se presentaría un recurso de revocatoria dentro de los plazos establecidos, donde se fundamente de manera clara y concisa los argumentos que prueben ese perjuicio. Si la empresa no encuentra motivo de apelación de dicha adjudicación, se da finalizado el proceso de oferta de participación.

Además, ante el escenario de no lograr la adjudicación de la licitación es necesario identificar las causas que provocaron ese hecho, dispuesto en la actividad 6.13.

4.6.7.15. Análisis post la no adjudicación en firme a Grupo SHS

Responsable: Analista del D.C.A y Todos los miembros del D.C.A.

Ante la situación de que la empresa no logre la adjudicación en firme, se procede a un análisis del porqué no se logró ganar ese concurso, con el fin de tener una documentación detallada de los errores cometidos para mejorar futuras participaciones en licitaciones. Este análisis se desarrolla de la siguiente forma:

Primeramente el analista del D.C.A, identifica el porqué se perdió el concurso y califica la causa según corresponda:

- a) Por un error en el procedimiento.
- b) Porque otra empresa presentó una oferta más competitiva.

Posteriormente se realiza un focus group con los todos los integrantes del D.C.A., los cuales ejecutan colectivamente la herramienta de los 5 porque para determinar la causa raíz por el cual no se logra la adjudicación, además, se debe analizar la trascendencia del mismo y el impacto negativo que provoca en la empresa como medida para la toma de decisiones en l planificación empresarial.

Luego de aplicar la técnica de los 5 porque, en caso de que sea por la razón A se procede de la siguiente manera:

Se procede a identificar los responsables, para luego determinar la solución y documentarla por parte del D.C.A, y el establecimiento de métricas de desempeño que permitan evaluar semanalmente las labores de los analistas.

Si la oferta se pierde por falta de competitividad, se estudia la oferta ganadora y se procede a una comparación para analizar los elementos de desglose dónde se encuentran las principales diferencias. Después de identificarlas, se buscará la manera de optimizar los recursos con el fin de disminuir los costos en las partidas que permitan una mayor flexibilidad como los insumos y los gastos administrativos para así establecer precios más competitivos para futuras ofertas.

4.6.7.16. Revisión de los indicadores de eficiencia del D.C.A. para su control y seguimiento.

Responsable: Gerente General y el Jefe del D.C.A.

Luego de cumplir con el flujo de procedimiento correspondiente, los miembros del Departamento de Contratación Administrativa utilizan una serie de indicadores para la revisión, control y seguimiento de la ejecución, efectividad, eficiencia y trazabilidad óptima de las etapas clave del flujo de procedimientos del D.C.A. Además, el cálculo de estos indicadores (ver anexo 19) es realizado de manera automatizada por el sistema de información descrito en la Ficha Técnica (ver apartado 4.7) como parte del valor agregado hacia los procedimientos.

El análisis directo de estos indicadores es responsabilidad del Gerente General y el Jefe del D.C.A, mediante una reunión semanal donde se hace la revisión de cada uno de los indicadores generados por el sistema informático, mediante dicho análisis se facilita la toma de decisiones e identificar aquellas medidas preventivas para alcanzar los resultados esperados.

4.6.7.17. Ejecución del contrato

Responsable: Departamento de Contratación Administrativa.

En la ejecución del contrato tanto la empresa como la institución contratante cumplen con cada una de las obligaciones que se estipulan en el cartel para satisfacer el contrato, referente a los deberes y responsabilidades legales establecidos para ambas partes (contratista-oferente). Una vez adjudicado el contrato, tanto la institución oferente como la empresa ofertante a través del Departamento de Contratación Administrativa deben de coordinar un plan de trabajo, para lo cual la empresa Grupo SHS deberá utilizar como herramienta una plantilla de planificación y control que tome en cuenta cuáles serán todos los aspectos que deberán de considerarse para lograr la ejecución del contrato. Ver anexo 20.

4.6.7.18. Flujo de procedimientos

A continuación se muestra la distribución de los procedimientos mediante el siguiente diagrama de flujo de procedimientos para la gestión del Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS.

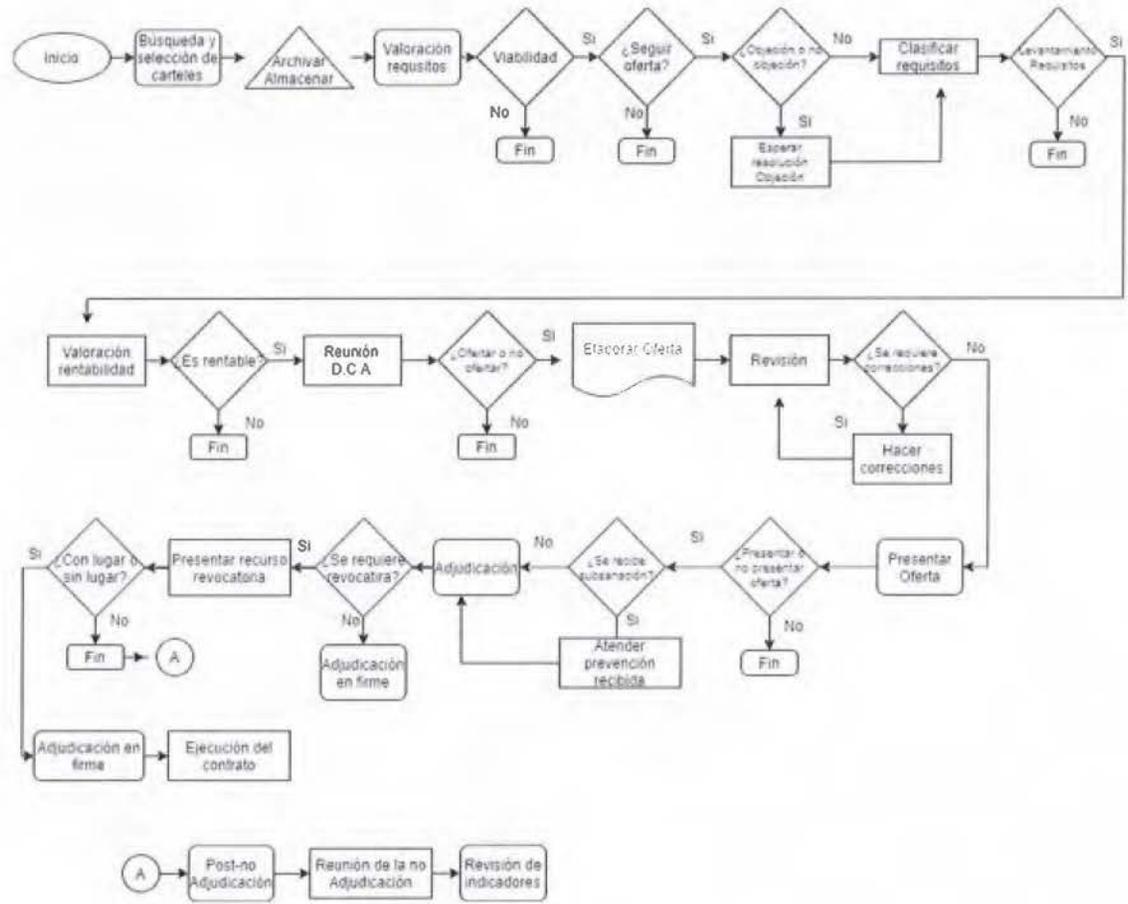


Figura 22. Diagrama del Flujo de Procedimientos de Gestión de Contratación Administrativa de Grupo SHS

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.7. Ficha técnica de un sistema informático para el Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS

A continuación, se detalla la ficha técnica de un sistema informático propuesto para el Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS, la cual contiene un detalle de las especificaciones y requerimientos que faciliten y maximicen el tiempo en la ejecución de los procedimientos de trabajo.

4.7.1. Descripción general de la ficha técnica

	Ficha Técnica de un Sistema Informático en el Departamento Administrativo del Grupo SHS	Edición Número:
		Página:
		Fecha elaboración:
		Aprobado por:
Objetivo:		
Diseñar la ficha técnica de un sistema informático mediante la definición de los módulos de administración y gestión de información que requiere el Departamento de Contratación Administrativa del Grupo SHS, que permita la maximización de recursos en la operación del flujo de sus procesos.		
Alcance:		
El diseño contiene las especificaciones de los módulos que se consideran fundamentales para el software del D.C.A., así como la descripción de las acciones que realiza cada módulo, esto con el fin de crear una estructura alineada a las actividades que posee el flujo de procedimientos de contratación administrativa de la empresa, en función de agilizar los tiempos de elaboración de ofertas y facilitar la ejecución de las tareas dentro del D.C.A.		
Descripción de Usuarios		
Clasificación de Usuarios		
Nombre del usuario	Roles y derechos del usuario	
Gerente General	Tiene todos los roles habilitados del sistema a nivel de producción y consulta, además, de los roles de aprobador en ausencia del Jefe del Departamento de Contratación Administrativa.	
Jefe del Departamento de	Tiene todos los roles habilitados del sistema a nivel de ejecución, aprobación y consulta, además de ser el encargado de	

Contratación Administrativa	administrar los derechos y roles de los demás usuarios.
Analistas del D.C.A.	Tienes los roles de consulta, elaboración de presupuestos, levantamiento de requisitos, análisis y elaboración de ofertas, además de generación de reportes al Jefe del D.C.A.
Asistente Administrativa (o)	Tiene los roles de consulta y generación de reportes, además de ser el encargado de redactar, archivar y planificar los reportes correspondientes del D.C.A.

4.7.1.1. Módulo de gestión y análisis del cartel

1. Módulo de gestión y análisis del cartel	
Nombre del Módulo:	Gestión y análisis del cartel
Usuarios:	Jefe del Departamento de Contratación Administrativa
Propósitos:	La búsqueda y selección de los carteles de SICOP
Precondiciones:	El usuario debe autenticarse por medio de contraseña
Descripción del Módulo:	
<p>Este módulo contiene las aplicaciones de las primeras actividades del proceso de contratación administrativa referente a la búsqueda y selección de los carteles en SICOP, específicamente para el ingreso de la información del cartel seleccionado al sistema, posterior asignación del analista responsable que va a realizar el análisis de viabilidad para ofertar.</p> <p>Es en esta aplicación donde se automatiza el proceso correspondiente a la lista de cotejo para la categorización de los requisitos de la oferta a concursar, la cual se ubica en el anexo 16 del subproducto del Capítulo No. 4 con el nombre de: “Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad” (ver apartado 4.6 del presente documento).</p> <p>La aplicación incluye una base de datos de los requisitos subsanables y no subsanables, donde el encargado o usuario del módulo indica cuáles requisitos cumplen a ese momento y los que deben de obtener, con lo cual el sistema por medio de funciones lógicas le indique la viabilidad de participar en determinado cartel.</p> <p>Es importante mencionar que el proceso de elaboración de la oferta se desarrolla por el analista del D.C.A., el cual se describe en el Módulo No. 3 de “Gestión de Ofertas” Además, este módulo por las características en el manejo de la información se subdivide en 2 submódulos:</p> <p>1.1 Ingresar información del cartel.</p> <p>1.2 Identificar y clasificar requisitos del cartel.</p>	

Submódulo 1.1: Ingresar información del cartel

Submódulo 1.1: Ingresar información del cartel	
Flujo básico	
Paso	Acción
1	El usuario ingresa al sistema donde se le muestra la pantalla inicial.
2	El usuario selecciona la opción “ingresar nuevo cartel”.
3	El sistema presenta un formulario tipo pantalla con los datos requeridos para crear el perfil de un nuevo cartel.
4	El usuario ingresa la información del cartel seleccionado en la búsqueda anterior.
5	El sistema despliega un mensaje de verificación para revisar si está completa la información requerida. Algunos datos son obligatorios como el número del cartel, la fecha de entrega y el responsable.
6	El usuario asigna el analista responsable y se ingresa una fecha límite para su revisión y validación.
7	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar archivo a un formato PDF.
8	Fin de la etapa.

Submódulo 1.2: Identificar y clasificar requisitos del cartel

Submódulo 1.2: Identificar y clasificar requisitos del cartel	
Flujo básico	
Paso	Acción
1	El sistema despliega la lista de cotejo para la categorización de los requisitos de la oferta a concurso, por medio de una base de datos.
2	El usuario selecciona los requisitos que posea el cartel.
3	El sistema muestra la opción de agregar otro requisito.
4	El usuario registra un nuevo requisito en caso de ser necesario.
5	El usuario selecciona la opción guardar.
6	El sistema despliega automáticamente la lista de requisitos seleccionados del cartel

	clasificados en subsanables y no subsanables.
7	El usuario selecciona aquellos requisitos para clasificarlos en “se posee o no se posee”.
8	El usuario selecciona si el requisito se puede conseguir o no.
9	El sistema despliega la evaluación de viabilidad de participación en la oferta. “viable, no viable” basado en logarítmicos según la accesibilidad de los requisitos.
10	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar archivo en formato PDF.
11	Fin de la etapa.

4.7.1.2. Módulo de valoración de la rentabilidad del cartel

2. Módulo de valoración de la rentabilidad del cartel	
Nombre del Módulo:	Valoración de la rentabilidad del cartel
Usuarios:	Jefe del D.C.A. y Analistas del D.C.A.
Propósito:	Validar la rentabilidad de la oferta a concursar.
Precondiciones:	El usuario debe autenticarse por medio de contraseña.
Descripción del Módulo:	
<p>Es el módulo en el cual se valora la rentabilidad del cartel, en el cual se ingresan datos clave de acuerdo con la estructura de costos de la oferta como lo son: la cantidad de trabajadores y el tiempo en que se requieren, nivel de cualificación, insumos y el porcentaje de gastos administrativos, donde el sistema genera automáticamente la rentabilidad a obtener. Los analistas, una vez terminado el análisis de rentabilidad se redacta un informe el cual es enviado vía correo electrónico al Jefe del DCA para justificar la decisión tomada, donde se determina si es viable ofertar o no, donde de ser factible se continúa con el proceso y en caso contrario el sistema da por terminado el flujo del proceso.</p>	
Flujo básico	
Paso	Acción
1	El sistema muestra una pantalla donde solicita ingresar la cantidad de trabajadores, tipo de jornada, puesto de trabajo, siglas de la ocupación según la clasificación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, horas totales requeridas según jornada.
2	El usuario presiona el botón de calcular salarios, donde el sistema automáticamente procesa el cálculo de los salarios con las cargas sociales respectivas, posteriormente realiza la pregunta si desea agregar un porcentaje al rubro "Otros" (se utiliza en el caso que se presente una actualización de un rubro adicional a los cálculos de salarios según la normativa legal)
3	El sistema muestra una pantalla con una base de datos de insumos, donde el analista debe ir seleccionando cada uno y sus especificaciones de acuerdo con el cartel a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Marca. • Unidad de medida.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad mensual. ● Cantidad anual. ● Precio unitario. <p>Cada insumo cuenta con su categoría para que sea cargado por el sistema ya sea al rubro administrativo u operativo y que se reflejará así en la estructura de costos. <u>(Ver submódulo 3.1 Lista de insumos de la empresa, al final del Módulo No. 2).</u></p>
4	<p>El sistema muestra una pantalla en la cual aparecen las herramientas y equipos <u>en inventario disponible</u> que tiene la empresa, donde el analista del D.C.A selecciona las cantidades que se requieren para el proyecto y las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marca. ● Cantidad. ● Precio unitario. ● Vida útil <p>Cuando el analista agrega los datos de herramienta y equipo disponibles, estos se arrastran automáticamente a la cotización agregando su depreciación a los años de contrato que solicita el cartel.</p> <p>Cuando no hay herramientas y equipos disponibles, el sistema permite agregar una nueva y arrastrar automáticamente el valor a la inversión inicial según corresponda.</p> <p>Para la ejecución en esta etapa del módulo es necesario tener el registro del catálogo maestro de las herramientas y equipo de la empresa, para la cual se posee un submódulo que permite su registro y actualización. <u>(Ver submódulo 3.2 Herramientas y Equipos)</u></p>
5	<p>El sistema de acuerdo a las herramientas y equipos seleccionados, automáticamente calcula la depreciación de cada rubro y cantidad seleccionada por el método de depreciación de línea recta y arrastra el monto respectivo por el tiempo estimado del contrato.</p>
6	<p>Si el analista no encuentra alguna herramienta o equipo disponible que requiere, debe presionar el botón llamado inversión, debe agregar manualmente la herramienta o equipo que le haga falta, y también sus especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marca.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad. ● Precio unitario. ● Vida útil. <p>El valor de la inversión se va a arrastrar a la cotización final, tanto de la compra como el de la depreciación del equipo o herramienta.</p>
7	<p>El sistema muestra una pantalla para realizar la cotización donde el analista selecciona el tipo de cotización que desea realizar, de los cuales hay dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El método por metro cuadrado (regla de 3). ● El método por Recurso Humano (cotización normal). <p>Ambos métodos se detallan en el punto 4.6.7.7 “Valorar la rentabilidad del importe del contrato” del subproducto del Capítulo No. 4 “Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad”. (ver apartado 4.6 del presente documento)</p> <p>Si el analista selecciona el método metro cuadrado (por regla de 3) se va a arrastrar el valor de la mano de obra (incluido el valor de las cargas sociales), de los insumos, equipo y herramienta. Posteriormente el analista debe ingresar el porcentaje de los gastos administrativas e impuesto al valor agregado (I.V.A.)</p> <p>Si selecciona el método de recurso humano (cotización normal) se va a arrastrar el valor de la mano de obra (incluido el valor de las cargas sociales), de los insumos, y equipo y herramienta. Posteriormente el analista procede a ingresar el precio a cobrar por gastos administrativos, la utilidad y el porcentaje al impuesto al valor agregado (I.V.A.)</p> <p>En ambos escenarios el sistema realiza automáticamente el cálculo de la inversión de aquellos equipos y herramientas que no se tengan disponibles para su uso, asumiendo que la empresa debe incurrir en el costo de comprar para ejecutar las actividades estipuladas en el contrato.</p> <p>Además, el sistema despliega la cotización del precio de dos formas para facilitar la toma de decisiones. La primera donde únicamente se muestra un precio sin incluir el gasto por inversión inicial en equipo y herramientas, y, en el segundo caso muestra un precio donde se incluye el monto de la inversión inicial que requiere hacer la empresa para adquirir el equipo y herramientas no disponibles.</p>
8	<p>El sistema brinda la cotización o precio final del servicio a ofertar.</p>

9	<p>Una vez obtenido el presupuesto estimado de la cotización, el sistema analiza dos factores para calcular la viabilidad presupuestaria del cartel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es viable si la cotización es menor a la cuantía del cartel. • No es viable si la cotización es mayor a la cuantía del cartel.
10	<p>Si no hay viabilidad presupuestaria, el sistema permite la opción de modificar algunos de los rubros de costos para simular diferentes escenarios mediante el ajuste de la estructura de costos de la oferta, que permitan analizar la posibilidad que la cotización sea viable mediante el ajuste de dichos costos.</p>
11	<p>Se continua con el proceso en caso de ser viable y lo declina en caso de no serlo, donde el analista debe de dejar visible el análisis realizado en cada uno de los casos de forma precisa y clara.</p>
12	<p>El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar el archivo en formato PDF.</p>
13	<p>Fin de la etapa.</p>

4.7.1.3. Módulo de Gestión de Ofertas

3. Módulo de Gestión de Ofertas	
Nombre del Módulo:	Gestión de Ofertas
Usuarios:	Analistas del D.C.A.
Propósito:	Presentar un estatus sobre los requisitos subsanables y no subsanables, con el fin de tener un control efectivo de su levantamiento en el tiempo establecido.
Precondiciones:	El usuario debe autenticarse por medio de contraseña.
Descripción del Módulo:	
<p>Luego de haber elegido participar en un cartel, se utiliza este módulo para desplegar la lista de requisitos subsanables y no subsanables que se deben presentar previamente seleccionados en el Módulo 1 por medio de la lista de cotejo desplegable, donde cada requisito debe tener una fecha límite para cumplirlo, por lo cual el sistema presenta un estado (finalizado o en proceso), el cual tendrá alarmas para dar avisos en una cuenta regresiva de cumplimiento de acuerdo a la fecha de presentación de la oferta y que también los ordena por importancia y complejidad, por ejemplo, los no subsanables se solicitan en primer instancia.</p> <p>Por medio de la interfaz de búsqueda de requisitos subsanables y no subsanables, también es posible acceder a documentación de requisitos presentados en otros carteles con anterioridad por medio de parámetros de búsqueda, de modo tal que se filtren los documentos que contengan mayor incidencia o relación con la oferta que se está elaborando. En el proceso el analista realiza la búsqueda y analiza los documentos que tengan mayor incidencia y verifica la viabilidad de reutilizarlos (siempre y cuando estén vigentes en tiempo y forma), donde si es factible se puede duplicar el archivo reclasificando la información de la interfaz y en caso de que sea negativa la respuesta (no se pueda reutilizar) se procede a levantar el requisito desde cero.</p>	
Flujo básico	
Paso	Acción
1	El sistema muestra una lista desplegable de los requisitos no subsanables, donde el usuario debe programar una fecha para su realización y una fecha límite para su entrega.
2	Posteriormente el sistema muestra una lista desplegable de los requisitos subsanables a los cuales de igual manera el usuario debe programar una fecha para su realización y una fecha límite para su entrega.
3	El sistema automáticamente por medio de una interfaz enviará la información al Jefe del D.C.A a su correo electrónico, el cual le estará

	avisando periódicamente cuando se acerca una fecha a cumplir para la entrega de dicho requisito por parte del analista asignado.
4	El sistema muestra para cada requisito un estatus de “finalizado o en proceso” y los ordena en orden de prioridad, donde los requisitos no subsanables se solicitan en primera instancia.
5	El sistema por medio de una interfaz que realiza la búsqueda de documentos, los cuales fueron requisitos presentados con anterioridad de otros carteles de características similares por objeto contractual e institución por medio de parámetros, para filtrar así los documentos que contengan mayor incidencia o relación, en el cual el analista analiza y verifica la viabilidad de reutilizar el requisito.
6	En caso de ser positiva la respuesta se puede duplicar la información por medio de la interfaz, en caso de que sea negativa la respuesta (no se pueda reutilizar) se procede a levantar el requisito desde cero.
7	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar archivo en formato PDF.
8	Fin de la etapa.

Submódulo: Lista de insumos de la empresa

Submódulo 3.1: Lista de insumos de la empresa	
Este submódulo contiene un catálogo de bienes con la descripción corta y amplia, unidades de medida y precios de los insumos que maneja Grupo SHS, cuyo fin es cargar los mismos automáticamente en el momento de elaboración de la oferta. También se tiene acceso a los proveedores que los suplen y la ficha técnica del insumo en caso de tenerla.	
Flujo básico	
✦ Paso	Acción
a)	El sistema muestra una pantalla con la lista de los insumos, con la descripción corta y amplia, unidades de medida y precios.
b)	El sistema muestra la opción de búsqueda por el nombre del insumo, el cual también los tiene clasificados si son de uso operativo o administrativo.
c)	Posterior al ingreso de los datos de cada insumo, el sistema muestra la opción para determinar si el artículo posee ficha técnica o no.
d)	En caso de que un insumo requiera una actualización en el precio, unidad de medida o ficha técnica, además si se requiere agregar o eliminar alguno, el sistema brinda la opción de editar los datos e información de cada insumo y arrastrar automáticamente el valor según corresponda.
e)	El sistema habilita la opción para jalar o arrastrar los datos de insumos generados al módulo de valoración de la rentabilidad del cartel para la cotización.
f)	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar archivo a formato PDF.
g)	Fin de la etapa

Submódulo 3.2: Herramientas y Equipo

Submódulo 3.2: Herramientas y Equipo
Este submódulo permite al acceso a un catálogo de bienes donde se encuentran registrados las herramientas y equipos que utiliza Grupo SHS, así como su disponibilidad de acuerdo con inventario disponible en tiempo real. Una vez que se cargan automáticamente los bienes el sistema asigna un responsable y el cartel al cual está ligado, lo que permite a los analistas y al Jefe del D.C.A. tomar decisiones de rentabilidad. Cuando no exista inventario disponible, el analista ingresa los bienes requeridos y su inversión inicial, esto de acuerdo con un sondeo de mercado en cuanto a precios y características de los bienes realizado previamente de la lista de proveedores que posee el sistema y que está asociado al giro comercial de los bienes que se requieren.

Flujo básico	
Paso	Acción
a)	El sistema muestra el inventario disponible de herramientas y equipo de la empresa, donde el usuario puede visualizar su ficha técnica, vida útil y valor.
b)	El sistema muestra una pantalla para editar e ingresar los datos de las herramientas y equipo que no posee la empresa y son necesarios para poder ofertar el cartel que se está trabajando, esto de acuerdo con un sondeo de mercado de la lista desplegable de proveedores que por giro comercial se les ha adquirido bienes históricamente.
c)	El usuario puede cargar la lista de herramientas y equipo necesarios para ofertar el cartel desde este módulo, donde realiza automáticamente la clasificación de los equipos y herramientas de manera ascendente según su valor.
d)	El sistema habilita la opción para jalar o arrastrar los datos generados de herramienta y equipo al Módulo No. 2: Valoración de la rentabilidad del cartel para la cotización.
e)	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar un archivo en formato PDF.
f)	Fin de la etapa

4.7.1.4. Módulo de Gestión de Contratos

4. Módulo de Gestión de Contratos	
Nombre del Módulo:	Gestión de Contratos
Actores:	Jefe del D.C.A. y el Analista del D.C.A.
Propósito:	Actualizar el estatus en el cumplimiento de ejecución de las actividades en los contratos adjudicados de acuerdo con los cronogramas de trabajo según corresponda, además de visualizar los tiempos de ejecución contractual, consumos y su rentabilidad.
Precondiciones:	El usuario debe autenticarse por medio de contraseña.
Descripción del Módulo:	
<p>En este módulo, se les da seguimiento a los contratos adjudicados incluidos en una base de datos para gestionar las estadísticas de consumos, gastos, pagos realizados y seguimiento de los planes de trabajo que cronológicamente se deben de cumplir en las instituciones donde se presta el servicio. Para cada contrato en específico existen controles por medio de fechas y alarmas, esto para que los administradores de cada contrato en la empresa tengan una trazabilidad efectiva y no pasen por alto la realización de las actividades ya establecidas en cada contrato.</p>	
Flujo básico	
Paso	Acción
1	El sistema despliega una pantalla donde se solicita ingresar el número de contrato, cliente, cuantía, fecha de ejecución, fecha de finalización del contrato, listado de los insumos, equipo y herramientas a utilizar precio y costos. Además, el detalle de la planilla asociada al contrato en curso, así como los planes de trabajo con las actividades diarias, semanales y mensuales a ejecutar.
2	El sistema muestra una pantalla predeterminada del cronograma para ingresar la planificación de las actividades que conlleva el proceso de realización del contrato (en esta etapa puede consultar en el módulo 4.1 de “ Reportabilidad de estatus de Herramientas y Equipo ”, para consultar y analizar la disponibilidad de herramientas y equipos necesarios para la ejecución del contrato, dado que permite planificar las actividades del contrato y si se requiere de inversión en activos para realizarlas).
3	El usuario ingresa la información del cronograma planeado con sus respectivas fechas de ejecución.

4	El sistema realiza automáticamente un aviso mediante alarma con un periodo de tiempo antes de la fecha límite de entregar cada actividad diaria, semanal y mensual del cronograma.
5	<p>El sistema proporciona en su interfaz la opción de modificar el status de cada contrato donde el usuario selecciona el botón “actualizar estatus” del contrato en:</p> <p>Pendiente: Para el contrato adjudicado que aún no se ha puesto en marcha la ejecución de las actividades del cronograma.</p> <p>En proceso: El contrato posee toda la planificación y las actividades del cronograma que están en ejecución.</p> <p>Finalizado: Ya se cumplió la fecha de finalización y se cumplió con las actividades del cronograma.</p>
6	El sistema permite la opción de desplegar un interfaz donde se visualiza el control de egresos e ingresos para cada contrato, esto permite determinar si se posee un equilibrio financiero en la ejecución del contrato y valorar la decisión de solicitar un reajuste de precios de ser necesario. Además, brinda la opción de ver el equilibrio financiero (egresos e ingresos) de la cantidad total de contratos que conforman el portafolio de la empresa Grupo SHS.
7	El sistema habilita la opción de generar reporte, y exportar archivo en formato PDF.
8	Fin de la etapa.

4.7.1.4. Reportabilidad de estatus de Herramientas y Equipo

Submódulo 4.1: Reportabilidad de estatus de Herramientas y Equipo	
<p>Este submódulo permite generar automáticamente la información de cada uno de las herramientas y equipo que posee la empresa, el sistema procede a jalar o arrastrar los datos registrados previamente en el Submódulo 3.2 de “Herramientas y Equipo”, con el propósito realizar consultas directas sobre la herramienta y equipo específico (activos), mediante el código asignado previamente, generando información que permita tener una análisis integral de la toma de decisiones en la gestión y ejecución de las actividades de los contratos, por ejemplo; la disponibilidad de herramientas y equipos para cumplir las actividades del contrato, el manejo de un plan de mantenimiento de activos y de reposición mediante reinversión de utilidades.</p>	
Flujo básico	
Paso	Acción
a)	<p>El usuario puede hacer la consulta ingresando el código que se asignó a la herramienta y equipo, inmediatamente el sistema despliega una pantalla que muestra un resumen de cada herramienta y equipo; nombre y código, fecha adquisición, familia de activos al que pertenece, ubicación (contrato en el que está siendo utilizado)</p>
b)	<p>El sistema habilita las pestañas del subcomando de consulta del inventario disponible, vida útil y mantenimiento.</p> <p><u>Inventario disponible:</u> nombre y código, marca, modelo, proveedor, ubicación, fecha de adquisición, valor de compra, fecha inicio y caducidad de garantía, descripción general y detalle técnico del activo.</p> <p><u>Mantenimiento:</u> el sistema genera la lista de reparaciones registradas para el activo o familia del activo consultado, donde se visualiza código, marca, modelo, fecha de mantenimiento, fecha de entrega, valor mantenimiento, estado (disponible o en mantenimiento) y descripción del mantenimiento.</p> <p><u>Vida útil:</u> muestra la información de nombre y código, marca, modelo, fecha adquisición, fecha caducidad, valor de compra, valor en libros, depreciación acumulada, vida útil en años, días y meses.</p>
	<p>El sistema habilita la opción para jalar o arrastrar la consulta directa del reporte y el detalle de los datos generados de Reportabilidad de estatus de Herramientas y Equipo al Módulo No. 4: Gestión de Contratos</p>
c)	<p>El sistema habilita la opción de generar un reporte y exportar un archivo en formato PDF, con información de los activos de la empresa que incluye los datos de la etapa anterior para gestionar el plan desde las actividades estipuladas en el contrato</p>

f)	Fin de la etapa
----	-----------------

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la presente ficha técnica se determina la importancia de tener un sistema informático implementado en el Departamento de Contratación Administrativa de Grupo SHS, para la ejecución y gestión óptima del flujo de procedimientos, además, es primordial la implementación de herramientas de medición para la efectividad y eficiencia del valor agregado del sistema informático y la estructuración de un flujo de procedimiento, ante esto es necesario una serie de indicadores que permitan identificar y medir la eficiencia, efectividad y trazabilidad de los procesos, los cuales se pueden ver en el apartado 4.6.7.16 de este capítulo.

4.8. Creación de un sistema de categorización ABC de clientes y competidores

El siguiente subproducto corresponde a la creación de un sistema de categorización ABC de los clientes y competidores de Grupo SHS, la cual se compone de un proceso sistemático y metodológico que explica cómo realizar dicha categorización. Dicha categorización se realiza tanto para los clientes como para los competidores de la empresa, para lo cual se utilizará un ejemplo base para explicar el procedimiento de interpretación de los datos que se obtienen mediante la aplicación de dicho instrumento, esto para garantizar un correcto análisis partiendo de la información obtenida.

El subproducto tiene como fin que Grupo SHS tenga un mapeo preciso y real sobre quiénes son sus principales clientes y competidores dentro del sector de servicios al que se dedica, y por lo tanto, tenga mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones e implementación de estrategias asertivas para incrementar su competitividad en el mercado.

4.8.1. Categorización ABC de clientes

Cabe destacar que la categorización ABC está basada principalmente en la cuantía de los contratos, tomando en cuenta el número de ofertas presentadas y el tipo de servicios ofertados, es decir, de mayor a menor valor en la cuantía de los contratos adjudicados. Para dicha categorización se utilizan los siguientes parámetros:

A: 0%-80% (alto valor de la cuantía del contrato)

B: 81%-95% (valor medio de cuantías del contrato)

C: 96%-100% (bajo valor de cuantía de contratos)

4.8.1.1. Metodología de categorización ABC de clientes

Con base en la clasificación antes propuesta, para realizar dicha categorización se necesita de datos e información, los cuales se obtienen del SICOP, específicamente de los registros visibles en el historial de adjudicación de Grupo SHS. Luego de consultar la base de datos de dicha plataforma, se debe registrar cada contrato adjudicado a la empresa, con sus respectivos datos como el nombre de la institución, la cuantía y el tipo de servicio que se ofertó. En este caso, a manera de ejemplo, se registraron los contratos adjudicados en el periodo de los últimos tres años, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 27. Lista de adjudicaciones ganadas por Grupo SHS, por tipo de servicio, nivel de cuantía e institución desde el 2017-2020

Servicio	Cuántia Contrato	Institución
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡67,679,170.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡66,382,180.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡66,174,511.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡48,429,536.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento y reparación de edificios	₡45,849,600.00	Banco Nacional de Costa Rica
Mantenimiento y reparación de edificios	₡42,905,000.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡39,912,179.00	Instituto Costarricense de Electricidad
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡29,160,000.00	Patronato Nacional de la Infancia
Mantenimiento y reparación de edificios	₡27,344,704.00	Ministerio de Hacienda
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡16,127,910.00	Ministerio de Hacienda
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡13,500,000.00	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
Mantenimiento y reparación de edificios	₡10,069,117.00	Banco Nacional de Costa Rica
Mantenimiento y reparación de edificios	₡9,797,000.00	Banco Nacional de Costa Rica
Limpieza y aseo de edificios	₡7,506,615.00	Consejo Técnico de Aviación Civil
Limpieza y aseo de edificios	₡6,477,324.00	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡5,400,000.00	Instituto Nacional de las Mujeres
Mantenimiento y reparación de edificios	₡4,764,000.00	Municipalidad de Carrillo
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡3,239,558.00	Instituto Nacional de Aprendizaje
Limpieza y aseo de edificios	₡2,500,000.00	Comisión Nacional de Préstamos para Educación
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡1,586,000.00	Consejo de Seguridad Vial
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡1,505,000.00	Municipalidad de San José
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡1,257,916.00	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡1,185,000.00	Servicio Fitosanitario del Estado
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡630,000.00	Ministerio de Cultura y Juventud
Mantenimiento zonas verdes o poda de árboles	₡550,000.00	Defensoría de los Habitantes de la República

Fuente: Elaboración propias con datos del SICOP (2020).

Con esta información ya debidamente documentada, se encuentra la categorización ABC realizada por clientes (institución), para la cual se toma en cuenta el número de ofertas presentadas para cada una de las instituciones, los contratos que fueron adjudicados, la cuantía, y porcentaje acumulado para realizar la respectiva clasificación ABC. Cabe destacar que esta clasificación se realizó basada en los últimos 3 años, desde junio de 2017 a junio de 2020.

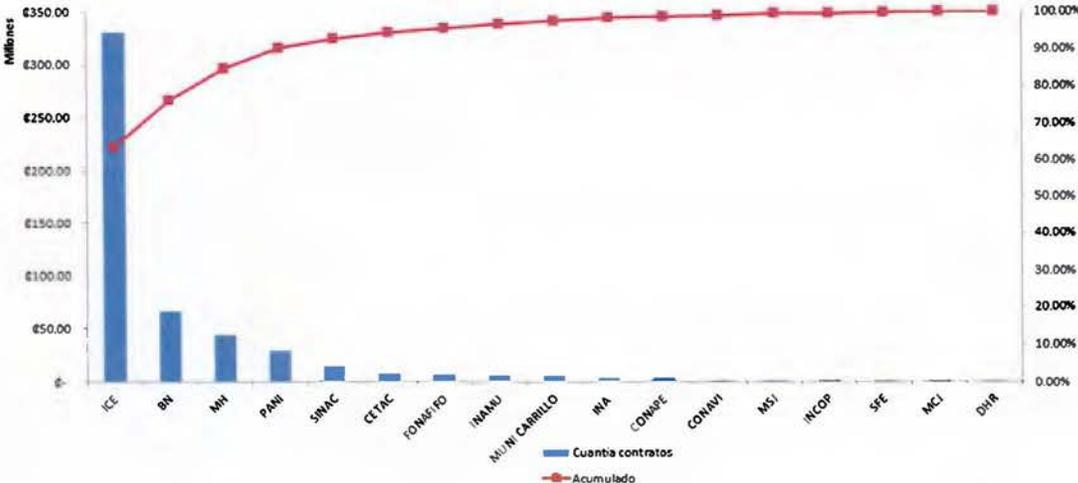
Tabla 28. Categorización ABC de los clientes (institución) de Grupo SHS, por nivel de cuantía de los contratos adjudicados desde el 2017-2020

Institución	Ofertas presentadas	Contratos Adjudicados	Porcentaje de efectividad contratos adjudicados	Cuantía contratos adjudicados	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clasificación
ICE	18	6	33%	€331,482,576.00	63.74%	63.74%	A
BN	19	3	16%	€65,715,717.00	12.64%	76.37%	A
MH	2	2	100%	€43,472,614.00	8.36%	84.73%	A
PANI	2	1	50%	€29,160,000.00	5.61%	90.34%	B
SINAC	4	1	25%	€13,500,000.00	2.60%	92.93%	B
CETAC	7	1	14%	€7,506,615.00	1.44%	94.38%	B
FONAFIFO	1	1	100%	€6,477,324.00	1.25%	95.62%	B
INAMU	3	1	33%	€5,400,000.00	1.04%	96.66%	C
MUNI CARRILLO	1	1	100%	€4,764,000.00	0.92%	97.58%	C
INA	20	1	5%	€3,239,558.00	0.62%	98.20%	C
CONAPE	1	1	100%	€2,500,000.00	0.48%	98.68%	C
CONAVI	1	1	100%	€1,586,000.00	0.30%	98.99%	C
MSJ	3	1	33%	€1,505,000.00	0.29%	99.28%	C
INCOP	4	1	25%	€1,257,916.00	0.24%	99.52%	C
SFE	3	1	33%	€1,185,000.00	0.23%	99.75%	C
MCJ	2	1	50%	630,000.00	0.12%	99.87%	C
DHR	2	1	50%	€550,000.00	0.11%	99.97%	C

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

El gráfico a continuación resume la distribución de las cuantías, contratos e instituciones de la tabla anterior:

Gráfico 1. ABC de clientes por cuantía



Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020)

De acuerdo con el ejemplo anterior que representa la categorización ABC realizada para los clientes, se pueden obtener varios aspectos de análisis que Grupo SHS debe de considerar para la toma de decisiones.

Primeramente, un aspecto relevante a la hora analizar el ABC de clientes, es la cuantía de los contratos adjudicados, la cual indica a la empresa que debe realizar mecanismos de seguimiento y control rigurosos, en el cuidado y gestión de los procedimientos de elaboración óptima de las ofertas presentadas, hacer valoraciones de rentabilidad competitivas y una óptimo manejo en la gestión de los contratos adjudicados, con el propósito lograr una trazabilidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, esto hacia la toma de decisiones sobre a cuáles clientes representan una mayor dependencia de ingresos. En este caso, la categoría A refleja los clientes que disponen de mayores cuantías para los contratos como es el caso del Instituto Costarricense de Electricidad, Banco Nacional y Ministerio de Hacienda. De igual manera se permite visualizar aquellas instituciones donde se dan las adjudicaciones de categoría B y C, las cuales también significan ingresos para la empresa, sin embargo, van disminuyendo el monto conforme a la clasificación respectiva.

En términos generales, el ABC de clientes permite a Grupo SHS a visualizar la distribución de ingresos por clientes, los cuales es un punto vital para la toma de decisiones en el enfoque estratégico, financiero y operativo, dado que la empresa puede determinar si esa base de clientes C le son realmente rentables en cuanto a costos de gestionarlos en comparación con la utilidad generada, ante esto puede plantearse varios escenarios los cuales se definen por la cantidad de cuantía en un grado determinado de factibilidad (alto, medio y bajo):

- **Grado de factibilidad alto:** La empresa decida hacer una transición en el flujo de la cantidad de cuantía de los carteles a ofertar, en donde pueda optar por entrar en un mercado de licitaciones con cuantías más grandes para convertirlas en los nuevos clientes A como estrategia de crecimiento, en donde pueda convertir sus clientes A iniciales pasan a ser B y estos a ser clientes C, dado que se realiza una actualización de clientes en cuanto a cuantía, por el cual la estrategia de una empresa seria especializarse en un mercado de licitaciones de cuantías mayores.
- **Grado de factibilidad medio:** Desde el punto de vista de la actualidad y con un análisis previo de la empresa, se posee este escenario donde los que se busca es un crecimiento en la cuantía de los contratos que se pretenden ganar, ante esto la empresa procede a ofertas carteles con cuantías más altas de las ofertas en los clientes de categoría C, con el propósito de aumentar sus ingresos e emigrar hacia un enfoque de mercado más especializado de manera paulatina, donde los contratos B actuales se convierten en C, y se inicia una apertura de nuevos clientes de esta categoría.
- **Grado de factibilidad bajo:** La empresa puede plantear una análisis de factibilidad actual para determinar si puede iniciar a emigrar hacia en enfoque más especializado en cuanto a ofertar carteles de cuantías más altas, lo cual implica mejoras en los procesos de administrativos y operativos, ante esto esto es un escenario donde se inicia la etapa de planear este posible cambio para llevar a un escenario con grado de factibilidad medio y alto.

También, a través de la comparativa realizada entre las columnas de ofertas presentadas y contratos adjudicados, se puede medir la efectividad porcentual (contratos adjudicados dividido entre ofertas presentadas) que tiene la empresa para lograr una adjudicación en

firme de cada contrato con determinado cliente.

Por ejemplo, se puede observar en la tabla anterior, donde Grupo SHS realizó 20 ofertas al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), sin embargo, solo ganó en una ocasión la adjudicación de un contrato, que representa tan sólo un 5% de efectividad. De acuerdo con ese dato la empresa puede inferir que existen posibles fallas en cuanto al cumplimiento de requisitos que solicita dicha institución.

Aunado a lo anterior, se debe tener en cuenta que la cantidad de contratos ganados también depende del tipo de servicio que se oferta, debido a que la empresa puede tener mayor efectividad en determinado tipo de servicio, por ejemplo, servicios de limpieza de edificios, de mantenimiento de zonas verdes u otro. Esto se puede obtener mediante una clasificación por tipo de servicio de las ofertas realizadas y la cuantía de los contratos adjudicados.

Para obtener esta clasificación se extraen la lista de servicios ofertados que se obtuvo en la tabla 26, para clasificar esos servicios en 3 categorías, la cuales son:

- Mantenimientos zonas verdes o poda de árboles.
- Mantenimiento y reparación de edificios.
- Limpieza y aseo de edificios.

Una vez realizada la agrupación de la lista de servicios de los contratos adjudicados, se hace la sumatoria de la cuantía para todos los servicios que pertenecen a cada tipo de servicio, seguidamente se calcula el peso porcentual de cada servicio. Por ejemplo, con los datos obtenidos anteriormente se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 29. Cuantía total por tipo de servicio

Tipo de servicio	Cuantía	Porcentaje
Mantenimientos zonas verdes o poda de árboles	€362,718,960.00	70%
Mantenimiento y reparación de edificios	€140,729,421.00	27%
Limpieza y aseo de edificios	€16,483,939.00	3%

Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

La tabla anterior permite tener la distribución por importancia porcentual de aquellos tipos de servicios que le generan mayor ingreso a Grupo SHS, lo cual se determina en

función del tipo de servicio que ofrece la empresa y su cuantía, la cantidad de ofertas presentadas y la efectividad de acuerdo con los contratos adjudicados.

Otro de los recursos que proporciona la herramienta de categorización de clientes ABC, es la obtención de la distribución porcentual de los clientes en nivel de importancia y cantidad de cuantía. Para el caso de Grupo SHS se presenta la siguiente distribución:

1. El 18% de los clientes totales, correspondientes a la categoría A, representan un 85% de los ingresos totales (cuantías)
2. El 23% de los clientes totales, correspondientes a la categoría B, representa un 11% de los ingresos totales
3. El 59% de los clientes totales, correspondientes a la categoría C, representa un 4% de los ingresos totales

A continuación, se muestran los siguientes gráficos obtenidos a partir de los datos anteriores extraídos de la tabla 27.

Gráfico 2. Distribución porcentual de las categorías ABC de clientes por cuantía contratos adjudicados desde el 2017 a 2020

Distribución porcentual de clientes por cuantía adjudicada



Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

Gráfico 3. Distribución porcentual de la categoría ABC de clientes por cantidad de contratos adjudicados desde el 2017 a 2020

Distribución porcentual de clientes por categoría ABC



Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

La figura anterior permite realizar un análisis de información cruzada que determina la interacción entre las variables de cuantía y categoría, por ejemplo, los gráficos evidencian que los clientes A poseen un porcentaje un 85% del total de las cuantías adjudicadas, sin embargo, vinculando a la cantidad de clientes de Grupo SHS representa únicamente el 18% del total. Lo anterior, permite observar la evolución de representatividad porcentual de los clientes según su categoría, donde en caso que un cliente A pase a ser un cliente de categoría B o C, es un motivo de análisis para identificar las causas que están ocasionando la variante, por ejemplo, una pérdida de ofertas por motivos de incumplimientos de requisitos, por una valoración de precios no competitiva, los contratos de mayor cuantía se han dejado de ofertar entre otras. Esto permite a Grupo SHS buscar, mejorar e implementar estrategias para recuperar esos clientes o en su defecto, si es parte de la estrategia de la empresa de acuerdo a su enfoque en el segmento de clientes por categoría.

4.10.2. Categorización ABC de competidores

4.10.2.1. Metodología de categorización ABC de clientes

Para esta categorización de los competidores, se utilizan los mismos parámetros del ABC de los clientes. Los datos se recaban del historial de participación de Grupo SHS en SICOP, donde están registradas las ofertas, y se obtiene de cada una la información necesaria para elaborar la clasificación, datos como el tipo de servicio que se ofrece, la cuantía, el competidor a la cual se le adjudica el contrato. A continuación, se muestra a modo de ejemplo, el registro correspondiente de los contratos adjudicados a competidores de Grupo SHS, clasificados por tipo de servicio, cantidad de adjudicados y la cuantía total de estos.

Tabla 30. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de mantenimiento de zonas verdes o poda de árboles

Mantenimiento Zonas verdes o poda arboles		
Competidor	Cantidad de contratos	Cuantía de contratos
Corporación González y Asociados Internacional SA	1	€409,581,594.00
Jarlim Soluciones SA	3	€237,094,594.00
Isiven C.A.	1	€224,344,104.00
3-101-553488 SA	1	€196,014,449.00
Servicios Múltiples Especializados Sermules SA	4	€175,864,484.00
Romagro del Siglo XXI SRL	2	€160,106,298.00
Jasey SA	3	€156,308,300.00
Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT SA	2	€135,439,212.00
Servicios Nítidos Profesionales SA	1	€101,258,350.00
Representaciones Pizarro y Apu SA	1	€83,400,000.00
Global Business Group SA	3	€73,955,000.00
Mantenimiento Zonas Verdes Gabelo SA	3	€72,030,942.00
Servicios de Mantenimiento y Seguridad Semans SA	1	€65,727,441.00
Colinas de Luz y Sombra SA	1	€54,865,168.00
A & R Desarrollos y Edificaciones SA	1	€29,219,274.00

Ademar Vindas Herrera SA	2	€24,736,894.00
Comercializadora Gutiérrez Castro C.G.C SA	1	€24,314,772.00
Ardicon Servicios Constructivos Integrales SA	1	€24,314,772.00
Multiservicios Audezuma O M SA	2	€13,006,085.00
Consorcio Dyh-Huguet	1	€15,000,000.00
Douglas Chaves Sandoval	1	€14,980,000.00
Schneppen & Cía. SA	3	€14,698,000.00
Jennifer González Amador	1	€12,784,110.00
Consorcio Ardicon 2020	1	€11,853,700.00
Víctor Manuel Cardenas Duran	1	€11,282,160.00
Iván Humberto Padilla Murcia	1	€10,515,000.00
Jonatan Esteban Ortega López	1	€10,000,000.00
Ricardo Ramírez Bonilla	1	€8,898,750.00
Maquinaria José León Villalobos SA	1	€8,750,000.00
Grupo Agroindustrial Ecoterra SA	1	€8,575,973.00
Representaciones Trece De Setiembre Limitada	1	€6,500,000.00
Isaac Jiménez Díaz	1	€4,416,216.00
Constructora C & L Hermanos SA	1	€2,658,058.00
Pineda y Córdoba Soluciones Ecológicas SA	1	€2,406,807.00
Carlos Arturo Villalobos Morales	1	€2,200,000.00
Solavcr SA	1	€2,000,000.00
"Consorcio Limpieza - Management "	1	€1,902,487.00
Carlos Omar Altamirano Zamora	1	€1,200,000.00
Giancarlo Sibaja Núñez	1	€1,185,000.00
Pablo Vargas Bustamante	1	€1,132,376.00
José Manuel Blanco Mazariegos	1	€732,122.00
Alex Mauricio Guillen Salazar	1	€114,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

Tabla 31. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de limpieza y aseo de edificios

Limpieza y aseo de edificios		
Competidor	Cantidad Contratos	Cuantía Contratos
Consorcio Limpieza - Management	7	€1,976,137,298.00
Asecubo	1	€1,103,704,268.00
Moli Del Sur SA	1	€619,108,404.00
Compañía De Servicios Múltiples Masiza SA	16	€459,038,135.00
Servicios Múltiples Especializados Sermules SA	5	€121,056,489.00
Servicios De Mantenimiento y Seguridad Semans SA	2	€177,065,491.00
Tiosol L M SA	1	€136,606,200.00
Servicios De Limpieza Yami SA	4	€118,191,708.00
Consorcio Corporación González y Asociados	4	€78,452,265.00
Pacific Security And Service Corporation A&B SA	6	€75,730,155.00
Soluciones Empresariales a su Medida Selme SA	1	€64,748,745.00
Santa Catalina Laboure Limitada	2	€58,992,358.00
Distribuidora y Envasadora De Químicos SA	1	€55,000,000.00
Candi Servicios Del Sur SA	1	€51,001,836.00
Alavisa De Cañas S A L	2	€32,806,713.00
Servicios De Consultoría De Occidente SA	1	€21,954,528.00
Kids Star Kingdom SA	1	€16,606,464.00
Marvin Rodríguez Sandí	1	€13,500,000.00
Agencia De Seguridad Máxima SA	1	€8,556,810.00
Mantenimiento Total SAL	1	€3,692,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

Tabla 32. Lista de competidores por cantidad de contratos adjudicados y su cuantía, para los servicios de mantenimiento y reparación de edificios

Mantenimiento y reparación de edificios		
Competidor	Cantidad Contratos	Cuantía Contratos
Gaudy Susana Soto Vindas	2	€97,661,500.00
Consorcio Interamericano Caribe de Exportación SA	1	€74,611,170.00
Sear Ingeniería Diseño y Construcción SA	1	€70,877,045.51
Vegosa SA	2	€41,253,549.00
Bienes Aht De Costa Rica SA	1	€36,836,180.00
Constructora y Multiservicios JSP SA	2	€23,854,189.12
Alpiquir Vegosa SA	1	€23,215,089.00
Constructora Francisco Adolfo Muñoz y Asociados	1	€23,200,000.00
Multiservicios Pegopz Noventa y Tres SA	1	€7,763,735.37
Constructora Mora y Math Limitada	1	€5,599,800.00

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

Luego de obtener estos datos, se puede observar que existen empresas que ofertan en más de un servicio, por lo tanto se suman las cuantías totales, y se procede a realizar la categorización ABC de competidores de Grupo SHS, tomando en consideración la cantidad de contratos adjudicados, la cuantía de los mismos, el porcentaje acumulado, para determinar así su clasificación.

Tabla 33. Categorización ABC de los competidores de Grupo SHS, por cuantía de los contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018 - 2020)

Competidor	Contratos Adjudicados	Cuantía contratos	Porcentaje	Acumulado	Clasificación
Consorcio Limpieza - Management	8	€1,978,039,785.00	24.69%	24.69%	A
ASECUBO	1	€1,103,704,268.00	13.78%	38.46%	A
Moli del Sur SA	1	€619,108,404.00	7.73%	46.19%	A
Compañía de Servicios Múltiples Masiza SA	16	€ 459,038,135.00	5.73%	51.92%	A
Corporación Gonzalez y Asociado Internacional SA	1	€ 409,581,594.00	5.11%	57.03%	A
SERMULES SA	9	€296,920,973.00	3.71%	60.74%	A
Servicios de Mantenimiento y Seguridad SEMANS SA	3	€242,792,932.00	3.03%	63.77%	A
JARLIM Soluciones SA	3	€237,094,594.00	2.96%	66.73%	A
ISIVEN C.A.	1	€224,344,104.00	2.80%	69.53%	A
3-101-553488 SA	1	€196,014,449.00	2.45%	71.97%	A
Romagro del Siglo XXI SRL	2	€160,106,298.00	2.00%	73.97%	A
JASEY SA	3	€156,308,300.00	1.95%	75.92%	A
TIOSOL L M SA	1	€136,606,200.00	1.70%	77.63%	A
Interconsultoria de Negocios y Comercio I B T SA	2	€135,439,212.00	1.69%	79.32%	A
Servicios de Limpieza YAMI SA	4	€118,191,708.00	1.48%	80.79%	B
Servicios Nitidos Profesionales (SNP) SA	1	€101,258,350.00	1.26%	82.06%	B
Gaudy Susana Soto Vindas	2	€97,661,500.00	1.22%	83.28%	B
Representaciones Pizarro Y Apu SA	1	€83,400,000.00	1.04%	84.32%	B
Corporación Gonzalez y	4	€78,452,265.00	0.98%	85.30%	B

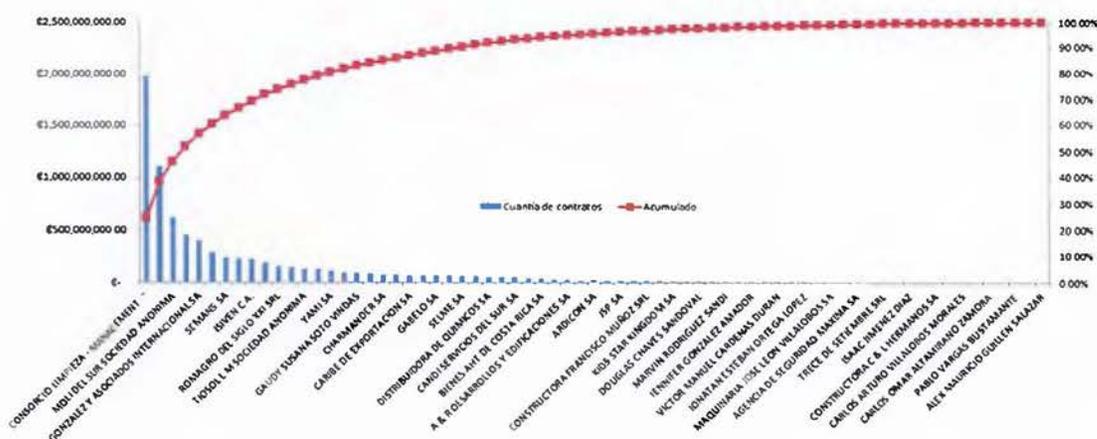
Asociados y Charmander					
Pacific Security And Service Corporation A&B SA	6	€75,730,155.00	0.95%	86.24%	B
Consorcio Interamericano Caribe de Exportación SA	1	€74,611,170.00	0.93%	87.17%	B
Global Business GROUP SA	3	€73,955,000.00	0.92%	88.10%	B
Mantenimiento Zonas Verdes GABELO SA	3	€72,030,942.00	0.90%	88.99%	B
Sear Ingeniería Diseño y Construcción SA	1	€70,877,045.51	0.88%	89.88%	B
Soluciones Empresariales a su Medida SELME SA	1	€64,748,745.00	0.81%	90.69%	B
Santa Catalina Laboure Limitada	2	€58,992,358.00	0.74%	91.42%	B
Distribuidora y Envasadora de Químicos SA	1	€55,000,000.00	0.69%	92.11%	B
Colinas de Luz y Sombra SA	1	€54,865,168.00	0.68%	92.79%	B
Candi Servicios del Sur SA	1	€51,001,836.00	0.64%	93.43%	B
Vegosa SA	2	€41,253,549.00	0.51%	93.95%	B
Bienes AHT de Costa Rica SA	1	€36,836,180.00	0.46%	94.41%	B
Alavisa de Cañas S A L	2	€32,806,713.00	0.41%	94.82%	B
A & R Desarrollos y Edificaciones SA	1	€29,219,274.00	0.36%	95.18%	B
Ademar Vindas Herrera SA	2	€24,736,894.00	0.31%	95.49%	B
Ardicon Servicios Constructivos Integrales SA	1	€24,314,772.00	0.30%	95.79%	B
Comercializadora Gutiérrez Castro C.G.C SA	1	€24,314,772.00	0.30%	96.10%	C
Constructora y Multiservicio J S	2	€23,854,189.12	0.30%	96.39%	C

P SA					
Alpquir Vegosa	1	€23,215,089.00	0.29%	96.68%	C
Constr. Francisco Adolfo Muñoz y Asociados SRL	1	€23,200,000.00	0.29%	96.97%	C
Servicios de Consultoria de Occidente SA	1	€21,954,528.00	0.27%	97.25%	C
Kids Star Kingdom SA	1	€16,606,464.00	0.21%	97.45%	C
Consortio DYH-HUGUET	1	€15,000,000.00	0.19%	97.64%	C
Douglas Chaves Sandoval	1	€14,980,000.00	0.19%	97.83%	C
Schneppen & CIA SA	3	€14,698,000.00	0.18%	98.01%	C
Marvin Rodriguez Sandi	1	€13,500,000.00	0.17%	98.18%	C
Multuservicios Audezuma O M SA	2	€13,006,085.00	0.16%	98.34%	C
Jennifer Gonzalez Amador	1	€12,784,110.00	0.16%	98.50%	C
Consortio Ardicon 2020	1	€11,853,700.00	0.15%	98.65%	C
Victor Manuel Cardenas Duran	1	€11,282,160.00	0.14%	98.79%	C
Ivan Humberto Padilla Murcia	1	€10,515,000.00	0.13%	98.92%	C
Jonatan Esteban Ortega Lopez	1	€10,000,000.00	0.12%	99.05%	C
Ricardo Ramirez Bonilla	1	€8,898,750.00	0.11%	99.16%	C
Maquinaria Jose Leon Villalobos SA	1	€8,750,000.00	0.11%	99.27%	C
Grupo Agroindustrial ECOTERRA SA	1	€8,575,973.00	0.11%	99.37%	C
Agencia de Seguridad Maxima SA	1	€8,556,810.00	0.11%	99.48%	C
Multiservicios PEGOPZ Noventa y Tres SA	1	€7,763,735.37	0.10%	99.58%	C
Representaciones Trece de Setiembre SRL	1	€6,500,000.00	0.08%	99.66%	C

Constructora Mora Y Math Limitada	1	€5,599,800.00	0.07%	99.73%	C
Isaac Jimenez Diaz	1	€4,416,216.00	0.06%	99.78%	C
Mantenimiento Total S A L	1	€3,692,000.00	0.05%	99.83%	C
Constructora C & L Hermanos SA	1	€2,658,058.00	0.03%	99.86%	C
Pineda y Cordoba					
Soluciones Ecologicas SA	1	€2,406,807.00	0.03%	99.89%	C
Carlos Arturo Villalobos Morales	1	€2,200,000.00	0.03%	99.92%	C
Solavcr SA	1	€2,000,000.00	0.02%	99.95%	C
Carlos Omar Altamirano Zamora	1	€1,200,000.00	0.01%	99.96%	C
Giancarlo Sibaja Nuñez	1	€1,185,000.00	0.01%	99.98%	C
Pablo Vargas Bustamante	1	€1,132,376.00	0.01%	99.99%	C
Jose Manuel Blanco Mazariegos	1	€732,122.00	0.01%	100.00%	C
Alex Mauricio Guillen Salazar	1	€114,000.00	0.00%	100.00%	C

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

Gráfico 4. ABC de competidores



Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

Tal como se puede observar en el ejemplo anterior, se representa la categorización ABC realizada para los competidores de Grupo SHS mediante la tabla y la gráfica, donde se pueden obtener varios aspectos de análisis que Grupo SHS debe de considerar para la toma de decisiones.

Primeramente, un aspecto importante que arroja la clasificación anterior es cuáles empresas de la competencia obtuvieron una mayor cuantía a través de los contratos realizados donde los competidores A, como es el caso de Consorcio limpieza Management, Asecubo, Molí del sur Sociedad Anónima, lo cuales obtienen mayores ingresos por los contratos realizados, y por ende van disminuyendo conforme baja su calificación B y C respectivamente.

Además, con la información obtenida en la etapa anterior, se realiza la clasificación por número de contratos adjudicados para cada una de las categorías, con el propósito de analizar el peso de la distribución de las categorías según contratos adjudicados, por ejemplo, en la tabla anterior se muestra el análisis respectivo para los competidores A.

Tabla 34. Categorización ABC de los competidores de Grupo SHS, por número de contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018 - 2020)

Competidor	Contratos Adjudicados	Cuantía contratos	Porcentaje	Acumulado	Clasificación
Compañía de Servicios múltiples MASIZA SA	16	€459,038,135.00	5.73%	51.92%	A
Servicios Múltiples Especializados Sermules SA	9	€296,920,973.00	3.71%	60.74%	A
Consorcio Limpieza - Management	8	€1,978,039,785.00	24.69%	24.69%	A
Pacific Security And Service Corporation A&B SA	6	€75,730,155.00	0.95%	86.24%	B
Servicios de limpieza Yami SA	4	€118,191,708.00	1.48%	80.79%	B
Corporación Gonzalez y	4	€78,452,265.00	0.98%	85.30%	B

Asociados y Charmander					
Servicios de Mantenimiento y Seguridad SEMANS SA	3	€242,792,932.00	3.03%	63.77%	A
JARLIM Soluciones SA	3	€237,094,594.00	2.96%	66.73%	A
JASEY SA	3	€156,308,300.00	1.95%	75.92%	A
Global Business Group SA	3	€73,955,000.00	0.92%	88.10%	B
Mantenimiento y Zonas verdes SA	3	€72,030,942.00	0.90%	88.99%	B
SCHNEPPEN & CIA SA	3	€14,698,000.00	0.18%	98.01%	C
Romagro del Siglo XXI SRL	2	€160,106,298.00	2.00%	73.97%	A
Interconsultoria De Negocios y Comercio I B T SA	2	€135,439,212.00	1.69%	79.32%	A
Gaudy Soto Vindas	2	€97,661,500.00	1.22%	83.28%	B
Santa Catalina Laboure Limitada	2	€58,992,358.00	0.74%	91.42%	B
Vegosa SA	2	€41,253,549.00	0.51%	93.95%	B
Alavisa De Cañas S A L	2	€32,806,713.00	0.41%	94.82%	B
Ademar Vindas Herrera SA	2	€24,736,894.00	0.31%	95.49%	B
Constructora Y Multiservicio S J S P SA	2	€23,854,189.12	0.30%	96.39%	C
Multiservicios Audezuma O M SA	2	€13,006,085.00	0.16%	98.34%	C
ASECUBO	1	€1,103,704,268.00	13.78%	38.46%	A
Moli del Sur SA	1	€619,108,404.00	7.73%	46.19%	A
Corporación Gonzales y Asociados	1	€409,581,594.00	5.11%	57.03%	A

Internacional SA					
ISIVEN C.A.	1	€224,344,104.00	2.80%	69.53%	A
3-101-553488 SA	1	€196,014,449.00	2.45%	71.97%	A
TIOSOL L M SA	1	€136,606,200.00	1.70%	77.63%	A
Servicios Nitidos profesionales (SNP) SA	1	€101,258,350.00	1.26%	82.06%	B
Representaciones Pizarro y Apu SA	1	€83,400,000.00	1.04%	84.32%	B
Consortio Interamericano Caribe de Exportación SA	1	€74,611,170.00	0.93%	87.17%	B
Sear Ingeniería Diseño y Construcción SA	1	€70,877,045.51	0.88%	89.88%	B
Soluciones Empresariales a su Medida SELME SA	1	€64,748,745.00	0.81%	90.69%	B
Distribuidora y Envasadora de Químicos SA	1	€55,000,000.00	0.69%	92.11%	B
Colinas de Luz y Sombra SA	1	€54,865,168.00	0.68%	92.79%	B
Candi Servicios del Sur SA	1	€51,001,836.00	0.64%	93.43%	B
Bienes AHT de Costa Rica SA	1	€36,836,180.00	0.46%	94.41%	B
A & Desarrollo y Edificaciones SA	1	€29,219,274.00	0.36%	95.18%	B
Ardicon Servicios Constructivos Integrales SA	1	€24,314,772.00	0.30%	95.79%	B
Comercializadora Gutiérrez Castro C.G.C SA	1	€24,314,772.00	0.30%	96.10%	C
Alpquir Vegosa	1	€23,215,089.00	0.29%	96.68%	C
Constr. Francisco Adolfo Muñoz y Asociados SRL	1	€23,200,000.00	0.29%	96.97%	C
Servicios de Consultoría de	1	€21,954,528.00	0.27%	97.25%	C

Occidente SA					
Kids Star Kingdom SA	1	€16,606,464.00	0.21%	97.45%	C
Consortio DYH-HUGUET	1	€15,000,000.00	0.19%	97.64%	C
Douglas Chaves Sandoval	1	€14,980,000.00	0.19%	97.83%	C
Marvin Rodriguez Sandi	1	€13,500,000.00	0.17%	98.18%	C
Jennifer Gonzalez Amador	1	€12,784,110.00	0.16%	98.50%	C
Consortio Ardicon 2020	1	€11,853,700.00	0.15%	98.65%	C
Victor Manuel Cardenas Duran	1	€11,282,160.00	0.14%	98.79%	C
Ivan Humberto Padilla Murcia	1	€10,515,000.00	0.13%	98.92%	C
Jonatan Esteban Ortega Lopez	1	€10,000,000.00	0.12%	99.05%	C
Ricardo Ramirez Bonilla	1	€8,898,750.00	0.11%	99.16%	C
Maquinaria Jose Leon Villalobos SA	1	€8,750,000.00	0.11%	99.27%	C
Grupo Agroindustrial ECOTERRA SA	1	€8,575,973.00	0.11%	99.37%	C
Agencia de Seguridad Maxima SA	1	€8,556,810.00	0.11%	99.48%	C
Multiservicios PEGOPZ Noventa y tres SA	1	€7,763,735.37	0.10%	99.58%	C
Representaciones Trece de Setiembre SRL	1	€6,500,000.00	0.08%	99.66%	C
Constructora Mora y Math Limitada	1	€5,599,800.00	0.07%	99.73%	C
Isaac Jimenez Diaz	1	€4,416,216.00	0.06%	99.78%	C
Mantenimiento Total S A L	1	€3,692,000.00	0.05%	99.83%	C

Constructora C & L Hermanos SA	1	€2,658,058.00	0.03%	99.86%	C
Pineda Y Cordoba Soluciones Ecologicas SA	1	€2,406,807.00	0.03%	99.89%	C
Carlos Arturo Villalobos Morales	1	€2,200,000.00	0.03%	99.92%	C
Solavcr SA	1	€2,000,000.00	0.02%	99.95%	C
Carlos Omar Altamirano Zamora	1	€ 1,200,000.00	0.01%	99.96%	C
Giancarlo Sibaja Nuñez	1	€1,185,000.00	0.01%	99.98%	C
Pablo Vargas Bustamante	1	€1,132,376.00	0.01%	99.99%	C
Jose Manuel Blanco Mazariegos	1	€732,122.00	0.01%	100.00%	C
Alex Mauricio Guillen Salazar	1	€114,000.00	0.00%	100.00%	C

Fuente: Elaboración propia con datos de SICOP (2020)

A partir de observar de forma comparativa la tabla 32 de Categorización ABC por cuantía y la tabla 33 por número de contratos adjudicados, se puede identificar como no necesariamente el competidor que más contratos adjudicados tiene, es el que obtiene mayores ingresos. Por ejemplo, la Compañía de Servicios Múltiples MASIZA S.A. obtuvo 16 contratos adjudicados por una suma de € 459,038,135.00, sin embargo la que más cuantía obtuvo por los contratos adjudicados, fue el Consorcio Limpieza Management, la cual corresponde a 8 contratos adjudicados los cuales representan una cuantía total de €1,978,039,785.00.

En ese caso la empresa posee la oportunidad de analizar la representatividad que tienen un tipo de contrato en el total de las adjudicaciones y cuantía, con el propósito de identificar el nivel de dependencia por cuantía en los ingresos de la empresa, por ejemplo, si se posee un sólo contrato que representa el 50% de los ingresos de Grupo SHS por contratos adjudicados, es una forma de determinar el impacto que genera la pérdida o no adjudicación de un contrato de estas dimensiones. Además, la toma de

decisiones en el enfoque de las estrategias al ofertar, enfoque por número de contratos ganados o enfoque por valor de cuantía.

Tabla 35. Distribución de los tipos de servicios por cuantía y número de contratos adjudicados a los competidores, para los últimos 2 años (2018 - 2020)

Tipo de servicio	Número de contratos adjudicados	Porcentaje del N° de Contratos	Cuantía	Porcentaje de la cuantía
Mantenimientos zonas verdes o poda de árboles	59	45%	€2,415,366,492.00	30%
Mantenimiento y reparación de edificios	13	10%	€404,872,258.00	5%
Limpieza y aseo de edificios	59	45%	€5,191,949,867.00	65%
Total	131	100%	€8,012,188,617	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

La tabla anterior, muestra la distribución de los contratos adjudicados a la competencia y su relación con el valor total de la cuantía que esto representa, dicha cuantía es una porción del segmento de mercado para esos tipos de servicios que Grupo SHS no ofertó o no se le adjudicó.

Es decir, del total de contratos adjudicados a la competencia, el 45% corresponde a servicios de mantenimientos zonas verdes o poda de árboles que representa un 30% del total de la cuantía adjudicada a los competidores.

Asimismo, un 45% de los contratos adjudicados a los competidores fue en servicios de limpieza y aseo de edificios, el cual representa un 65% de la cuantía total. Por último, los servicios para mantenimiento y reparación de edificios son el otro 10% restante, que posee una representatividad del 5% en el total de la cuantía adjudicada para los competidores.

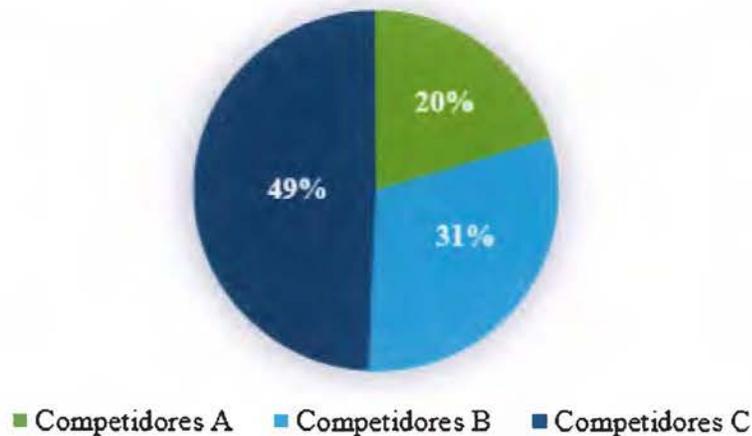
Al igual que con la categorización ABC de clientes, se calculó la distribución porcentual de los competidores de Grupo SHS basado en la cuantía total de los contratos y cuánto corresponde a cada categoría, la cual se presenta a continuación:

- El 20% de los competidores totales, pertenecientes a la categoría A, corresponden a un 79% del total de la cuantía de los contratos.

- El 31% de los competidores totales, pertenecientes a la categoría B, corresponden a un 17% del total de la cuantía de los contratos.
- El 49% de los competidores totales, pertenecientes a la categoría C, corresponden a un 4% del total de la cuantía de los contratos.

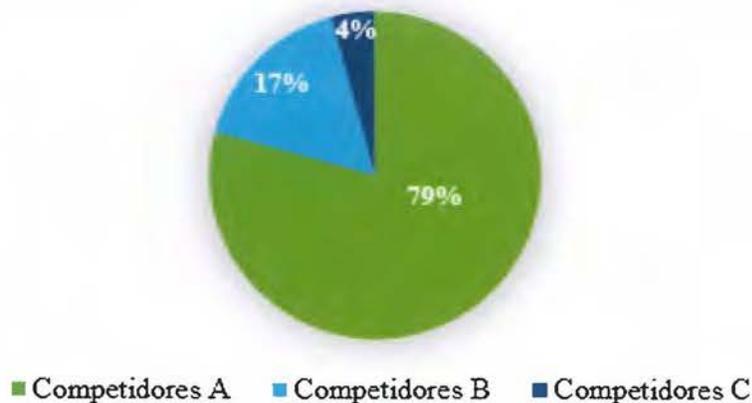
Los siguientes gráficos representan la distribución de competidores por cuantía y por número de contratos adjudicados representada en la tabla anterior:

Gráfico 5. Distribución porcentual de la categoría ABC de competidores por cuantía de contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

Gráfico 6. Distribución porcentual de la categoría ABC de competidores por cantidad de contratos adjudicados para los últimos 2 años (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos del SICOP (2020).

Los gráficos anteriores permiten realizar un análisis de información cruzada que determina la interacción entre las variables de cuantía y categoría ABC de competidores. Por ejemplo, los gráficos evidencian que los competidores A poseen un porcentaje de un 79% del total de las cuantías adjudicadas, sin embargo, relacionándolo a la cantidad de competidores de Grupo SHS, representan únicamente el 20% del total.

De acuerdo al análisis anterior, se puede ver como evolucionan los porcentajes en cuanto a la categoría correspondiente, en el cual un cambio de categoría debe ser analizado por Grupo SHS, con el fin de determinar varios aspectos importantes, como por ejemplo, cuáles son exactamente las empresas que están liderando el mercado de servicios de limpieza, mantenimiento de zonas verdes, mantenimiento y reparación de edificios, y por lo tanto hacer un estudio o investigación para conocer qué técnicas están utilizando para abarcar gran parte de mercado. También, es importante utilizar este análisis como una herramienta para la vigilancia estratégica que permita saber cuáles empresas competidoras están en constante crecimiento con el fin de tomar decisiones importantes que lleven a Grupo SHS a crear y aprovechar ventajas estratégicas.

4.11. Evaluación Financiera de la propuesta del Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector Estatal Costarricense

Este apartado consiste en la evaluación financiera de la propuesta creada para Grupo SHS el cual fue realizado a partir del flujo de caja incremental en el cual se ve reflejado la aplicación integral del proyecto. Mediante la evaluación financiera se puede visualizar gradualmente el impacto económico directo, lo anterior en una proyección a 5 años una vez implementado el modelo de administración estratégica en la empresa.

4.11.1. Inversión Inicial

A continuación, se presenta el detalle de la inversión inicial en la que Grupo SHS debe incurrir con el fin de poner en marcha la propuesta planteada en el presente proyecto de investigación. En cuanto al monto total se requieren ₡6,442,500.00, los cuales se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 36. Costos de inversión inicial de la propuesta

Costos de inversión inicial	Monto anual
Desarrollo e implementación del software para el D.C.A.	₡5,508,000.00
Capacitación para el D.C.A. durante la implementación de la propuesta	₡934,500.00
Total:	₡6,442,500.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tal como se puede observar en la tabla anterior, un porcentaje representativo de la inversión inicial corresponde al desarrollo e implementación de un sistema informático a la medida, cuya finalidad se sustenta en integrar todas las etapas del procedimiento de Contratación Administrativa dentro del Grupo SHS S.A., esto en función de agilizar los tiempos de elaboración de ofertas y la ejecución de todas las tareas dentro del D.C.A, obteniendo así una trazabilidad óptima dentro del flujo de procesos y una maximización de los recursos dentro de operación diaria.

Para establecer el monto total del software, se realizó un análisis del mercado, en el cual se buscaron diferentes empresas desarrolladoras de software y expertos en la materia, como por ejemplo; Consulting Group Corp., Nube de Fuego Software S.A e ingenieros informáticos, para buscar el costo de un sistema de información con adaptaciones a la

medida, considerando las opciones del mercado a nivel de costo bajo-medio y de acuerdo a las necesidades de Grupo SHS, se identificó que el valor oscila entre \$6.000 y \$12.000, por ende se establece un costo estimado de \$9.000 dado que sólo se contempla un proceso, el cual es el de Contratación Administrativa. Ahora bien, basados en un tipo de cambio de ₡612 colones, el cual está proyectado para el año 2021, según el Ministerio de Hacienda (2020), de acuerdo a los lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República, se estima el costo del software en ₡5,508,000.00 colones.

Otro de los elementos de inversión inicial es la capacitación para el D.C.A, la cual se recomienda para el proceso de implementación de la propuesta mediante una serie de capacitaciones para el equipo del D.C.A. en temas de flujo y mejora continua de procesos, estrategias para mejorar la eficiencia en la ejecución y mecanismos de seguimiento, así como el desarrollo de habilidades blandas y técnicas que demandan los perfiles de puestos del departamento.

Además, es vital durante la implementación de la propuesta, la generación de capacitaciones sobre la normativa y regulaciones en materia de Contratación Administrativa, dado que es el eje central de las acciones y labores que realizan los colaboradores. A continuación, se detallan las diferentes capacitaciones con sus respectivos costos:

Tabla 37. Costos de las capacitaciones.

Capacitación	Institución	Participantes	Costo total anual
Venta profesional de productos y servicios	TEC	1	₡102,000.00
¿Cómo venderle al Sector Público?	CICAP UCR	5	₡707.500,00
Análisis crítico del nuevo proyecto de Ley de Contratación Administrativa	Arisol Consultores	5	₡125.000,00
Total			₡934.500,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla anterior se observa la distribución de las capacitaciones requeridas durante la implementación de la propuesta y sus costos totales respectivos, la primera es un curso impartido por el Tecnológico de Costa Rica sobre la venta profesional de productos y servicios proceso de ventas el cual se estima un costo por persona de ₡102,000.00

anual, el cual será recibido por el Jefe del D.C.A. En la tercera capacitación impartida por el CICAP UCR posee un costo de ₡141,500.00 por persona y que imparte Arisol Consultores posee un valor de ₡25,000.00 por persona, donde ambos cursos mencionados anteriormente van a ser recibido por todo el D.C.A., tomando en cuenta que está conformado por cinco personas; el Jefe del D.C.A, los dos analistas del departamento y el asistente administrativo, más el Gerente General que forma parte en la toma de decisiones.

4.11.2. Costos Fijos

Durante el proceso de implementación de la propuesta se incurrirá anualmente en una serie de costos fijos que tendrá que adoptar Grupo SHS, esto con el propósito de mantener el proyecto a través del tiempo. A continuación, se hace el detalle correspondiente:

Tabla 38. Costos fijos de inversión para la propuesta

Costos fijos en el tiempo durante 5 años	Monto anual
Mantenimiento del sistema informático	₡ 1,239,300.00
Insumos de oficina	₡ 240,000.00
Salarios de nuevo personal	₡21,832,093.94
Capacitaciones (Contratación Administrativa y Jurisprudencia en C.A)	₡234,500.00
Gastos de ventas (viáticos, transporte para ventas negocio a negocio)	₡350,000.00
Total:	₡23,895,893.94

Fuente: Elaboración propia (2020)

Seguidamente, se detallan los rubros que conforman los costos fijos requeridos para la implementación y sostenibilidad de la propuesta:

a) Mantenimiento del sistema informático

Luego de haber implementado el sistema informático para el D.C.A. se debe contemplar que este requiere mantenimiento y actualización anual durante su uso. El monto correspondiente se estima en ₡ 1,239,300.00 determinado mediante un análisis de costos en el mercado que involucra consultas realizadas a empresas encargadas en el desarrollo de software cómo: Consulting Group Corp, Nube de Fuego S.A., páginas

web, ingenieros informáticos, entre otros, con el fin de alinear el costo a las necesidades específicas de la empresa.

Según estudios realizados a más de 3.500 empresas (Evaluando ERP, 2020), el costo promedio que se incurre generalmente en mantenimiento de un sistema informático se estima entre un 15% y 30% anual. En base a esta información se calcula el costo de mantenimiento del software para la empresa con el promedio de los porcentajes mencionados anteriormente, que consiste en un 22,5% del costo del sistema informático, el cual se refleja en los costos fijos.

b) Insumos de oficina

Para realizar los trabajos de oficina se requiere de cartuchos de tinta para la impresora, resmas de hojas, plástico adhesivo, marcadores, porta carnets, lapiceros, cinta, agendas, entre otros, se calcula que el gasto por mes sería alrededor de ¢20.000,00, por lo tanto, el gasto anual es de ¢240.000,00.

c) Salarios de nuevo personal

Debido a la reestructuración que se recomienda aplicar en el D.C.A, es necesario contratar nuevo personal, sin embargo, la empresa cuenta con algunos de estos puestos, como es el caso de un analista, y el asistente administrativo o contable los cuales poseen experiencia y están preparados para el cargo solicitado, por lo tanto, no se requiere una contratación para estos puestos en específico. Importante mencionar que la figura del abogado es por servicios profesionales hacia la empresa, el cual no representa un gasto nuevo debido a que Grupo SHS ha venido contemplando el gasto.

Ahora bien, los puestos que sí son necesarios de contratar para completar la estructura del D.C.A propuesta se detallan a continuación:

Jefe del D.C.A (Licenciatura en Dirección de Empresas-Ing. Industrial)

El Jefe del D.C.A, quien es el encargado de revisar y aprobar cada proceso, siendo este un cargo tan importante se requiere de un licenciado en Dirección de Empresas o Ingeniería Industrial con experiencia en contratación administrativa y jefaturas afines al cargo, el salario mensual es de ¢680,565.53.

Analista del D.C.A (Bachiller en Administración de Negocios o Contabilidad)

Dado que la empresa sólo cuenta con un analista a tiempo completo para el D.C.A, es necesario contratar una persona más, esto debido a que la carga laboral demandada para la reorganización del departamento de contratación administrativa es mayor a la que se tiene actualmente. Este puesto, como se mencionó en la estructura del D.C.A propuesta debe tener como mínimo el grado de Bachiller en Administración de Negocios o Contabilidad, para el cual se deberá pagar un total de ₡567,118.50 mensuales.

Ambos salarios están establecidos según el decreto de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2020 y estimando de igual manera que en el caso anterior un aumento de 1,7% anual como aumento obligatorio de ley a partir del año 2021.

Para cada puesto de trabajo se deben de contemplar las cargas y garantías sociales, que actualmente corresponden a un 43,38% del total de los salarios, los rubros se detallan a continuación en la tabla 38:

Tabla 39. Cargas Sociales

Cargas sociales	%
Enfermedad y Maternidad CCSS	9.25%
Invalidez, Vejez y Muerte	5.25%
Banco Popular	0.25%
INA	1.5%
IMAS	0.5%
Asignaciones Familiares	5%
Pensión complementaria	3.25%
Póliza de Riesgos de Trabajo	3.22%
Aguinaldo	8.33%
FCL	1.5%
Reserva de Cesantía	5.33%
Total de Cargas Sociales	43.38%

Fuente: CCSS (2020)

En este caso, el total de gasto por salarios para cada nuevo puesto para el año 2021 serían los siguientes:

- Jefe del Departamento de Contratación Administrativa:

$$₡692,135.14 * 1.4338 = \underline{₡992.383.37}$$

- Analista del Departamento de Contratación Administrativa:

$$\text{C}576,759.51 * 1.4338 = \text{C}826,957.79$$

Se debe tener presente que de acuerdo con la CCSS (2020), el IVM va presentar aumentos para los próximos años, donde actualmente el porcentaje del IVM de 5,25% el cual estará vigente hasta el 31 de diciembre del 2022 y a partir del 1° de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre del 2025 pasará a 5,42%, lo cual representa un aumento del 0,17%, donde el porcentaje total de cargas sociales pasará a 43,55%, por lo cual se debe contemplar el cambio en el cálculo de los salarios.

Luego de este cambio para 2023, los salarios para cada puesto serían los siguientes:

- Jefe del Departamento de Contratación Administrativa:

$$\text{C}715,867.77 * 1.4355 = \text{C}1,027,628.18$$

- Analista del Departamento de Contratación Administrativa:

$$\text{C}596,536.02 * 1.4355 = \text{C}856,327.46$$

d) Capacitaciones (Contratación Administrativa y jurisprudencia en Contratación Administrativa)

En la propuesta se considera primordial contar con capacitaciones sobre la normativa y regulaciones en materia de Contratación Administrativa, dado que es el eje central de las acciones y labores que realizan los colaboradores en función de tener una mayor eficiencia en la ejecución y mecanismos de seguimiento del departamento, así como mantener la actualización constante en el equipo de trabajo que demandan los perfiles de puestos del departamento.

Cabe destacar que las capacitaciones de este rubro, se consideran como un costo anual que se tendrá para todos los años. Para ello se toman en cuenta los siguientes cursos:

El curso de Contratación Administrativa orientado a proveedores impartido por el CICAP de la Universidad de Costa Rica, con el fin de enseñar cómo venderle al sector público, el cual se estima un costo de C141.500 colones. Este curso también fue considerado dentro del rubro de inversión inicial y se decidió considerarlo para los años siguientes, dada su naturaleza y su relevancia para la empresa, además este curso lo

recibe el Jefe del D.C.A., con el fin que este pueda bajar la información y actualizaciones recibidas en el curso al resto del departamento.

Además, se considera de suma importancia que dentro del D.C.A, se tenga conocimiento actual sobre la Jurisprudencia que se presenta en dicha área (C.A), esto debido a que los criterios emitidos por jueces pueden ayudar a la empresa a mantener una actualización y estar al tanto de los últimos lineamientos en dicha materia y por lo tanto se pueda fundamentar correctamente la toma de decisiones. Para este tema la empresa Arisol Consultores ofrece un curso en dicha temática para el cual se le estima un costo de ₡93.000 colones por persona, donde el costo se considera bajo la misma modalidad del curso anterior (lo recibe el Jefe del D.C.A y éste baja la información al departamento), por ende, el total de costos fijos para la empresa es de ₡234.500,00.

e) Gastos de ventas (viáticos, transporte para ventas negocio a negocio)

Con respecto a los gastos de ventas, estos estarían aplicando para el plan de publicidad de negocio a negocio (B2B), para el cual Grupo SHS deberá incurrir en costos de transporte (combustible) y viáticos por un total anual de ₡350.000, el cual está contemplado alrededor de 15 visitas a los clientes (de G.A.M y otros sectores del país) aproximadamente, donde se realizarán visitas estratégicas divididas por zonas geográficas para optimizar los recursos. Para este rubro se está considerando ir bajando paulatinamente el costo cada año.

4.11.3. Flujo de caja de la propuesta

La forma de medir correctamente la rentabilidad de la propuesta es mediante el flujo de caja proyectado. En este caso, se presentan los ingresos incrementales por año que obtendría Grupo SHS, esto en el proceso de implementación de la propuesta comparando el monto de inversión inicial y los costos fijos incurridos. Ante las características del mercado, la empresa y la investigación es vital el desarrollo de escenarios para determinar un flujo de caja que se adapte a las necesidades de la empresa, como lo son; pesimista, moderado y optimista.

Así mismo, es importante considerar previamente los aspectos que influyen en la rentabilidad de la propuesta, los cuales permiten determinar los valores de aumento porcentual en el incremento de ingreso efectivo dentro del flujo de caja, los cuales se mencionan a continuación.

4.11.4. Aspectos que influyen en la rentabilidad de la propuesta

Para cada uno de los escenarios el porcentaje del incremento efectivo de los ingresos se debe al impacto en la rentabilidad de la empresa que posee la implementación de la propuesta. A excepción del escenario pesimista que posee el mismo incremento que tuvo en el periodo anterior (2019-2020), es decir no incluye el margen de incremento por la implementación de la propuesta.

Es decir, las razones que fundamentan la proyección de escenarios realizados para medir el impacto de la propuesta realizada por el grupo investigador son las siguientes:

- El incremento en el número de contratos adjudicados a nivel estatal, esto como resultado de la estandarización del procedimiento del D.C.A y su automatización por medio de la implementación del sistema informático.
- La optimización, efectividad y trazabilidad en la distribución de funciones, estructura organizativa y tareas dentro del Departamento de Contratación Administrativa, para el incremento en el volumen de análisis y elaboración de ofertas, con el fin de incrementar la tasa de contratos adjudicados.
- La utilización constante de la herramienta ABC de clientes la cual le permitirá crear estrategias dirigidas a obtener contratos de clientes A, los cuales corresponden a mayores cuantías.
- La puesta en marcha de la estrategia de ventas, la cual se verá reflejada en un incremento en las ventas al sector privado como resultado.
- La optimización del proceso de cotización de insumos y planificación de costos para elaboración la propuesta económica de las ofertas presentadas, con el propósito de tener mejor competitividad en el cálculo del precio.

Así mismo en el Anexo 21 se visualiza la nota aclaratoria sobre la base de los ingresos totales utilizados para determinar los ingresos efectivos incrementales proyectados en los escenarios de la propuesta. Además, cabe destacar que los escenarios utilizados para la proyección del incremento efectivo incluyen el 3% de inflación anual, para lo cual a continuación se detallan cada uno de estos:

4.11.4.1. Escenario Pesimista

La siguiente tabla presenta el flujo de caja proyectado de la empresa Grupo SHS según el escenario pesimista, para los próximos 5 años:

Tabla 40. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años bajo un escenario pesimista

Flujo de caja de la propuesta para Grupo SHS						
	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos		€ 69 172 514,86	€ 74 706 316,05	€ 80 682 821,33	€ 87 137 447,04	€ 94 108 442,80
Total Ingresos		€ 69 172 514,86	€ 74 706 316,05	€ 80 682 821,33	€ 87 137 447,04	€ 94 108 442,80
Egresos						
Costos de Inversión Inicial						
Desarrollo e implementación del Software para el D.C.A.	-€ 5 508 000,00					
Capacitación para el D.C.A. durante la implementación de la propuesta	-€ 934 500,00					
Total Inversión Inicial	-€ 6 442 500,00					
Costos Fijos proyectados a 5 años						
Mantenimiento del sistema informático vía remota		€ 1 239 300,00	€ 1 276 479,00	€ 1 314 773,37	€ 1 354 216,57	€ 1 394 843,07
Insumos de oficina		€ 240 000,00	€ 247 200,00	€ 254 616,00	€ 262 254,48	€ 270 122,11
Salario de nuevo personal		€ 21 832 093,94	€ 22 229 565,04	€ 22 607 467,64	€ 22 991 794,59	€ 23 382 655,10
Capacitaciones (Contratación Administrativa y Jurisprudencia en C.A.)		€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00
Gastos de ventas (estrategia Negocio a negocio)		€ 350 000,00	€ 360 500,00	€ 371 315,00	€ 382 454,45	€ 393 928,08
Total Egresos		€ 23 895 893,94	€ 24 348 244,04	€ 24 782 672,01	€ 25 225 220,09	€ 25 676 048,37
Flujo de caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 51 719 120,92	€ 50 358 072,01	€ 55 900 149,32	€ 61 912 226,94	€ 68 432 394,43

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS (2020)

Ingresos escenario pesimista

Los ingresos que se determinan en este apartado se deben al nivel de incremento en los ingresos generados por la empresa en los próximos 5 años, los cuales se estiman entre 69,172,514.86 colones y 94,108,442.80 colones

Ingresos efectivos incrementales anuales: Para determinar los ingresos incrementales se utilizó los ingresos históricos de los últimos dos años (2019-2020), basados en los datos suministrados por la empresa.

Además, los ingresos incrementales se determinaron utilizando como base el 8% de incremento que tuvieron los ingresos de Grupo SHS S.A. en el periodo 2019-2020. En la siguiente tabla se determina el cálculo del incremento efectivo de los ingresos para los años 2019 y 2020.

Tabla 41. Cálculo del incremento efectivo de los ingresos, para los años 2019-2020

Año	2019	2020	Promedio 2019-2020
Incremento efectivo de los ingresos	110.019.970,82	5.219.949,14	57.619.959,98
Incremento porcentual anual	14,68%	0,61%	8%

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS (2020)

Como se observa para el año 2019 la empresa obtuvo un margen de incremento efectivo en los ingresos del 12,80% lo cual equivale a ₡110,019,970.82 colones y de un 0,61% para el año 2020, equivalente a ₡5,219,949.14 colones, respectivamente, donde se estima un incremento de ingresos promedio del 8% anual.

4.11.4.2. Escenario Moderado

La siguiente tabla presenta el flujo de caja proyectado de la empresa Grupo SHS según el escenario moderado, para los próximos 5 años:

Tabla 42. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años bajo un escenario moderado

Flujo de caja de la propuesta para Grupo SHS						
	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos		€ 95 112 207,93	€ 105 574 550,80	€ 117 187 751,39	€ 130 078 404,04	€ 144 387 028,49
Total Ingresos		€ 95 112 207,93	€ 105 574 550,80	€ 117 187 751,39	€ 130 078 404,04	€ 144 387 028,49
Egresos						
Costos de Inversión Inicial						
Desarrollo e implementación del Software para el D.C.A.	-€ 5 508 000,00					
Capacitación para el D.C.A. durante la implementación de la propuesta	-€ 934 500,00					
Total Inversión Inicial	-€ 6 442 500,00					
Costos Fijos proyectados a 5 años						
Mantenimiento del sistema informático vía remota		€ 1 239 300,00	€ 1 276 479,00	€ 1 314 773,37	€ 1 354 216,57	€ 1 394 843,07
Insumos de oficina		€ 240 000,00	€ 247 200,00	€ 254 616,00	€ 262 254,48	€ 270 122,11
Salario de nuevo personal		€ 21 832 093,94	€ 22 229 565,04	€ 22 607 467,64	€ 22 991 794,59	€ 23 382 655,10
Capacitaciones (Contratación Administrativa y jurisprudencia en C.A.)		€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00
Gastos de ventas (estrategia Negocio a negocio)		€ 350 000,00	€ 360 500,00	€ 371 315,00	€ 382 454,45	€ 393 928,08
Total Egresos		€ 23 895 893,94	€ 24 348 244,04	€ 24 782 672,01	€ 25 225 220,09	€ 25 676 048,37
Flujo de caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 77 658 813,99	€ 81 226 306,76	€ 92 405 079,38	€ 104 853 183,95	€ 118 710 980,12

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS, (2020)

Ingresos escenario moderado

Los ingresos que se determinan en este apartado se deben al nivel de incremento en los ingresos generados por la empresa en los próximos 5 años, los cuales se estiman entre 95,112,207.93 colones y 144,387,028.49 colones.

Ingresos efectivos incrementales anuales: Para determinar el cálculo de los ingresos incrementales en este escenario se utilizó un 11% anual.

4.11.4.3. Escenario Optimista

La siguiente tabla presenta el flujo de caja proyectado de la empresa Grupo SHS según el escenario optimista, para los próximos 5 años:

Tabla 43. Flujo de caja proyectado para la propuesta durante 5 años bajo un escenario optimista

Flujo de caja de la propuesta para Grupo SHS						
	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos		€ 129 698 465,36	€ 149 153 235,16	€ 171 526 220,44	€ 197 255 153,50	€ 226 843 426,53
Total Ingresos		€ 129 698 465,36	€ 149 153 235,16	€ 171 526 220,44	€ 197 255 153,50	€ 226 843 426,53
Egresos						
Costos de Inversión Inicial						
Desarrollo e implementación del Software para el D.C.A.	-€ 5 508 000,00					
Capacitación para el D.C.A, durante la implementación de la propuesta	-€ 934 500,00					
Total Inversión Inicial	-€ 6 442 500,00					
Costos Fijos proyectados a 5 años						
Mantenimiento del sistema informático vía remota		€ 1 239 300,00	€ 1 276 479,00	€ 1 314 773,37	€ 1 354 216,57	€ 1 394 843,07
Insumos de oficina		€ 240 000,00	€ 247 200,00	€ 254 616,00	€ 262 254,48	€ 270 122,11
Salario de nuevo personal		€ 21 832 093,94	€ 22 229 565,04	€ 22 607 467,64	€ 22 991 794,59	€ 23 382 655,10
Capacitaciones (Contratación Administrativa y Jurisprudencia en C.A.)		€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00	€ 234 500,00
Gastos de ventas (estrategia Negocio a negocio)		€ 350 000,00	€ 360 500,00	€ 371 315,00	€ 382 454,45	€ 393 928,08
Total Egresos		€ 23 895 893,94	€ 24 348 244,04	€ 24 782 672,01	€ 25 225 220,09	€ 25 676 048,37
Flujo de caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 112 245 071,42	€ 124 804 991,12	€ 146 743 548,42	€ 172 029 933,41	€ 201 167 378,16

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS (2020)

Ingresos escenario optimista

Los ingresos que se determinan en este apartado se deben al nivel de incremento en los ingresos generados por la empresa en los próximos 5 años, los cuales se estiman entre 129,698,465.36 colones y 226,843,426.53 colones.

Ingresos efectivos incrementales anuales: Para determinar el cálculo de los ingresos incrementales en este escenario se utilizó un 15% anual.

4.11.5. Egresos

Para los cinco años del flujo de caja los costos de mantenimiento del sistema informático, los insumos de oficina y los gastos de ventas (estrategia negocio a negocio) se incrementan en un 3% anual correspondiente al promedio del valor de la tasa de inflación proyectada por el BCCR para el año 2020, mientras que el costo de las capacitaciones (Contratación Administrativa y jurisprudencia en C.A.) se mantiene constante.

Los salarios de nuevo personal a partir del año 2023 hasta el año 2025 posee un incremento del 0,17% en el rubro de IVM de las cargas sociales estipuladas por la CCSS, la cual informó de este cambio en el porcentaje mencionado para el cálculo correspondiente. Además, los salarios cuentan con el incremento del 1,7% mencionado en el apartado salarios de nuevo personal.

Por último, en el flujo de caja de la propuesta en los tres escenarios se obtiene un incremento efectivo de los ingresos en un rango mayor a al total de egresos, sustentando la viabilidad y retorno de la inversión de la propuesta desde el primer año y de manera constante en los próximos cinco años de su implementación. Esto permite evidenciar el impacto que posee el modelo de administración estratégica en los ingresos y competitividad en la empresa Grupos SHS.

4.11.6. Cálculo del indicador financiero VAN (Valor Actual Neto)

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) es uno de los factores importantes dentro de la evaluación financiera de un proyecto, dado que mediante este indicador se conoce el valor o rentabilidad real que tiene un proyecto en específico, además indica si es conveniente o no para la empresa realizar la inversión económica, en caso de ser un valor positivo o negativo respectivamente. Este se calcula partiendo del flujo de caja

proyectado previamente, la inversión inicial, y tomando en cuenta una tasa de descuento del mercado. Para esta última se toma de referencia la tasa de descuento de mercado, la cual es de un 10,54%, de acuerdo con Ministerio de Hacienda (2020). A continuación, se presenta el cálculo del VAN del proyecto para Grupo SHS:

Tabla 44. Cálculo del indicador financiero Valor Actual Neto (VAN) para los escenarios pesimista, moderado y optimista respectivamente

Evaluación Financiera Cifras en Colones							
Escenario Pesimista							
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Ingreso efectivo incremental		€ 69 172 514,86	€ 74 706 316,05	€ 80 682 821,33	€ 87 137 447,04	€ 94 108 442,80	€ 405 807 542,07
Inversión inicial	-€ 6 442 500,00						-€ 6 442 500,00
Flujo de Caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 51 719 120,92	€ 50 358 072,01	€ 55 900 149,32	€ 61 912 226,94	€ 68 432 394,43	€ 281 879 463,62
Valor Presente Neto	€ 205 873 890,35						
Escenario Moderado							
Evaluación Financiera Cifras en Colones							
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Ingreso efectivo incremental		€ 95 112 207,93	€ 105 574 550,80	€ 117 187 751,39	€ 130 078 404,04	€ 144 387 028,49	€ 592 339 942,65
Inversión inicial	-€ 6 442 500,00						-€ 6 442 500,00
Flujo de Caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 77 658 813,99	€ 81 226 306,76	€ 92 405 079,38	€ 104 853 183,95	€ 118 710 980,12	€ 468 411 864,20
Valor Presente Neto	€ 340 853 486,12						
Escenario Optimista							
Evaluación Financiera Cifras en Colones							
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Ingreso efectivo incremental		€ 129 698 465,36	€ 149 153 235,16	€ 171 526 220,44	€ 197 255 153,50	€ 226 843 426,53	€ 874 476 500,98
Inversión inicial	-€ 6 442 500,00						-€ 6 442 500,00
Flujo de Caja del proyecto	-€ 6 442 500,00	€ 112 245 071,42	€ 124 804 991,12	€ 146 743 548,42	€ 172 029 933,41	€ 201 167 378,16	€ 750 548 422,54
Valor Presente Neto	€ 542 989 406,83						

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo SHS (2020)

Como se observa en la tabla anterior, Grupo SHS S.A. al poner en marcha la propuesta, puede obtener un VAN de ¢205.873,890.35 para un escenario pesimista, ¢340,853,486.12 para un escenario moderado y ¢542,989,406.83 para un escenario optimista, generando un impacto importante en la rentabilidad de la empresa, el cual se calculó considerando un incremento sustancial de las ventas dada la nueva reestructuración del D.C.A., dado que brinda herramientas que permitan sacar el máximo provecho dentro de los procesos contemplados.

En este caso, tomando en cuenta el tamaño del monto de inversión que debe realizarse y que esta se fundamenta correctamente en lo que necesita la empresa para poner en marcha el proyecto, así como los ingresos anuales que obtendrá la empresa, se puede concluir que la implementación de la propuesta de acuerdo con lo establecido para Grupo SHS es viable para los tres escenarios planteados.

5. Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo, menciona cada una de las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas a partir de la realización del proyecto denominado “Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector Estatal Costarricense”. Esto con el fin de brindar a la empresa una guía en la cual se le pueda dar seguimiento a la propuesta y mejorarla a través del tiempo.

5.1. Conclusiones

1. Las bases teóricas de la investigación realizada se fundamentan en los principales elementos de la Contratación Administrativa y sus respectivos reglamentos y normativas. También se consideraron conceptos básicos del ámbito de negocios, así como los modelos administrativos y herramientas pertinentes para desarrollar la investigación acorde a su naturaleza.

En primera instancia, para la investigación realizada fue necesario indagar sobre el entorno de Contratación Administrativa, consultando fuentes oficiales, que permitieran esclarecer cómo funciona dicho tema en Costa Rica y su normativa, esto debido a que la empresa Grupo SHS tiene como principal cliente al sector Estatal, siendo de suma importancia fortalecer el desarrollo de la investigación en dicha área, esto enfocado en que la empresa incremente su competitividad en dicho mercado.

Por otro lado, los conceptos indagados relacionados a los modelos administrativos y herramientas utilizadas, permitieron realizar una investigación integral que ayudaran como insumo a un posterior diagnóstico y propuesta para Grupo SHS, en los capítulos 3 y 4 respectivamente.

2. El sector de servicios representa, desde hace varios años, un porcentaje importante del total de compras públicas, fenómeno que se debe en mayor parte por las políticas de tercerización que se han implementado en las diferentes instituciones estatales para rebajar el gasto público. Grupo SHS ha sabido aprovechar esta tendencia para posicionarse y competir, sin mucho éxito, con las empresas líderes del mercado. Para poder realizar esto, la empresa ha hecho una diversificación de servicios.

Para la empresa, este mercado representa un desafío constante, pues las instituciones públicas se alinean a nuevos modelos de negocios, como la economía verde y todo lo que esto conlleva, como los nuevos programas de gestión ambiental, esta tendencia obliga a las empresas oferentes a implementar nuevas estrategias, donde deben ser más eficientes a la hora de ofrecer sus servicios al Estado.

3. Mediante el capítulo 3 donde se realizó el diagnóstico de la información interna de la empresa y las proveedurías correspondientes al entorno externo de Grupo SHS, donde se lograron identificar las áreas de mejora de la organización.

Con la aplicación de distintos instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa, se reveló datos importantes en la gestión administrativa y estratégica de la empresa, además del área operativa del Departamento de Contratación Administrativa, donde se determinó que la empresa posee una visión estratégica orientada en mayor medida hacia el corto plazo, con una falta de documentación de la planificación estratégica, de estandarización de procesos y gestión del D.C.A, lo cual ocasiona un desequilibrio entre la trazabilidad, efectividad, eficiencia y productividad, en las áreas administrativas, estratégicas y operativas de la empresa.

Ahora bien, se mencionan los hallazgos más relevantes que se lograron concluir basados en el análisis del entorno interno y externo de la empresa:

- Falta de análisis teórico y cuantitativo del mercado, así como de la información y datos históricos que posee la empresa para identificar oportunidades de mejora, en la planificación estratégica y procedimientos.
- Disonancia entre los objetivos financieros y económicos con el desarrollo estratégico de la empresa, donde el enfoque principal se hacía las ventas, dejando con menor importancia a áreas medulares y actividades como lo son el correcto funcionamiento de las áreas administrativa y operativa.
- Ausencia de estructuración en la distribución de los puestos y funciones en el área de Contratación Administrativa, donde se dificulta la toma de decisiones e identificación de responsables finales dentro del proceso, lo cual se debe a la ausencia de un organigrama documentado para el D.C.A y una distribución de funciones y perfiles de puestos claros y estandarizados.
- Falta de comunicación y estandarización en los procedimientos utilizados por parte del departamento de contratación administrativa y su coordinación con el

área operativa, provocando incurrir en errores como; omisiones de información de los requerimientos establecidos como precio, insumos, equipos y personal entre otros, durante la ejecución de procedimientos, dado que se dificulta identificar los puntos críticos del proceso e implementar mediciones de eficiencia.

4. Para el capítulo cuatro de la investigación se desarrolló una propuesta integral para la empresa Grupo SHS, de acuerdo a los resultados claves arrojados en el capítulo 3 de diagnóstico tomando como base final el Análisis Modal de Fallas y Efectos. Para el diseño del modelo propuesto se contemplaron los principales ejes del negocio que deben ser optimizados, tales como la estandarización de los procesos del D.C.A, la estructura organizativa, el mapeo de los clientes y competidores, el área de ventas y la creación de métricas de ejecución y control.

Sobre dichos ejes principales, se realizó la estandarización del proceso total de Contratación Administrativa, el cual se acompaña de un diagrama de flujo que permite visualizar dicho proceso, los indicadores de efectividad aplicables a dicho proceso, además de una ficha técnica que se diseñó con el fin de que la empresa automatice el proceso mediante un sistema de información exclusivo para el D.C.A. Asimismo, se replanteó el marco estratégico en base a su realidad y hacia donde debe realizar sus esfuerzos empresariales. A su vez, se buscó mediar la estrategia y la operatividad de la empresa mediante la creación del plan de acción táctico para el D.C.A.

Por otro lado, se replanteó la estructura organizativa del D.C.A con el fin de establecer los perfiles idóneos para la ejecución del procedimiento de contratación administrativa. También, mediante la realización del ABC de clientes y competidores se buscó que la empresa mapeara la realidad del mercado o sector de servicios en el que se ubica Grupo SHS, con el fin de que esta pueda tomar decisiones acertadas que le permitan crecer. Además se complementa la propuesta mediante una estrategia de ventas que tiene como fin abarcar una mayor cuota de mercado del sector privado, tomando en cuenta que Grupo SHS, posee la capacidad de hacerlo.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera de la propuesta diseñada para grupo SHS, donde se consideraron tanto la inversión inicial y la estructura de costos para ejecutarla, así como los ingresos proyectados luego de la implementación, para el cual el proyecto se considera viable, debido a la rentabilidad estimada.

Cabe destacar que es de suma importancia que la empresa proceda a implementar y dar un seguimiento constante a la propuesta con el fin de mantener una actualización de los procesos involucrados y por lo tanto se pueda tener una mejora continua y una sostenibilidad a largo plazo.

5.2. Recomendaciones

Alianzas estratégicas: Se recomienda a Grupo SHS el aprovechamiento de las normas ISO para mejorar los procesos de alianzas entre proveedores y la empresa, para reducir costos y cumplimiento en tiempos de entrega, a través de una mejora continua en los procesos de la empresa. Además, se recomienda desarrollar alianzas con empresas proveedores que tengan la capacidad de brindar un número considerable de la totalidad de insumos requeridos por Grupo SHS, con el fin de disminuir los costos por compra de insumos a través de la compra de grandes volúmenes y aprovechar las economías de escala.

Realización de un Plan Operativo: Dentro de la propuesta brindada a la empresa Grupo SHS, se dio énfasis en optimizar el marco estratégico, para lo cual realizó un rediseño de todos los elementos que lo conforman, el replanteamiento de cada uno de los objetivos estratégicos, además se hizo la actualización y estructuración del flujo de procedimientos, así mismo mediante el plan de acción táctico se trató crear un vínculo entre lo estratégico y lo operativo, sin embargo este último no se contempló en totalidad dentro la propuesta, por lo que se recomienda a la empresa la realización un plan operativo que complemente a lo realizado.

Revisión y actualización de nuevos indicadores: Dentro del subproducto definido como la “Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad” se incluyeron un serie de indicadores cuyo objetivo es la medición efectiva de las fases clave del proceso de contratación administrativa, sin embargo se recomienda a la empresa realizar una revisión y actualización de los indicadores en caso de ser necesario medir la efectividad de alguna etapa en especial.

Certificaciones en Contratación Administrativa para el D.C.A: Una recomendación importante para el crecimiento de Grupo SHS, es que cada uno de los colaboradores del D.C.A. adquieran certificaciones específicas del área en Contratación Administrativa,

con el propósito que la totalidad del D.C.A obtenga una certificación sobre la normativa y jurisprudencia en C.A., lo cual daría un valor agregado dentro de la organización. Asimismo, se recomienda que los colaboradores de la empresa se actualicen en cuanto a las variaciones en las políticas de contratación administrativa, con la finalidad que el DCA se mantenga actualizado sobre la normativa y se ajuste a los cambios.

Estudio de mercado para el mercado B2B (negocio a negocio): Durante el proceso investigativo se identificó la capacidad que posee la empresa para incursionar en la venta de servicios en el sector privado, como parte de sus estrategias de crecimiento. Ante esto se recomienda a la empresa contratar un ente externo especializado en el área de mercadeo, con el fin de se pueda realizar un estudio de mercado y un plan de mercado, el cual vaya orientado a la posibilidad de ofrecer los servicios bajo el modelo negocio a negocios hacia el sector privado. Este nuevo enfoque permite la generación y estructuración de carteras de servicios especializados para empresas, respaldado por la experiencia previa en el sector público en el cumplimiento de altos estándares de requerimientos y ejecución.

Capacitación al personal de planta (colaboradores encargados de ejecutar las labores para ejecución del contrato): Como parte de los procesos que realiza la empresa Grupo SHS se encuentran el personal encargado de realizar a aquellas actividades y labores necesarias para ejecutar los contratos, ante esto se recomienda a la empresa que pueda hacer una revisión de las metodologías de capacitación a los colaboradores del área operativa de ejecución del contrato, para lograr mantener la actualización y desarrollo de habilidades o capacidades requeridas para realizar las actividades. Además, esto con el fin que los servicios brindados se den de manera calificada para el cumplimiento de los requerimientos estipulados en los contratos, así como tener integridad al lograr la satisfacción del usuario o cliente final del servicio brindado.

Referencias Bibliográficas

Acevedo, E. (2014). Herramienta para la gestión de inventarios según distribución ABC basado en ventas a proyectar para el Supermercado Cocot. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28889/VERSION%20FNL%20-%20REVISADO%20Eduardo%20Acevedo-%20Imprimir.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguilar, J., Torre, R., y Magaña, D. (2010). Análisis de modos de falla, efectos y criticidad (AMFEC) para la planeación del mantenimiento empleando criterios de riesgo y confiabilidad. *Tecnología, Ciencia, Educación*, 25 (1), pp. 15-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/482/48215094003.pdf>

Aguilar, R. (2018). Sostenibilidad Fiscal por el Bienestar de Costa Rica. Ministerio de Hacienda. Recuperado el 27 de setiembre de 2018, de: https://www.hacienda.go.cr/docs/5b0f155ab308a_Discurso%20Ministra%20Asamblea%20Legislativa.pdf

Aguilera, Miguel. (2000). Los distintos Modelos Científicos. España: UOC.

Alfaro, M., y Aranda, G. (2014). El Análisis Causa-Raíz utilizado como herramienta en la evaluación de eventos no deseados en instalaciones de una refinería. (Tesis inédita para optar al grado de ingeniero). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperada de https://www.zaragoza.unam.mx/portal/wpcontent/Portal2015/Licenciaturas/iq/tesis/tesis_alfaro_antor.pdf

Allende, J. (2006). Las compras públicas en los acuerdos regionales de América Latina con países desarrollados. CEPAL-ONU. Santiago, Chile. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4407/1/S2006606_es.pdf

Área de Modernización de Estado, MIDEPLAN. (2018). Listado de instituciones públicas de Costa Rica. Recuperado el 26 de septiembre de 2018 de

<https://mideplan.go.cr/89-modernizacion/organizacion-del-sector-publico/832-listado-de-instituciones-publicas>

Arisol Consultores (2020). Charla: Análisis crítico del nuevo proyecto de Ley de Contratación Administrativa. Recuperado de <https://arisolconsultores.com/courses/charla-analisis-critico-del-nuevo-proyecto-de-ley-de-contratacion-administrativa-2/>

Arisol Consultores (2020). Curso: Jurisprudencia en Contratación Administrativa. Recuperado de: <https://arisolconsultores.com/courses/jurisprudencia-en-contratacion-administrativa-2020-2/>

Arrieta , E. (2019). Todo lo que debe saber del presupuesto 2020. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/todo-lo-que-debe-saber-del-presupuesto-2020>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2019). Proyecto de Ley General de Contratación Pública. Consultado el 14 de enero de 2020 en <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/sala-prensa/boletines/2019/proyecto-ley-general-contratacion-publica-lgcp-asamblea-legislativa-08-08-2019.pdf>

Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). 5 Por Qué. Consultado el 27 de setiembre de 2019 en <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/5-porque>

Banco Central de Costa Rica (2019). Producto interno bruto por actividad económica a precios de mercado para el periodo 2016-2019. Recuperado del sitio web: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=2992&Idioma=1&FecInicial=2016/12/31&FecFinal=2019/12/31>

Banco Central de Costa Rica (2019). Tasa Básica Pasiva (TBP) 2019. Recuperado del sitio web:

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%2017>

Banco Central de Costa Rica (2019). Tipo cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América. Referencia del Banco Central de Costa Rica.

Recuperado del sitio web:

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/cuadros/frmvercatcuadro.aspx?CodCuadro=400&Idioma=1&FecInicial=2018/09/05&FecFinal=2019/09/05&Filtro=0>

Banco Central de Costa Rica (2020). Revisión del Programa Macroeconómico 2020-2021 (versión actualizada). Recuperado del sitio web:

https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Revsion-Programa_Macroeconomico-2020-2021_informe.pdf

Banco Nacional de Costa Rica (2020). Porcentaje de la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), para el periodo comprendido entre 2015 y 2020. Recuperado del sitio web:

<https://www.bnvalores.com/app/infobursatil/displayLeading.do?p=7&h=720&t=1&s=1&id=25482>

Banco Nacional de Costa Rica (2020). Tasa Básica Pasiva del Banco Central de Costa Rica para el periodo comprendido entre 2015-2020. Recuperado del sitio web:

<https://www.bnvalores.com/app/infobursatil/displayLeading.do?p=1&h=180&t=2&s=1&id=423,2777,2781>

Baud, J. (2016). ITIL® V3: Entender el enfoque y adoptar las buenas prácticas.

Ediciones ENI. Recuperado del sitio web:

<https://books.google.co.cr/books?id=5xmsQeWfQqoC&pg=PA205&dq=analisis+causal+ishikawa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiDieKZzareAhVKlpAKHf vGARUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=analisis%20causal%20ishikawa&f=false>

Bestratén Belloví, M., Orriols Ramos, R. M., & Mata París, C. (2004). NTP 679:

Análisis modal de fallos y efectos. AMFE. Recuperado el 11 de Octubre de

2019, de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España:

https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_679.pdf/3f2a81e3-531c-4daa-bfc2-2abd3aaba4ba

Biblioteca de la Facultad de C.C. de Matemáticas. (2015). Curso FIMAT. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Introducción a las fuentes de información en c.c. Matemáticas: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-29073/M%C3%B3dulo%201.pdf>

Burke, E. (2006). *Estrategia, Organización y Negocios*. Obtenido de Departamento de Informática de la Universidad de Técnica de Federico Santa María, Chile: <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

Brenes, L. (2003). *Objetivos Estratégicos*. Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes. EUNED. Recuperado del sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA94&dq=definicion+de+objetivos+estrategicos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6hp6RiOzgAhWKpFkKHXOTDYkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=definicion%20de%20objetivos%20estrategicos&f=false>

Cámara de Comercio de Costa Rica. (2019). COSTA RICA: NÚMERO DE EMPRESAS (PYMES). Recuperado de http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf

Campos, J. (2009). *Procedimiento de Contratación Administrativa y su incidencia en la prestación de los servicios públicos*. Tesis de licenciatura. Universidad de Costa Rica, San José. Recuperado de: <http://ij.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/TESIS-contratacion-administrativa-servicios-publicos.pdf>

Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC. Editorial. Recuperado del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=8_PwIoGOa6QC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+mision+y+vision&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwj9yuHZgezgAhUHnFkKHSE-
A2EQ6AEITTAH#v=onepage&q&f=false

Carro, F. & Caló, A. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>

Carro, R. y González, D. (2012). Administración de la calidad total. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Castro, C. (2010). Concepto de contratos de las administraciones públicas. La contratación estatal: Teoría general. Perspectiva comparada y regulación internacional. Editorial. Universidad del Rosario. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=3XVcFU_wA7AC&pg=PA87&dq=definicion+de+contratacion+administrativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8wYH3t_LdAhXH1SwKHedGA5QQ6AEITDAH#v=onepage&q=definicion%20de%20contratacion%20administrativa&f=false

CCSS (2020). Aumento del IVM para 2023. Recuperado de https://www.ccss.sa.cr/noticias/servicios_noticia?patronos-trabajadores-y-estado-aportaran-mas-al-regimen-ivm-a-partir-de-enero-2020

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (2020). Contratación Administrativa para proveedores: ¿Cómo venderle al Sector Público? Recuperado de <http://cicap.ucr.ac.cr/sitiomigrado/evento/contratacion-administrativa-para-proveedores-como-venderle-al-sector-publico/>

Cerdeira, D. (2013). Análisis y propuesta de mejora para una empresa distribuidora de cosméticos en Valencia. La obtención de número de registro sanitario para la importación de cosméticos en la Unión Europea. Trabajo Final de Carrera. Universitat Politècnica de València, España. Recuperado de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34718/TFC%20CERDEIRA.pdf?sequence=1>

Chacón, D. (2011). Propuesta de evaluación del desempeño, basado en competencias para el instituto nacional de aprendizaje, unidad regional Pacífico Central. Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27678/TFG%20Dixina%20Chacon%20Naranjo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chavarría, M., Chavarría, C. y Vásquez, M. (2015). Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo que permita mejorar la eficiencia de los procesos operativos y estratégicos de la empresa JC Mercantil S.A. Tesis de licenciatura. Universidad de Costa Rica, San Ramón.

Cisneros, M. (2018). Fitch cambió la perspectiva de Costa Rica de estable a negativa. El Financiero. Consultado el 27 de setiembre de 2018, de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/fitch-cambio-la-perspectiva-de-costa-rica-de/FHM2C5BGV5A2LCWBZP4QBU2WDY/story/>

Cisneros, M. (2018). Standard & Poor's mantiene la calificación de riesgo de Costa Rica en BB- y la perspectiva negativa. El Financiero. Consultado el 27 de setiembre de 2018, de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/standard-amp-poors-mantiene-la-calificacion-de/OAK7VT4D7BGRBBQDRB3FPXBDYQ/story/>

Consejo de Seguridad Vial (2012). Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa Decreto N° 33411-H. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Reglamento+a+la+Ley+de+Contrataci%C3%B3n+Administrativa.pdf/f58ec45b-9277-4a76-9dfb-a2b05039b828>

Consejo Nacional de Vialidad. (2017). Informe Presupuesto Ordinario. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5a1f4482e363f_DE-496-17%20CONAVI%20Presupuesto%20Ordinario%202018.pdf

Contraloría General de la República (2018). El Cartel. Contratación Administrativa
Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <https://www.cgr.go.cr/02-consultas/pf/ca/ca-cartel.html>

Contraloría General de la República Costa Rica, (2018). La Licitación. Consultado el 2 de octubre de 2018, en: <https://www.cgr.go.cr/02-consultas/pf/ca/ca-proced-ordinarios.html>

Contraloría General de la República de Costa Rica, (2016). El Cartel: Cláusulas de Admisibilidad. Consultado el 28 de agosto, en https://campus.cgr.go.cr/capacitacion/CV-ABC-CA/L3/327_clusulas_de_admisibilidad.html

Contraloría General de la República de Costa Rica, (2019). El Cartel: ¿Qué es el sistema de desempate? Consultado el 28 de agosto de 2019, en <https://www.cgr.go.cr/02-consultas/pf/ca/ca-cartel.html>

Cordero, C (2020). Curso TEC: La venta profesional de productos y servicios. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/cursos-para-empresas-industriales-y-emprendedores/74WELKCFVFE5NCVA3YGSPS35OU/story/>

Cruz, A (2016). Definición de Cartera de clientes. Gestión de las actividades de medición de seguros. IC Editorial. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=RbhdDwAAQBAJ&pg=PT312&dq=definicion+de+una+cartera+de+clientes&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7jYXazfLdAhWJOY8KHQ_0D3MQ6AEIMDAC#v=onepage&q=definicion%20de%20una%20cartera%20de%20clientes&f=false

David, F. (2003) “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. pp. 5-13-15-56-59-81-159

- Delgado, E. (2017). Moody's se suma a las otras calificadoras de riesgo y recorta nota de Costa Rica. El Financiero. Recuperado de:
<https://www.elfinancierocr.com/finanzas/moody-s-se-suma-a-las-otras-calificadoras-de-riesgo-y-recorta-nota-de-costa-rica/QYOAZZFAXBHITIETSSVMQZ2NDI/story/>
- EcuRed. (2018). Técnica. [Enciclopedia]. Recuperado de
<https://www.ecured.cu/T%C3%A9cnica>
- El Financiero, (2019). ¿Por qué bajó el precio del dólar? Tipo de cambio cerró julio en ₡ 570. Finanzas. Recuperado del sitio web:
<https://www.elfinancierocr.com/finanzas/por-que-bajo-el-precio-del-dolar-tipo-de-cambio/PTZPHLVHXBAL7GAUBFTNPZTB4/story/>
- El Financiero, (2020). Inflación se libraría de fuertes presiones en 2020. Economía. Recuperado del sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/inflacion-se-libraria-de-fuertes-presiones-en-2020/NIX2JUDQKBAZ7JGBXL7AH5MCQM/story/>
- Delgado, A. (2019). Ley General de Contratación Pública. El Mundo. Recuperado de
<https://www.elmundo.cr/opinion/ley-general-de-contratacion-publica/>
- Evaluando ERP (2020). ¿Cuál es el costo de un ERP?. Recuperado de
<https://www.evaluandoerp.com/software-erp/costo-erp/>
- Fernández, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Fleitman, J. (2008). Diagrama de Pareto. Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial PAX México. Recuperado del sitio web:
<https://books.google.co.cr/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA63&dq=ventajas+del+diagrama+de+pareto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiHsJutuOfeAhVKs1kKHc0gATwQ6AEILjAB#v=onepage&q=ventajas%20del%20diagrama%20de%20pareto&f=false>

Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). Análisis de Tres modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios del. Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental, Venezuela. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

González, I (s.f.). Compras y Almacenamiento (Aprovisionamiento) 2. EUNED. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=bfNWuQO7tXsC&pg=PA50&dq=definicion+de+licitacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwii4tK_wvLdAhXIWywKHatGBngQ6AEIVDAJ#v=onepage&q=definicion%20de%20licitacion&f=false

González, I (s.f.). Compras y Almacenamiento (Aprovisionamiento) 3. EUNED. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=W6JE23LmRnAC&pg=PA7&dq=las+compras+del+sector+publico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwje5dj2z_LdAhUCvIkKHUwUDYkQ6AEINTAD#v=onepage&q=las%20compras%20del%20sector%20publico&f=false

Griful, E. (2005). Modelo AMFE. Gestión de la Calidad. EDICIONS UPS. Recuperado del sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=jpiQg0LLtJ4C&pg=PA24&dq=Modelo+amef&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG6fvEpefeAhXFtVkkHaMICQcQ6AEIPTAE#v=onepage&q=Modelo%20amef&f=false>

Grupo EULEN (2019). Corporación. Recuperado del sitio web: <https://www.eulen.com/cr/>

Grupo Masiza (2019). Nosotros. Recuperado del sitio web: <http://www.grupomasiza.com/>

Grupo Nítidos (2019). Servicios. Recuperado del sitio web: <https://www.gruponitidos.com/>

- Grupo SHS Ltda., (2018). Nuestros Servicios: mantenimiento de zonas verdes y limpieza profesional. Recuperado el 25 de setiembre de 2018, de:
<http://www.gruposhs.com/>
- Gurdián, A. (2017). Propuesta de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Gerencia de Distribución y Ventas, de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. Tesis de maestría. Universidad de Costa Rica, San José. Recuperado de:
http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/74174/2017-04-27%20Proyecto%20Final%20de%20Graduacion_PARA%20IMPRIMIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutiérrez, O. y Zurita, A. (2006). Sobre la inflación. *Perspectivas*. vol. 9, núm. 3, 2006. pp. 81-115 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942413004.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª edición). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. México. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Horta, R., & Jung, A. (2002). "Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis.". *Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica, Montevideo*, 6.
- Huamán, D. (2011). Fuentes de información. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de
http://bvspcr.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1

Hurtado, I., y Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas Venezuela. Editorial CEC, S.A. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). (2018). Quiénes somos? Empresas del Grupo ICE. Recuperado de <https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/quienessomos/quienessomos/grupoice-inf>

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2017). Plan de Aprovisionamiento para el nuevo periodo presupuestario 2018 del INA. Recuperado de http://www.ina.ac.cr/proveeduria/Plan_Aprovisionamiento_Institucional_2018.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje-INA & Ministerio de Economía, Industria e Comercio-MEIC. (2019). ¿Qué es una PYME?. Consultado el 8 de marzo de 2019, <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Jiménez, E. y Roca, M. (2017). Innovación en los métodos de contratación pública en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8675/innovacion-en-los-metodos-de-contratacion-publica-en-alc-.PDF?sequence=3&isAllowed=y>

Jurado, O. (2003). Propuesta: Un Modelo Administrativo Para La Coordinación INEA Xochimilco. Tesis de Licenciatura. Universidad Pedagógica Nacional. Ciudad de México. Recuperado de: https://14-de.ilovepdf.com/serve/6f246ec521968d114214b63bcf66835d_a84e7a8d4377681990c9df6a2b3cc161

La Nación, (2019). Hacienda envía presupuesto por ₡10,5 billones para 2020. 4,3% menor al del 2019. Finanzas. Recuperado del sitio web: <https://www.nacion.com/economia/finanzas/presupuesto-nacional-del-2020-asciende-a-10/PVBCEFVXENABDNXGQX5GC7OXEQ/story/>

La Nación, (2019). Inflación de Costa Rica se acelera y aumenta 2,89% en julio.

Recuperado del sitio web:

<https://www.nacion.com/economia/indicadores/inflacion-de-costa-rica-se-acelera-y-aumenta-28/USDKVZJRYBEK7PW726JAQSZ3BY/story/>

La Organización Española para la Calidad (2018). Mantenimiento. Consultado el 7 de octubre de 2018, en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/mantenimiento>

La República (2019). Todo lo que debe saber del presupuesto 2020. Nacionales.

Recuperado del sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/todo-lo-que-debe-saber-del-presupuesto-2020>

Lacalle, G. (2018). Concepto de Oferta. Operaciones administrativas de compraventa.

EDITEX. Recuperado del sitio web:

<https://books.google.co.cr/books?id=fMlfDwAAQBAJ&pg=PA30&dq=definicion+de+oferta+y+demand+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjBtNer4OTeAhVOQMAKHe7pAqIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=definicion%20de%20oferta%20y%20demanda%202018&f=false>

Latina y el Caribe. Banco Interamericano de desarrollo. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8008/Las-compras-publicas-en-America-Latina-y-el-Caribe-y-en-los-proyectos-financiados-por-el-BID-Un-estudio-normativo-comparado.pdf?sequence=4>

Lara, E., Sanchez, M., Desongles, T., & Santos, M. (2015). Análisis modal de fallos y efectos aplicado al área de ensayos clínicos. Revista de la O.F.I.L. 25, (3), pp. 50. Recuperado de <https://www.revistadelaofil.org/wp-content/uploads/2015/09/Original-2.pdf>

Lean Manufacturing 10. (2019). Value Stream Mapping: Qué es, beneficios y cómo realizarlo. Consultado el 29 de noviembre de 2019 en <https://leanmanufacturing10.com/vsm-value-stream-mapping>

León, N., y Zavala, M. (2013). Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas ubicada en la Ciudad del Milagro. Tesis para optar al título de ingeniero. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25080/2/Sistema%20de%20Gestion%20Ventas.pdf>

Ley No 7494 de 1995. Ley de Contratación Administrativa. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No 110 del 8 de junio de 1995. Costa Rica.

Ley No 8262 de 2002. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No 94 el 17 de mayo del 2002. Costa Rica. Consultado el 29 de enero de 2020 en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC

Ley No 9395 de 2016. Transparencia de las contrataciones administrativas por medio de la reforma del artículo 40 y de la adición del artículo 40 bis a la ley N° 7494, Contratación Administrativa. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No 176 del 13 de septiembre de 2016. Costa Rica.

Madrigal, L. (2020). Contraloría certifica que ingresos del Gobierno Central caerán cerca del 3,3% del PIB. Consultado el 10 de setiembre de 2020. Recuperado de <https://delfino.cr/2020/07/contraloria-certifica-que-ingresos-del-gobierno-central-caeran-cerca-del-33-del-pib>

Martín, J. (2017). Estudia tu entorno con un PEST-EL. Consultado el 28 de agosto de 2019, en <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Martin, M. (2005). Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de activos. ESIC Editorial. Recuperado del sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=VTxjOx9F0bkC&pg=PA57&dq=valores+c>

corporativos+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2m5XD1-zgAhUBnKwKHb86B-kQ6AEIJzAA#v=onepage&q=valores%20corporativos%20definicion&f=false

Martínez, D. y Milla, A. (2012). Definición de la visión. Metas Estratégicas. Ediciones Díaz de santos. Recuperado del sitio web:

https://books.google.co.cr/books?id=YR_OCG02BFMC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+mision+y+vision&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9yuHZgezgAhUHnFkKHSE-A2EQ6AEIMzAC#v=onepage&q&f=false

Martínez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios, 1 (1), 41-44. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_11._Martinez_Jorge_2006_Vigencia_Matriz-Ansoff.pdf

Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su*

implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.

Consultado el 28 de agosto de 2019, en

https://books.google.co.cr/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjuz4Wxk6bkAhXJq1kKHSGPAQ4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=analisis%20pest&f=false

Mayorga, (2019). La Escuela de Contrataciones Abiertas permite comprender datos y procesos sobre compras públicas. Consultado el 2 de setiembre de 2019, en <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/08/20/la-escuela-de-contrataciones-abiertas-permite-comprender-datos-y-procesos-sobre-compras-publicas.html>

Medina, A., y Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*. 19(3), 262-272.

Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

MEIC, (2018). Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña Y

Mediana Empresa en Costa Rica 2018: Recuperado de

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2018/estadopyme/informe.pdf>

- MEIC (2020). MEIC proroga vigencia de la condición PYME por nueve meses. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/1006/meic-prorroga-vigencia-de-la-condicion-pyme-por-nueve-meses.php>
- Meza, L. (2015). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Digital: Matemática, Educación e Internet*, 4(2). Recuperado de <http://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/viewFile/2296/2087>
- Microsoft. (2019). Crear un mapa de flujo de valor. Consultado el 27 de setiembre de 2019 en https://support.office.com/es-es/article/crear-un-mapa-de-flujo-de-valor-35a09801-999e-4beb-ad4a-3235b3f0eaa3#ID0EAABAAA=Office_2010
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016). Aumenta número de empresas pymes que le venden al estado. Recuperado del sitio web: <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/847/aumenta-numero-de-empresas-pymes-que-le-venden-al-estado.php>
- Ministerio de Hacienda. (2020). Histórico de tasas de interés. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12998-historico-de-tasas-de-interes>
- Ministerio de Hacienda, Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa, (marzo de 2017). Plan de Fortalecimiento de Compras Públicas de Costa Rica. Recuperado el 16 de setiembre de 2018, de: http://www.hacienda.go.cr/docs/5948013c8fef9_Plan%20de%20Fortalecimiento%20Compras%20Publicas%20de%20Costa%20Rica%20%20final.pdf
- Ministerio de Hacienda. (2015). Deshabilitación del acceso a los proveedores comerciales para la creación de solicitudes de inscripción y actualización del Registro de Proveedores de CompraRed. Procuraduría General de la República de Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80738&nValor3=102601&strTipM=TC

Ministerio de Hacienda (2017). Informe Presupuesto Ordinario 2018. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5a1f4482e363f_DE-496-17%20CONAVI%20Presupuesto%20Ordinario%202018.pdf

Ministerio de Hacienda. (2018). Aspectos sobre el uso del SICOP. Procuraduría General de la República de Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87521&nValor3=114082¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp

Ministerio de Hacienda (2020). Lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/contenido/15075-lineamientos-tecnicos-sobre-el-presupuesto-de-la-republica>

Ministerio de Hacienda. (2019). Instituciones Públicas pagarán el IVA a partir del 2020. Recuperado del sitio web: <https://www.hacienda.go.cr/noticias/15308-instituciones-publicas-pagaran-iva-a-partir-de-2020>

Ministerio de Hacienda. (2019). Requisitos de las facturas y comprobantes de ingresos. Dirección de servicio al contribuyente. Recuperado del sitio web: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13383-requisitos-de-las-facturas-o-comprobantes-de-ingresos>

Ministerio de Hacienda. (2019). Regla Fiscal establece crecimiento máximo de 4,67% en presupuestos de todas las entidades del sector público para 2020. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/noticias/15033-regla-fiscal-establece-crecimiento-maximo-de-467-en-presupuestos-de-todas-las-entidades-del-sector-publico-para-2020>

Mullins, Walker, Boyd, Larreché (2007). Administración de Marketing: Un Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones. (5ª edición). México, D.F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Muñiz, L. (2003). *Objetivos estratégicos. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Recuperado del sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=VTUNOb8-KVIC&pg=PA53&dq=definicion+de+objetivos+estrategicos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6hp6RiOzgAhWKpFkKHXOTDYkQ6AEINTAD#v=onepage&q=definicion%20de%20objetivos%20estrategicos&f=false>
- Núñez, M. (2019). *Economía con menor dinamismo de lo proyectado a inicios del año*. Semanario Universidad. Recuperado del sitio web: <https://semanariouniversidad.com/universitarias/economia-con-menos-dinamismo-de-lo-proyectado-a-inicios-de-ano/>
- Osejo, J. (2016). *Propuesta de un cuadro de mando integral para el departamento de licitaciones de la empresa constructora MECO S.A. Tesis de maestría*. Universidad de Costa Rica, San José. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29194/TFG%20Jorge%20Osejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otárola, S. (2017). *Ministerio de Hacienda ordena compras del Estado*. San José: Gobierno de Costa Rica. Recuperado el 15 de setiembre de 2018 de: <https://gobiernocr.administracionsolisrivera.cr/ministerio-de-hacienda-ordena-compras-del-estado/#more-24418>
- Peris-Ortiz, M.; Rueda-Armengot, C. y Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial. Organización de Empresas y Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización)*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5
- Picado, G. (2017). *Glosario Operativo de la Contratación Administrativa*. Imprenta Nacional, San José. Costa Rica. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/glosario_operativo_edincr.pdf

Piñero, E. (2015). *Análisis CAME. Estrategias y modelos de negocio: Casos prácticos y una guía para emprendedores*. Editorial universitaria Ramón Areces. Recuperado del sitio web:

<https://books.google.co.cr/books?id=uHmnDAAAQBAJ&pg=PA34&dq=matriz+came&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjEwN3-uOjkAhUxT98KHQQODJwQ6AEISzAF#v=onepage&q=matriz%20came&f=false>

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República de Costa Rica. (2017). Hacienda aclara: Compras públicas va más allá de una plataforma informática. Consultado el 8 de marzo de 2018 en <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/04/hacienda-aclara-compras-publicas-va-mas-alla-de-una-plataforma-informatica/>

Procuraduría General de la República de Costa Rica (2018). Ley de contratación Administrativa (Ley N° 7494). Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284

Procuraduría General de la República de Costa Rica (2018). Ley general de Administración pública (N°6227). Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=13231

Quality-One International. (2015). *Modo de falla y análisis de efectos (FMEA)*. Obtenido de Quality-One International Discover The Value: <https://quality-one.com/fmea/>

- Ramírez Díaz, L. F. (26 de Octubre de 2016). La competitividad... ¿a qué se refiere? Obtenido de Ensayos de Economía, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: Recuperado de <https://docplayer.es/60435826-La-competitividad-a-que-se-refiere.html>
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*. 2, pp. 54-61. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramos, G., y Triana, M. (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 34(8), 309-314. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808048.pdf>
- Ramos, M.; Vargas, Y.; Barrios, A. y Cifuentes, O. (2016). Modelo conceptual de turismo sostenible para el corregimiento de San Basilio de Palenque departamento de Bolívar Colombia. *TEACS*. 9(19), pp. 127-140. Recuperado de file:///C:/Users/cache_000/Downloads/Dialnet-ModeloConceptualDeTurismoSostenibleParaElCorregimi-6577486.pdf
- Real Academia Española. (2018) Especial. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <http://dle.rae.es/?id=GWUEIsN>
- Real Academia Española. (2018) Estándar. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=est%C3%A1ndar>
- Real Academia Española. (2018). Definición de Cartel. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=cartel>
- Real Academia Española. (2018). Definición de Limpiar. Consultado el 7 de octubre de 2018, en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=limpiar>
- Real Academia Española. (2018). Definición de Sistema. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Y2AFX5s>

RECOPE S.A., (2017). Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. Acceso en línea el 5 de octubre 2018, <https://www.recope.go.cr>

Robbins, S. (2005). Cuatro principios de administración de Taylor. Administración. Pearson Educación de México S.A. de C. V. Recuperado de:
https://books.google.co.cr/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA28&dq=cuatro+principios+de+taylor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvnu__oPfjAhUS01kKHbasB04Q6AEIJzAA#v=onepage&q=cuatro%20principios%20de%20taylor&f=false

Rodríguez, A. (2014). Definición de Cartera de clientes. Secreto industrial y confidencial. Editorial Lawgic. Recuperado el 5 de octubre del 2018 del sitio web:
https://books.google.co.cr/books?id=4oi3CQAAQBAJ&pg=PA53&dq=definicion+de+una+cartera+de+clientes&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7jYXazfLdAhWJOY8KHQ_0D3MQ6AEIKzAB#v=onepage&q=definicion%20de%20una%20cartera%20de%20clientes&f=false

Rodríguez, J. (2014). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. Investigación Educativa. 7, (12), pp. 23-40. Recuperado de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177>

Romero, E., y Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, XL (3-4), 127-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>

Sainz de Vicuña, J. (2003). El plan estratégico en la práctica. ESIC editorial. Recuperado del sitio web:
<https://books.google.co.cr/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA119&dq=definicion+de+mision+y+vision&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9yuHZgezgAhUHnFkKHSE-A2EQ6AEIJzAA#v=onepage&q=definicion%20de%20mision%20y%20vision&f=false>

Sánchez, S. (2012). Técnico especialista en licitación pública: Contrata fácil con la Administración. Editorial Elearning, S.L. Consultado el 7 de octubre de 2018, en:
<https://books.google.co.cr/books?id=AGZWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Sequiera (2018). Contraloría: El Estado abusa de compras directas. Recuperado del sitio web: <https://www.nacion.com/el-pais/politica/contraloria-estado-abusa-de-compras-directas/2X6UYXIMHBEOZI7SX2AB676DJA/story/>

SCOSA (2019). Servicios. Recuperado del sitio web: <http://scosacr.com/es/servicios/>

SICOP, (2019). “Contratación del Servicio de Limpieza para la Oficina de Jicaral del Banco Nacional de Costa Rica”. Consultado el 28 de agosto de 2019, en <https://www.sicop.go.cr/index.jsp>

SICOP. (2018). Información de SICOP. Consultado el 6 de octubre de 2018, en:
<https://www.sicop.go.cr/>

Silvestrini, M., y Vargas, J. (Enero de 2008). Fuentes de Información Primaria, Secundaria y Terciaria. Obtenido de:
<http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica (Sinalevi). (2018). Ley de Contratación Administrativa No 7494. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=24284&nValor3=112939¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=9&strSim=simp

Sistema Costarricense de Información Jurídica (Sinalevi). (2019). Constitución Política. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=117266&nValor5=5030

- Sistema Costarricense de Información Jurídica (Sinalevi). (2009). Reforma al Decreto Ejecutivo Número 33411-H del 27 de Setiembre del 2006, “Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa”. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65423&nValor3=94195&strTipM=TC
- Speth, C. (2011). El análisis DAFO. Los Secretos para fortalecer su negocio. 50 minutos.es. Recuperado del sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=TGHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+analisis+foda&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj2gM6LxareAhXC3VMKHVbtDnIQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Stándar & Poor’s. (2018). Listado de Calificaciones por Emisor América Latina de SP Global Ratings. Financial Services LLC (SP). Recuperado el 27 de setiembre de 2018, de: https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=2106329&type=COMMENTS&subType=REGULATORY
- Ubfal, D. (2004). El Concepto de Competitividad. Medición y Aplicación al Caso Argentino. Obtenido de Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.: https://www.academia.edu/19544026/Competitividad_definiciones_1
- Vásquez, M. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado del sitio web: https://books.google.co.cr/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA53&dq=t%C3%A9cnica+de+observaci%C3%B3n+en+la+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG1cjAna_fAhUQvKwKHdXoCusQ6AEIwjAJ#v=onepage&q=t%C3%A9cnica%20de%20observaci%C3%B3n%20en%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Vélez, G. (2005). El derecho administrativo y los entes territoriales. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web:

https://books.google.co.cr/books?id=MYSIp8dyKDwC&pg=PA37&dq=concepto+de+administracion+pública&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQreyXwPXdAhXH0VMKHY0NA_YQ6AEITDAH#v=onepage&q=concepto%20de%20administracion%20publica&f=false

VMA Limpieza (2019). Servicios. Recuperado del sitio web: <http://vmalimpieza.cr/>

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación 2. Editorial Brujas. Recuperado del sitio web:

https://books.google.co.cr/books?id=XWIkBfrJ9SoC&pg=PA39&dq=t%C3%A9cnica+de+observaci%C3%B3n+en+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG1cjAna_fAhUQvKwKHdXoCusQ6AEILTAB#v=onepage&q=t%C3%A9cnica%20de%20observaci%C3%B3n%20en%20la%20investigacion&f=false

Zabala-Iturriagoitia, J. (2017). La Política de Compra Pública como Estímulo a la Innovación y el Emprendimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 100–108. Recuperado el 5 de octubre de 2018 del sitio web: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122936723&site=ehost-live&scope=site>

Zambrano, A. (2007). Análisis FODA. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Católica Andrés bello. Recuperado del sitio web:

<https://books.google.co.cr/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=analisis+foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjN4IHs7ObeAhUD0FkKHWODAEYQ6AEILDAB#v=onepage&q=analisis%20foda&f=false>

Anexos

Anexo 1. Ejemplo del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)

AMFE del subproceso "Preparación de muestras de investigación clínica"

Modo de fallo	Efecto	Causas	G gravedad	O ocurrencia	D detección	N.M. inicial	Acciones recomendadas	Responsable	Acción tomada	G gravedad	O ocurrencia	D detección	APR Final
Introducción de protocolo en Programa de Estudios	Demora	Sin protocolo en Programa de Estudios	3	6	1	24	NP	NP	NP				
Elaboración de medicamentos con dosis errónea	Falta de eficacia	Concentración inadecuada	3	2	4	24	NP	NP	NP				
	Toxicidad	Concentración inadecuada	3	2	4	24	NP	NP	NP				
Elaboración de mezcla intravenosa errónea	Falta de eficacia	Persona sin experiencia	3	2	3	18	NP	NP	NP				
	Toxicidad	Persona sin experiencia	3	2	3	188	Lista de preparación de toda la IC	Farmacéuticos de Ensayos Clínicos	SI	6	4	2	48
Introducción de protocolo en Programa de Estudios Incorrecto	Falta de eficacia	Diviso en Programa de Estudios errores del protocolo	3	10	4	120	Revisión validada el protocolo introducido en Programa de Estudios previo a 1° dosis	Pharmade	SI	2	7	2	28
	Toxicidad	Diviso en Programa de Estudios errores del protocolo	3	10	4	360	Revisión validada el protocolo introducido en Programa de Estudios previo a 1° dosis	Pharmade	SI	4	7	2	56
Elaboración de mezcla intravenosa errónea	Falta de eficacia	Identificación del medicamento insuficiente	3	9	2	54	NP	NP	NP				
	Toxicidad	Identificación del medicamento insuficiente	3	9	2	162	Resquejado vials	Farmacéuticos de Ensayos Clínicos	SI	2	3	1	35
Confusión de pacientes	Toxicidad	Acumulo de pacientes en poco tiempo	2	9	9	162	Nunca deben conducir 2 pacientes de mismo IC en el mismo turno preparación	Entrenamiento Ensayos Clínicos	SI	2	1	9	18
Elaboración de mezcla intravenosa errónea	Toxicidad	Interferencias en el control sobre la preparación	3	2	2	12	NP	NP	NP				
Elaboración de mezcla con medicación incorrecta	Ninguno	Persona sin experiencia	1	2	2	14	NP	NP	NP				
						1244				24	29	17	288

Fuente: Lara, E., Sanchez, M., Desongles, T., & Santos, M. (2015)

Anexo 2. Entrevista al Gerente de la empresa Grupo SHS (Parte Estratégica)



Entrevista al Gerente de la empresa Grupo SHS (Parte Estratégica)

La presente entrevista es parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica, está dirigida al gerente general de la empresa Grupo SHS y tiene como finalidad, recopilar información de la gestión de contratación administrativa (licitaciones) realizada por las distintas áreas de trabajo y comprender la estructura estratégica que posee la empresa, esto con el fin de determinar las oportunidades de mejora para generar una mayor trazabilidad y agilidad de procesos.

Además, la información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para fines académicos. De ante mano, le agradecemos por su colaboración y las respuestas brindadas.

Datos personales

1. ¿Puesto que desempeña? _____
2. ¿Cuál es su grado académico o profesión?

Las siguientes preguntas están dirigidas para comprender la parte estratégica y conocer la gestión de contratación administrativa desde la perspectiva gerencial de la empresa.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los valores de la empresa? Mencione algunos.
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Cómo los determina? ¿y con qué frecuencia los actualiza?
5. ¿Qué tan acertada están la misión y la visión de la empresa en la actualidad de acuerdo al entorno donde opera la empresa?
6. ¿Podría describir la diferenciación o ventaja competitiva que usted considera posee la empresa?
7. Actualmente desde su perspectiva, ¿Cómo considera que es la situación actual de la empresa en cobertura de mercado según el mercado público? ¿Y la capacidad de crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo?
8. ¿Qué le falta a la empresa con respecto a premios, certificaciones, del mercado a sus competidores directos?

9. ¿Cuáles son sus principales funciones en la empresa y cuánto tiempo les dedica?
10. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa y la distribución en cuanto a división de funciones para los colaboradores encargados del área de contratación administrativa?
11. Tomando en cuenta el crecimiento, su experiencia en el mercado y la situación actual de la empresa ¿considera conveniente crear un nuevo departamento dedicado exclusivamente a labores de contratación administrativa como parte del organigrama de la empresa?
12. ¿Conoce los errores que se cometen durante el proceso de realizar y presentar ofertas? ¿Cuáles son los que causan mayores pérdidas?
13. ¿Qué medidas han implementado para solventar y minimizar estos errores en el futuro inmediato?
14. ¿Qué parte del proceso de contratación administrativa lo realiza exclusivamente usted?
15. ¿Los colaboradores a cargo de realizar los procesos de contratación administrativa reciben capacitaciones sobre el tema? Y ¿de quién las reciben?
16. ¿Considera usted que la capacitación dada a sus empleados en el área de contratación administrativa ha sido la correcta para que se puedan lograr los objetivos y metas en su totalidad?
17. ¿Cómo considera usted su experiencia y conocimiento en el área de contratación administrativa? ¿está capacitado lo suficiente o cree que necesita fortalecer su conocimiento en cuanto al tema?
18. ¿Cuáles son los elementos y criterios utilizados para tomar la decisión de entrar o no a participar en una licitación? ¿Qué aspectos considera primordiales y cuáles no tanto?
19. ¿Qué medidas o acciones realiza usted en escenarios de declives o bonanzas, de acuerdo con los contratos de la empresa en ejecución?
20. ¿Qué tan importante considera usted para la empresa consolidar un sistema especializado que mejore la gestión de procesos de contratación administrativa para la venta de los servicios al Estado de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3. Cuestionario: Evaluación de la parte operativa de la empresa Grupo SHS



Instrumentos Internos: Cuestionario al personal encargado de las licitaciones.

Cuestionario: Evaluación de la parte operativa de la empresa Grupo SHS.

El presente cuestionario es parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica y tiene como objetivo, recabar información de los procedimientos de contratación administrativa y operativos utilizados en la empresa Grupo SHS, con la finalidad de conocer los factores más importantes que influyen en la gestión de contratación administrativa, que permita la identificación de oportunidades de mejora para la organización. Además, la información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para fines académicos.

Datos personales

1. ¿Cuál es su grado académico y profesión? _____
2. ¿Cuál es el puesto que desempeña? _____
3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa? _____

Las siguientes preguntas están relacionadas a los procedimientos de contratación administrativa y operativos llevados a cabo en el desempeño de su cargo. Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una (x) la opción deseada o escriba en el espacio en blanco según corresponda.

4. ¿De su jornada laboral cuanto tiempo dedica a realizar ofertas para licitaciones durante la semana y cuáles son sus funciones?

Distribución del tiempo de labores	
	Horas por semana: _____
	Funciones que desempeña.
1-	
2-	
3-	

4-	
5-	

5. ¿Usted recibe indicaciones para realizar ofertas para licitaciones?

() SI () NO

Si su respuesta es afirmativa ¿de quién las recibe? y ¿son verbales o por escrito?

6. ¿Existen procedimientos para la elaboración de ofertas para una licitación? Indique cuáles son los procedimientos que usted realiza.

() SI () NO

7. ¿Ha recibido capacitaciones de contratación administrativa?

() SI () NO

Si su respuesta es afirmativa, especifique ¿quién las realizó? y en ¿Cuáles temas? Por ejemplo, temas legales y de elaboración de presupuesto.

8. ¿Posee la empresa un modelo de costeo flexible para determinar ágilmente el precio de los servicios de mantenimiento y limpieza a brindar?

() SI () NO

Independientemente cual es su respuesta, indique como determinan los precios.

9. ¿Cuáles elementos toman en cuenta para determinar si participar o no en una licitación?

Requisitos Técnicos, Administrativos y legales

Presupuesto

Tiempo

Después de seleccionar los elementos que se toman en cuenta, especifique y ¿quién toma la decisión al respecto?

10. ¿Hay quien releve al encargado de contratación administrativa, en caso de incapacidad u otro inconveniente, en caso de recibir una oferta de alguna institución y le pueda dar seguimiento hasta el final?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, especifique ¿Quién es la persona que los releva?

11. ¿Se han cometido errores en la elaboración de ofertas?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, mencionen el siguiente cuadro ¿cuáles de esos errores han sido Subsanales o No Subsanales?

Ejemplo: Falto hacer una declaración jurada

Tipos de errores en la elaboración de licitaciones		
Subsanales	No subsanales	

12. ¿Se han implementado medidas para solventar esos errores? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Cuáles?

() SI () NO

Especifique: _____

13. ¿Cuáles considera son las mayores fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de contratación administrativa? Mencione dos o tres de cada una.

FODA	
<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>

14. ¿Quién es el encargado de darle una revisión final a la licitación antes de enviarla y mediante qué medio autoriza el envío?

15. ¿Cuándo se inicia una licitación, el proceso de elaboración se hace desde cero o existe un instrumento que colabora a agilizar el proceso?

() Se hace desde cero () Existe un instrumento para hacer el proceso

Si su respuesta es que el instrumento existe, mencione si el mismo es funcional de acuerdo a las labores que usted realiza y ¿Por qué?.

16. ¿Hay estadísticas de la cantidad de participaciones y el número de adjudicaciones reales?

SI NO

Especifique: _____

17. Existe un porcentaje mayor de licitaciones ganadas actualmente que en años anteriores, Responda Si o No, y en ambos casos mencione ¿cuáles considera que son las causas?

18. ¿Ha presentado propuestas de mejora en el área de trabajo que se desempeña?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, especifique ¿Cuáles y si fueron implementadas?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4. Carta de solicitud para entrevista en las Proveedurías de las Instituciones



Universidad de Costa Rica. Sede de Occidente

de 2019

Estimado (a) señor (a):

Sirva la presente para saludarle y permitirme solicitar su ayuda en el tema que expongo a continuación. Los estudiantes Carlos Arrieta López carné B20634, Felipe Barboza Cruz carné A90757, Jesús Lizano Chavarria carné B43801 y Javier Antonio Ruiz Rugama carné B4624, son actualmente estudiantes del curso Seminario de Graduación en la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

En dicho curso se lleva a cabo el proceso de elaboración del Trabajo Final de Graduación (TFG) estipulado la Escuela de Administración de Negocios para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas, el cual tiene como objetivo *"hacer un aporte relevante a la sociedad mediante la aplicación y consolidación de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y orientados a la resolución de un problema real o de una necesidad empresarial, que permitan la toma de decisiones atinadas sobre problemas concretos y contribuya a mejorar las debilidades, y aprovechar las oportunidades dentro de la gestión empresarial"*.

Ante lo mencionado anteriormente, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar su autorización, específicamente para la aplicación de una entrevista sobre los factores más importantes que influyen en el área de Contratación Administrativa dentro de la Proveeduría de _____

La información que se desea recopilar es de mucho impacto e interés de mis estudiantes, esto para llevar a cabo satisfactoriamente el proceso del proyecto de TFG con el título: "Desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector Estatal Costarricense", con el fin de conocer a profundidad los procesos de Contratación Administrativa realizados por las proveedurías del Estado, específicamente en procesos de compras directas y licitaciones.

Le agradecería mucho su ayuda, en permitirle a los estudiantes el acceso a dicha entrevista en dependencia a su cargo, donde quedo a sus órdenes para las consultas que considere pertinentes en relación a la solicitud planteada. Se despide atentamente su servidor.

FABIAN ANDRES Firmado digitalmente por
FABIAN ANDRÉS ZUNIGA

ZUNIGA VARGAS VARGAS (FIRMA):
Fecha: 2019.04.30 13:50:56
+06'00'
(FIRMA)

Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng.
Docente Carrera de Dirección de Empresas
UCR Sede de Occidente
Correo: fabianzu27@hotmail.com

Anexo 5. Entrevista: Evaluación de los **procedimientos de contratación** administrativa aplicados por las **proveedurías de las instituciones públicas** del Estado.



Entrevista: Evaluación de los procedimientos de contratación administrativa aplicados por las proveedurías de las instituciones públicas del Estado.

La presente entrevista es parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad conocer los factores más importantes que influyen en el área de contratación administrativa dentro de las principales instituciones del Estado.

Las preguntas están estandarizadas para cada una de las instituciones que serán tomadas en cuenta para la investigación. Además, la información es totalmente confidencial y de uso exclusivo para fines académicos.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda según corresponda. De antemano, les agradecemos por su colaboración.

1. ¿Cuál es el sistema o modalidad de pago que posee la proveeduría y cuál es el periodo promedio de pago?

2. ¿Las cláusulas cartelarias a incluir en el diseño del cartel se hacen individualmente según el servicio que se requiera o se manejan diseños de carteles estandarizados?

3. ¿Cuáles son los factores de calificación que utilizan y sus valores porcentuales?

Ej. 10% cláusulas ambientales. 50% Precio, 40% experiencia.

4. ¿Cómo se determina el peso porcentual asignado a cada rubro por evaluar para los concursantes de la licitación? (Bajo qué criterios determinan esos pesos para cada rubro)

5. ¿Qué tanto necesita la institución el contratar servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes, y con qué frecuencia realizan licitaciones de este tipo?

Servicios de mantenimiento y limpieza de edificios		Servicios de mantenimiento y limpieza de zonas verdes	
Necesidad	Frecuencia	Necesidad	Frecuencia

6. Para el año 2018, ¿cuántos carteles ha publicado la proveeduría de la institución en cuanto a servicios de mantenimiento y limpieza de edificios y zonas verdes? Y ¿Cuál es la cuantía promedio de un cartel?

Servicios de mantenimiento y limpieza de edificios		Servicios de mantenimiento y limpieza de zonas verdes	
# carteles publicados en 2018	Cuantía promedio	# carteles publicado en 2018	Cuantía promedio

7. ¿Cuáles son los principales elementos que poseen mayor relevancia en los criterios a utilizar en los carteles?, en cuanto a materiales e insumos, parte técnica, criterios ambientales, personal (certificados de cursos que el personal está calificado para hacer ese trabajo), experiencia, etc.

8. Desde su perspectiva ¿cuáles considera que son los errores más frecuentes en los que incurren los proveedores en la oferta presentada? Puede seleccionar varias respuestas.

	Errores más frecuentes	Marque con un X
1	Administrativos, poner mal el lugar de entrega.	
2	Técnicos, presentar una ficha técnica de un producto que no coincida con las especificaciones solicitadas.	
3	Legales, no cumplir las parte legal que se solicita.	
Otras:		

9. De los productos que se solicitan ¿qué grado de relevancia les dan a las características de los productos que se solicitan? en las siguientes especificaciones técnicas como; fichas técnicas, muestras químicas del producto, condiciones de biodegradabilidad, etc.

10. ¿Cuáles normas o certificaciones son solicitadas por la proveeduría en los carteles en los servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes?

11. ¿Qué tipo de controles aplican durante la ejecución contractual de la licitación?

12. ¿Han sucedido casos donde se debió rescindir contratos en cuanto a este tipo de servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones y zonas verdes?

Si No

¿Por qué motivos?

13. ¿Cuál es la estructura de costos que utiliza la institución para la contratación de servicios de limpieza de instalaciones y zonas verdes? Mano de obra insumos, utilidad.

14. ¿Han realizado modificaciones (hacer una denda, una ampliación) contractuales con respecto a servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, equipos, edificios y zonas verdes?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, especifique, ¿cuáles fueron las causas y modificaciones principales?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 6. Solicitud vía correo para entrevista RECOPE

 **Felipe Barboza Cruz** · 28/5/2019
para johnny.gamboa ^

De **Felipe Barboza Cruz** · lipelook.23@gmail.com

Para johnny.gamboa@recope.go.cr

Fecha **28 de mayo de 2019 1:51 p. m.**

[Ver detalles de seguridad](#)

Buenos tardes estimado Don Johnny Gamboa,

Espero que se encuentre muy bien,

Te saluda Felipe Barboza Cruz, según lo conversado vía telefónica, te adjunto los Instrumentos (entrevista) y la solicitud formal para el espacio el cual te lo pido amablemente como un favor, la misma sería de 20 a 30 minutos, nos ajustamos a su tiempo y lugar que mayor le convenga.

De antemano agradezco la ayuda que me pueda brindar,
Saludos cordiales

 **Johnny Gamboa...** · 4/6/2019
para mi ^

De **Johnny Gamboa Chacon** · Johnny.Gamboa@recope.go.cr

Para **Felipe Barboza Cruz** · lipelook.23@gmail.com

Fecha **4 de junio de 2019 11:39 a. m.**

 **Encriptación estándar (TLS)**
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenos días Felipe ya revisé el cuestionario, y creo que tengo los elementos para responder el mismo, sólo quería solicitarle si me puede facilitar el cuestionario en documento editable (word, excel) es que en mi equipo no tengo la facilidad de editar un documento en PDF para llenar el cuestionario directamente.

[Mostrar texto citado](#)

 **RECOPE**

Johnny Gamboa Chacón
Dirección de Suministros
(506)2284-2862
Johnny.Gamboa@recope.go.cr

Anexo 7. Solicitud vía correo para entrevista AYA

Solicitud de entrevista

Recibidos



Felipe Barboza C... 28/5/2019
para jfernandez

Buenos días estimada Jennifer Fernández,

Espero que se encuentre muy bien,

Te saluda Felipe Barboza Cruz,
estudiante de Licenciatura de la Universidad de Costa Rica,
le solicito amablemente que me haga el favor de regalarme de 20 a 30 minutos de su tiempo, para poder realizar una entrevista que requiero para continuar con el trabajo final de graduación.

Se adjunta el instrumento (entrevista) y la solicitud formal para el espacio.

De antemano agradezco la ayuda que me pueda brindar,

Quedo atento a su amable respuesta

Saludos cordiales



Jennifer Fernan... 11/6/2019
para mi

De Jennifer Fernandez Guillen •
jfernandez@aya.go.cr

Para Felipe Barboza Cruz • lipelook.23@gmail.com

Fecha 11 de junio de 2019 9:33 a. m.

Encriptación estándar (TLS)
Ver detalles de seguridad

Hola

Puede ser hoy en la tarde (a las 2) o mañana entre 7:30 y 8 de la mañana

Mostrar texto citado

Anexo 8. Solicitud vía correo para entrevista ICE



Buenas tardes estimada Jacinta,

Espero que se encuentre muy bien,

Te saluda Felipe Barboza el estudiante referido por Don Jesús,

Quería decirte que me encuentro a disposición por si tiene alguna duda, también muy importante de que soy conciente de que por su trabajo eres una persona muy ocupada, por ende, la ayuda que solicito no tiene que ser inmediata, puede durar algunos días según su conveniencia de agenda.

Te agradezco la ayuda brindada, de verdad muchas gracias



Buenas tardes

Felipe: mucho gusto espero que se encuentre muy bien. Mañana a primera me contacto con usted para unas consultas. Saludos,



Anexo 9. Solicitud vía correo para entrevista BNCR

Solicitud de Entrevista

Agregar una etiqueta



Felipe Barboza Cr... 3/5/2019

para eleiton



De antemano agradezco la ayuda que me pueda brindar,

Que descanse el fin de semana

Saludos cordiales

De Felipe Barboza Cruz · lipelook.23@gmail.com

Para eleiton@bncr.fi.cr

Fecha 3 de mayo de 2019 1:52 p. m.

Ver detalles de seguridad

Buenas tardes estimado señor Leiton,

Espero que se encuentre muy bien,

Mi persona Felipe Barboza Cruz, estudiante de Licenciatura de la Universidad de Costa Rica, le solicita amablemente que me haga el favor de regalarme de 10 a 20 minutos de su tiempo, para poder realizar una entrevista que requiero para continuar con el trabajo final de graduación.

Se adjunta el instrumento (entrevista) y la solicitud formal para el espacio.

De antemano agradezco la ayuda que me pueda

Felipe Barboza Cruz
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica Sede de Occidente



Felipe Barboza Cruz
Estrategia Promocional del Banco Nacional de Costa Rica
Banco Nacional de Costa Rica

10 de abril de 2019



Carta BN.pdf



Anexo 10. Solicitud vía correo para entrevista PANI



Buenas tardes,
Estimada señora Licda. Guiselle Zúñiga Coto,

Primeramente, reciba saludos cordiales de mi parte, mi nombre es Jesús Lizano Chavarría, estudiante de Licenciatura de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. El motivo de este correo es para solicitarle amablemente el favor de regalarme de 10 a 20 minutos de su tiempo para realizar una entrevista que requiero para continuar con el proceso de mi Trabajo Final de Graduación.

Se adjunta la carta de solicitud formal del espacio y el instrumento (entrevista) que se aplicará.

Le agradezco por su colaboración y ayuda que me pueda brindar, quedo en total disposición para aclarar cualquier duda sobre la solicitud planteada.

Se despide atentamente,

Jesús Lizano Chavarría
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica, Sede Occidente



Saludos cordiales,



Guiselle Zúñiga Coto
Coordinadora
Departamento Suministros, Bienes y Servicios
Patronato Nacional de la Infancia
Teléfono: 2523-0758. Fax: 2523-0872
Web: MUNICIPIO.PANI.GO.CR

Anexo 11. Solicitud vía correo para entrevista CONAVI



Jesús Lizano 14/5/2019
para carmen.madrigal



Carmen Madriga... 14/5/2019
para mi



Buenas tardes
Estimada señora Licda. Carmen
Madrigal Rimola,

Primeramente, reciba saludos cordiales de mi parte. mi nombre es Jesús Lizano Chavarria, estudiante de Licenciatura de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. El motivo de este correo es para solicitarle amablemente el favor de regalarme de 10 a 20 minutos de su tiempo para realizar una entrevista que requiero para continuar con el proceso de mi Trabajo Final de Graduación.

Se adjunta la carta de solicitud formal del espacio y el instrumento (entrevista) que se aplicará.

Le agradezco por su colaboración y ayuda que me pueda brindar. quedo en total disposición para aclarar cualquier duda sobre la solicitud planteada.

Buenas tardes:

Con gusto los puedo recibir el día lunes 20 de mayo de 2019 a las 9:00 a.m.

Favor confirmar.

Cordialmente,

Licda. Carmen María Madrigal Rimola
Directora Proveeduría Institucional
Consejo Nacional de Vialidad
100 metros Este de la Rotonda de Betania, Montes de Oca.
Tel: (506) 2202-5300 Fax: (506) 2202-5504



Anexo 12. Solicitud vía correo para entrevista BCR

Solicitud de entrevista. Recibidos

C Carlos Arrieta 14/04/2019
para acordero

Buenas noches Licda. Gaudy Cordero.
Espero se encuentre muy bien.

Mi nombre es Carlos Arrieta López, estudiante de Licenciatura de Dirección de Empresas de la UCR, Sede de Occidente. El presente correo es para solicitarle un poco de su tiempo para realizar una entrevista sobre aspectos relacionados a su trabajo. La misma es necesaria para el Trabajo Final de Graduación.

Se adjunta el cuestionario y la solicitud formal para el espacio.

Agradezco de antemano toda la ayuda que pueda brindar.

Saludos Cordiales.



W Solicitud de...evista.docx



W Cuestionari...durias.docx

G Gaudy Cordero Sandoval 16/04/2019
para mí

Buenos días Carlos

Tengo disponibilidad miércoles 22 a las 2:30 pm a 3:30 pm. Ese día podemos completar el formulario. Por favor confirmarme para incluir la cita en la agenda.

Saludos



Responde por correo

C Carlos Arrieta 16/04/2019
para Gaudy

Buenas tardes. Confirmando.
Muchas gracias.

Anexo 13. Solicitud vía correo para entrevista INA

 **Javier Ruiz Rugama** 8/5/2019
para AAltamiranoDiaz

De **Javier Ruiz Rugama** ·
javianruiz12@gmail.com
Para AAltamiranoDiaz@ina.ac.cr
Fecha **8 may. 2019 10:41 a. m.**
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenos días,
Estimado señor Allan Altamirano Díaz,

Primeramente reciba saludos cordiales de mi parte, soy Javier Ruiz Rugama estudiante de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. El motivo de este correo es para solicitarle amablemente el favor de regalarme de 10 a 20 minutos de su tiempo, para realizar una entrevista que requiero para continuar con el proceso de mi Trabajo Final de Graduación.

Se adjunta la carta de solicitud formal del espacio y el instrumento (entrevista) que se aplicará.

Le agradezco por su colaboración y ayuda que me pueda brindar, quedo en total disposición para aclarar cualquier duda sobre la solicitud planteada.

Se despide atentamente,

Javier Ruiz Rugama
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica Sede Occidente

 **Nicole Rodrigue...** 14/5/2019
para mi

De **Nicole Rodriguez Hernandez** ·
NRodriguezHernandez@ina.ac.cr
Para javianruiz12@gmail.com
Fecha **14 may. 2019 3:06 p. m.**
Encriptación estándar (TLS)
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenas tardes Javier,

Mucho gusto soy la asistente de Allan Altamirano, él me comento que se puede reunir con usted mañana a las 11 am para lo de la entrevista.

Cualquier cosa me confirmas mi número es 2210-6246.



Nicole Rodriguez Hernández
Unidad de Empresas Institucionales
Asistente Administrativa
2210-6246

 **Javier Ruiz Ruga...** 14/5/2019
para Nicole

De **Javier Ruiz Rugama** ·
javianruiz12@gmail.com
Para **Nicole Rodriguez Hernandez** ·
NRodriguezHernandez@ina.ac.cr
Fecha **14 may. 2019 3:29 p. m.**
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenas tardes Nicole,
Saludos cordiales,

Esta bien, por este medio confirmo la reunión para mañana. Gracias por su ayuda.

Javier Ruiz Rugama
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica Sede Occidente

Anexo 14. Solicitud vía correo para entrevista COSEVI

 **Javier Ruiz Rugama** 6/5/2019
para avasquez ^

De **Javier Ruiz Rugama** ·
javianruiz12@gmail.com
Para avasquez@csv.go.cr
Fecha 8 may. 2019 10:26 a. m.
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenos días,
Estimado señor Alexander Vásquez Guillén,

Primeramente reciba saludos cordiales de mi parte, soy Javier Ruiz Rugama estudiante de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. El motivo de este correo es para solicitarle amablemente el favor de regalarme de 10 a 20 minutos de su tiempo, para realizar una entrevista que requiero para continuar con el proceso de mi Trabajo Final de Graduación.

Se adjunta la carta de solicitud formal del espacio y el instrumento (entrevista) que se aplicará.

Le agradezco por su colaboración y ayuda que me pueda brindar, quedo en total disposición para aclarar cualquier duda sobre la solicitud planteada.

Se despide atentamente,

Javier Ruiz Rugama
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica Sede Occidente

 **avasquez@csv.g...** 13/5/2019
para mi ^

De avasquez@csv.go.cr
Para **Javier Ruiz Rugama** ·
javianruiz12@gmail.com
Fecha 13 may. 2019 2:09 p. m.

 csv.go.cr no encriptó este mensaje.
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenas tardes Javier.

Que le parece para el día 16 de mayo a las nueve de la mañana, a esa hora es que lo puedo atender.

Gracias.

Lic. Alexander Vásquez Guillén.

Proveedor Institucional.
Consejo de Seguridad Vial.
COSEVI.
2522-09-76



 **Javier Ruiz Ruga...** 13/5/2019
para avasquez ^

De **Javier Ruiz Rugama** ·
javianruiz12@gmail.com
Para avasquez@csv.go.cr
Fecha 13 may. 2019 2:22 p. m.
[Ver detalles de seguridad](#)

Buenas tardes,

Me parece bien para ese día a las nueve de la mañana.

Le agradezco por su ayuda.

Javier Ruiz Rugama
Bach. Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica Sede Occidente

Anexo 15. Lista de cotejo para verificación de factores iniciales para ofertar

Lista de cotejo para verificación de factores relevantes para ofertar			
Nombre del cartel: _____		Número de la contratación: _____	
Institución: _____		Número de partida o línea: _____	
Tipo de concurso	Compra directa ()	Licitación Abreviada ()	Licitación Pública ()
Presupuesto: Anual: _____ Mensual: _____ Plazo: _____	Lugar de Ejecución: _____		Fecha de entrega de la oferta Día /Mes /Año
Resumen de los requerimientos del servicio a realizar: _____ _____ _____			
Principales requisitos solicitados subsanables y no subsanables de difícil cumplimiento para Grupo SHS	Legales	Administrativos	Técnicos

Ponderación de rubros de calificación:

Rubro (_____) ____ % Rubro (_____) ____ %

Rubro (_____) ____ % Rubro (_____) ____ %

Rubro (_____) ____ % Rubro (_____) ____ %

Necesidad de visita al sitio (inspección previa) con la institución para inspeccionar zona y trabajos a realizar

Sí () No ()

Anexo 16. Lista de cotejo para la categorización de los requisitos de la oferta

Requisitos	Clasificación			Clasificación de requisitos		Decisión de la valoración
	Se tiene el requisito	No se tiene el requisito, pero es accesible su obtención	La empresa no tiene posibilidades de obtener el requisito	Subsanable	No Subsanable	Descartada / Continuar
<u>Requisitos Administrativos</u>						
Plazo y vigencia de la oferta, y plazo de adjudicación.						
La hora límite y dirección para la presentación de ofertas.						

Garantía de cumplimiento y su porcentaje o monto						
Garantías de participación su porcentaje o monto						
Indicación de que se reserva el derecho de adjudicar parcialmente una misma línea o bien parte de un mismo objeto de conformidad con lo establecido en el cartel.						
Cantidad y tipo de cartas y documentos que certifiquen los años de experiencia solicitados de la empresa.						
Cartas y documentos que certifiquen el perfil requerido y la experiencia del personal de trabajo.						
Criterios de desempate.						

Términos de pago.					
Necesidad de refrendo y/o aprobación interna.					
Desglose de la estructura de costos.					
Reajuste de precios.					
Obligaciones sociales y tributarias con CCSS, FODESAF, INA, Ministerio de Hacienda y Registro Nacional.					
Certificación de Personería Jurídica y propiedad de acciones.					
Cronograma o programa de trabajo.					
<u>Requisitos Técnicos</u>					
Descripción de la especificaciones técnicas de los bienes y servicios del objeto contractual.					

Certificaciones requeridas de los insumos a utilizar.					
Inventario detallado de maquinaria, equipo y herramientas que debe proporcionar el oferente.					
Sistema de evaluación y comparación de ofertas.					
Solicitud de muestras.					
Lugar, fecha de inicio y conclusión de la entrega de los bienes y servicios.					
Cláusulas ambientales.					
Certificaciones avaladas por un regente de los servicios e insumos a contratar.					
Póliza de riesgos profesionales					
Garantía de mantenimiento y					

repuesto.					
Garantías de fabricación					
<u>Requisitos legales</u>					
Declaraciones juradas.					
Especies fiscales.					
Tipo de formalización contractual.					
Certificación de personería jurídica y propiedad de acciones					
Significado de los colores	<p>Verde: corresponde a los requisitos de admisibilidad que sí posee la empresa.</p> <p>Amarillo: corresponde a los requisitos de admisibilidad subsanables y no subsanables que no se posee Grupo SHS, pero que son accesibles para adquirirlos en el corto plazo.</p> <p>Rojo: corresponde a los requisitos de admisibilidad que no son subsanables y que por históricos de concursos anteriores el Grupo SHS no puede adquirirlos antes de la fecha de entrega de la oferta.</p>				

Anexo 17. Plantilla de Excel para la valoración de rentabilidad del contrato

Inclusión de datos						
Cantidad trabajadores	Tipo de jornada	Punto Trabajo	Siglas Ocupación	Horas extras requeridas	Modalidad de pago	Trabajador Comercio/Industria

DESGLOCE SALARIO SEGUN JORNADA REQUERIDA POR CONTRATANTE			
Pago Semanal		Pago Mensual	
Salario Semanal ordinaria	Subtotal1 S/E + S/O	Subtotal2 Pago Mensual	Gran Total Mensual
0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00

DESGLOCE SALARIO SEGUN DECRETO 2020			
Salario Quinc. Ordinaria	Subtotal1 Pago Mensual	Subtotal2 S/E + S/O	Gran Total Mensual
0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00

Inclusión de datos	Mano de Obra total	INSUMOS REQUERIDOS	Resumen
--------------------	--------------------	--------------------	---------

Anexo 18. Formulario para revisión general y envío de la oferta de participación.

FORMULARIO PARA REVISAR ELEMENTOS DE LA OFERTA	
NÚMERO DE LA CONTRATACIÓN:	
NOMBRE DE LA CONTRATACIÓN:	
TIPO DE LICITACIÓN: () Compra Directa () Licitación Abreviada () Licitación Pública	
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS FORMALES:	
Presentación de la oferta:	
a) () Información general de la empresa	
b) () Oferta firmada	
c) () Se aportan declaraciones juradas	
CONDICIONES GENERALES TÉCNICAS PARA ADJUDICATARIO:	
() Completa () Incompleta	
ELEMENTOS DE LA OFERTA:	
Ofertas económica: () Se adjunta	
a) Desglose del monto:	() Se ajusta al cartel
b) Vigencia:	() Se ajusta al cartel
c) Garantía de participación:	() Se ajusta al cartel
Certificaciones que solicita el cartel	() Se adjuntan documentos probatorios

Experiencia: () Se adjuntan documentos probatorios

Especies fiscales: () Se adjuntan documentos probatorios

Especificaciones técnicas: () Se adjuntan documentos probatorios

Revisión del desglose y cálculo de la estructura de costos () Revisado

Anexo 19. Indicadores del Flujo de Procedimientos del D.C.A.

Indicadores del Flujo de Procedimientos del D.C.A.			
Indicador	Descripción	Relación del indicador y las etapas del flujo de procedimientos	Frecuencia de aplicación y revisión del indicador y Responsable
1 Número de carteles rechazados por no viabilidad/Total de carteles seleccionados en estudio de viabilidad	<p>Este indicador permite determinar cuál es el porcentaje de carteles que no puede participar la empresa debido a factores externos o internos tales entre los más relevantes:</p> <p>Externos: Escasa rentabilidad o tiempo de duración poco atractivo del contrato de acuerdo a la inversión a realizar.</p> <p>Internos: Debilidades como la insuficiente capacidad de respuesta en requisitos de los carteles, fecha de entrega de la oferta, flujo de efectivo o crédito insuficiente, escasez de proveedores para insumos entre otros.</p> <p>Esto con el propósito de determinar la tasa de carteles que están alineados a los</p>	6.1 Búsqueda de licitaciones	<p>La responsabilidad es del Gerente General quien realiza la búsqueda de carteles y el Jefe del D.C.A. que se encarga de aplicar este indicador, dado que es la persona a cargo de ejecutar esta etapa en el Procedimiento de Contratación Administrativa, lo cual facilita el análisis directo y aplicación de acciones correctivas. Además, la frecuencia de aplicación de este indicador es semanal, por las características que posee la etapa del procedimiento en el flujo de carteles diarios que son</p>

		servicios que ofrece la empresa y poder observar oportunidades de mejora en la planificación y la competitividad de Grupo SHS		revisados.
2	*Número ofertas rechazadas por incumplimiento de requisitos de subsanables o no subsanables por categoría/Total de ofertas presentadas para concursar	<p>El indicador permite identificar la cantidad de ofertas que no pasan los procesos de análisis técnicos realizados por las instituciones a cada una de las ofertas recibidas, ya sea en términos legales, técnicos y/o administrativos.</p> <p>Lo anterior, debido al incumplimiento de requisitos subsanables y no subsanables solicitados en el cartel. Además, brinda el dato de cuántos corresponden a cada categoría (legales, administrativos y técnicos)</p> <p>Esta medición permite visualizar aquellos requisitos que debe enfocarse la empresa para conseguir y así evitar volver a perder otra oferta. Además, con este indicador se logra identificar el problema,</p>	6.3 Valoración de cumplimiento de requisitos detallado por el analista	<p>La responsabilidad de aplicar este indicador es del Gerente General, el Jefe y los Analistas del D.C.A., dado que participan directa o indirectamente en la ejecución de la etapa 6.3 a en el Procedimiento de Contratación Administrativa para los análisis de viabilidad previa a presentar la oferta. Además, la frecuencia de aplicación del indicador será de manera semanal.</p>

		<p>facilitando su corrección, mediante un enfoque de recursos para gestionar la obtención de aquellos requisitos que las instituciones están solicitando, y que, Grupo SHS al no poseerlos está perdiendo competitividad.</p> <p><u>*Este indicador permite obtener el número de carteles realizados para cada categoría (legales, administrativos y técnicos)</u></p>		
3	<p>Número total de ofertas con cumplimiento de requisitos presentadas para cada institución/Número total de ofertas adjudicadas</p>	<p>Este indicador refleja el porcentaje de contratos que fueron adjudicados en comparación con el total de ofertas que fueron presentadas porque cumplían con los requisitos, esto con el propósito de identificar las causas (revocatoria e incumplimiento de requisitos como experiencia en el personal, criterios ambientales, factores de calificación, precio, entre otros) que no permiten ganar una adjudicación a pesar que la empresa si cumplía con los requisitos, logrando</p>	6.12 Adjudicación	<p>La responsabilidad de aplicar este indicador es del Jefe del D.C.A y el Analista del D.C.A, dado que es la persona a cargo de ejecutar esta etapa en el Procedimiento de Contratación Administrativa, donde también interviene el Gerente General a través del análisis de reportabilidad. Además, la frecuencia de aplicación de este indicador es mensual</p>

	<p>identificar las razones o ventaja competitiva que posee la competencia para ganar la adjudicación. Además, mide el grado de efectividad de planificación, y la valoración de rentabilidad de las ofertas que fueron presentadas.</p> <p>*Este indicador permite obtener el porcentaje de ofertas ganadas por institución.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Plantilla de planificación y control de los trabajos y aspectos a tomar en cuenta dentro de la ejecución del contrato.

<p><u>Aspectos y actividades a considerar dentro de la ejecución del contrato</u></p>	<p><u>Control respectivo</u></p>
<p>A) <u>Condiciones de la prestación del servicio:</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Horarios laborales, y personas por cada turno 	<p>Utilización de una bitácora por el supervisor de la obra, para marcar las entradas y salidas de los trabajadores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fechas de feriados y vacaciones 	<p>Plantilla de excel con la información del personal y fechas importantes del personal</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del programa de trabajo establecido 	<p>Programa tipo calendario donde se le da el seguimiento de cada trabajo ejecutado, en fechas y tiempos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de empleados contratados 	<p>Envío de planillas del INS y CCSS cada mes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y materiales mínimos (productos utilizados) 	<p>Entrega de equipo y materiales supervisados por la institución contractual por medio de lista entregada a la</p>

	hora del abordó.
B) <u>Actividades a realizar:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Diarias <p style="text-align: center;">Mantenimiento de zonas verdes</p>	<p>El supervisor inmediato realiza controles de las labores diarias una vez a la semana de forma aleatoria mediante fotografías de los lugares de trabajo con el fin de regular su avance y la ejecución correcta del servicio brindado de acuerdo con el contrato.</p>
<p style="text-align: center;">Limpieza de edificios e instalaciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Semanales <p style="text-align: center;">Mantenimiento de zonas verdes</p>	<p>El supervisor de la empresa realiza una visita al lugar cada dos semanas donde se están realizando los trabajos de mantenimiento con el fin de verificar su progreso con respecto a lo establecido en el contrato y el plan de trabajo de Grupo SHS.</p>
<p style="text-align: center;">Limpieza de edificios e instalaciones</p>	<p>Se realiza una evaluación semanal sobre aspectos como: presentación personal, aseo del lugar, trato brindado, etc.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Mensuales. <p style="padding-left: 40px;">Mantenimiento de zonas verdes</p> <p style="padding-left: 40px;">Limpieza de edificios e instalaciones</p>	<p>Se realiza una reunión entre los supervisores de ambas partes (contratista y contratante) donde se presenta un informe en word por parte la empresa a la institución para realizar una retroalimentación acerca de los actividades estipuladas en el contrato y el plan de trabajo de Grupo SHS, durante el mes</p> <p>y haciendo uso de las evaluaciones realizadas por ambos supervisores.</p>
<p>C) Fecha de presentación de facturas</p>	<p>A conveniencia con la proveeduría de la institución, ya sea a inicio o a final del mes.</p>

Anexo 21. Nota aclaratoria de los ingresos de la empresa para el año 2020 utilizados como base para el cálculo de los ingresos efectivos incrementales proyectados en los flujos de caja.

Nota aclaratoria sobre la fundamentación del cálculo de los ingresos efectivos incrementales proyectados en los escenarios pesimistas, moderado y optimista, primeramente por confidencialidad para los datos de la empresa GrupoSHS se presentan los ingresos aproximados, los cuales están en un rango de los 800 a 1.000 millones de colones para el año 2020, los cuáles son la base para realizar el cálculo de los ingresos totales proyectados para el año 2021, y a partir de esto obtener el ingreso efectivo incremental proyectado que obtuvo en el periodo 2021 (con base en los datos reales de los ingresos de la empresa), de la misma se utiliza como base los ingresos de la empresa del año 2020 como base para el cálculo de los ingresos efectivos incrementales proyectados de los 5 años (2021-2025) para todos los escenarios de la propuesta.