

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TECNOSAGOT S.A.**

**Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de
Empresas con énfasis en Gerencia**

DIANA VENEGAS SÁENZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

DEDICATORIA

A mi padre, madre y hermano.

AGRADECIMIENTOS

- A mi familia, por estar siempre a mi lado, motivándome y dándome fuerzas cuando ya las he perdido. Ustedes sin mi razón de ser.
- A doña Myriam Sagot, por darme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación en TecnoSagot S.A. y por colaborar en todo el proceso.
- A mis compañeros de TecnoSagot S.A., por su colaboración en el proceso de recopilación de información.
- A mis compañeros de maestría, que se convirtieron en buenos amigos.
- A mis amigos y hermanos de la vida, por su apoyo en todo este proceso.

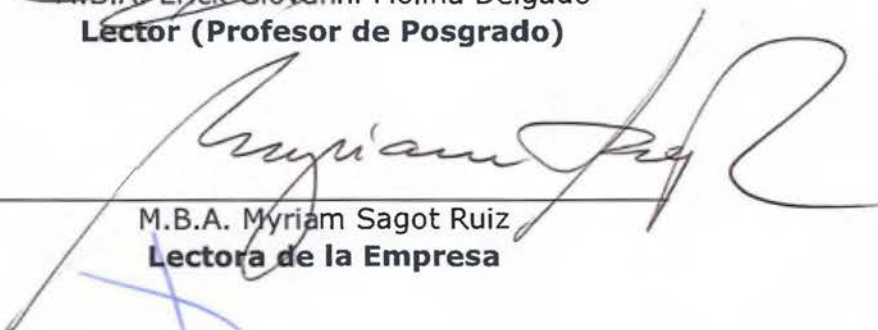
“Este Trabajo Final de Investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas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



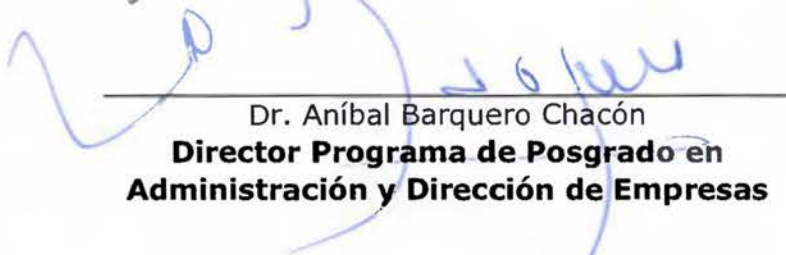
M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía



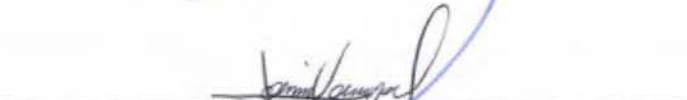
M.B.A. Erick Giovanni Molina Delgado
Lector (Profesor de Posgrado)



M.B.A. Myriam Sagot Ruiz
Lectora de la Empresa



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



Diana Venegas Sáenz
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	ix
Abstract	x
Lista de Cuadros.....	xi
Lista de Figuras	xii
Introducción	1
Capítulo I. Contextualización de la industria en que se desarrolla la empresa TecnoSagot S.A. y Marco Teórico	3
1.1 Contextualización de la Industria.....	3
1.1.1. Industrias a nivel mundial	4
1.1.1.1. Industria médica	4
1.1.1.2. Industria alimenticia y de bebidas.....	5
1.1.1.3. Industria metalmecánica	6
1.1.1.4. Industria de la construcción	7
1.1.1.5. Industria de servicios públicos y energías renovables	8
1.1.1.6. Industria oleaginosa	9
1.1.1.7. Industria azucarera.....	10
1.1.1.8. Industria farmacéutica	11
1.1.1.9. Industria química	11
1.1.1.10. Industria petrolera.....	12
1.1.2. Contextualización a nivel nacional	13
1.1.2.1. Industrias en Costa Rica.....	13
1.2 Marco teórico	18
1.2.1. Planeación estratégica	18
1.2.2. Declaración de misión, visión y valores	21
1.2.2.1. Misión	21
1.2.2.2. Visión.....	22
1.2.2.3. Valores.....	22
1.2.3. Objetivos estratégicos	22
1.2.4. Cuadro de mando integral	23
1.2.4.1. Perspectiva financiera	24
1.2.4.2. Perspectiva del cliente.....	24
1.2.4.3. Perspectiva de procesos	25

1.2.4.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	25
1.2.5.	Mapa estratégico.....	26
1.2.6.	Fuerzas competitivas	26
1.2.7.	F.O.D.A.	27
Capítulo II.	Situación actual de TecnoSagot S.A.....	29
2.1	Reseña histórica.....	29
2.1.1	Fundación de Sagot & Cía. e Importadora Técnica Industrial	29
2.1.2	Fundación de TecnoSagot S.A.	30
2.2	Marco estratégico de TecnoSagot S.A.....	31
2.2.1.	Misión y visión	31
2.2.2.	Valores	32
2.2.3.	Objetivos estratégicos	32
2.3	Descripción y situación actual	33
2.3.1.	Oferta de productos y servicios	33
2.3.1.1	Productos.....	33
2.3.1.2	Servicios	35
2.3.2.	Mercado meta.....	35
2.3.2.1.	Industria	35
2.3.2.2.	Proyectos especiales	35
2.3.2.3.	Construcción	36
2.3.3.	Compradores.....	36
2.3.4.	Competidores	37
2.3.5.	Estructura organizacional	38
2.3.6.	“Know How”	40
2.3.7.	Factores claves de éxito	42
2.3.8.	Relación con la comunidad y el ambiente	43
2.4	Planeamiento estratégico actual	43
2.5	Dimensiones críticas de la organización.....	48
2.5.1.	Dimensión financiera	48
2.5.2.	Dimensión del cliente	49
2.5.2.1.	Visita de agente de ventas.....	50
2.5.2.2.	Visita de Gerencia General.....	50
2.5.2.3.	Atención a clientes en tienda técnica.....	50
2.5.2.4.	Seminarios y charlas técnicas.....	51

2.5.3.	Dimensión de procesos internos.....	52
2.5.3.1.	Ventas	52
2.5.3.2.	Contabilidad.....	54
2.5.3.3.	Importaciones.....	55
2.5.3.4.	Bodega y distribución.....	55
2.5.3.5.	Selección de personal.....	56
2.5.4.	Dimensión de aprendizaje y crecimiento	56
Capítulo III. Análisis de la planeación, desarrollo y control actual de objetivos estratégicos de la compañía		58
3.1	Justificación de la investigación	58
3.2	Metodología de la investigación	59
3.3	Análisis del plan estratégico actual	61
3.3.1.	Aspectos generales	61
3.3.2.	Misión, visión, valores y objetivos estratégicos	64
3.3.2.1.	Misión	65
3.3.2.2.	Visión.....	65
3.3.2.3.	Valores.....	67
3.3.2.4.	Objetivos estratégicos.....	68
3.3.3.	Organigrama	70
3.3.4.	Ejecución del plan estratégico actual	70
3.3.5.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	72
3.3.5.1.	Perspectiva financiera	72
3.3.5.2.	Perspectiva de clientes.....	73
3.3.5.3.	Perspectiva de procesos internos.....	76
3.3.5.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	77
3.4	Proveedores	81
3.5	Responsabilidad Social Empresarial.....	83
3.6	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	85
3.6.1.	Fortalezas	86
3.6.2.	Oportunidades	87
3.6.3.	Debilidades	89
3.6.4.	Amenazas	90
Capítulo IV. Propuesta de plan estratégico para la empresa TecnoSagot S.A.		
	92	

4.1.	Justificación de la propuesta	92
4.2.	Factores críticos de éxito	93
4.3.	Objetivo de la propuesta	94
4.4.	Propuesta del plan estratégico.....	95
4.4.1.	Propuesta de misión, visión, valores, objetivos y organigrama	95
4.4.1.1.	Declaración de misión	95
4.4.1.2.	Declaración de visión	96
4.4.1.3.	Valores.....	96
4.4.1.4.	Objetivos estratégicos.....	97
4.4.1.5.	Organigrama.....	98
4.4.2.	Propuesta de comunicación y motivación	98
4.5.	Propuesta de Cuadro de Mando Integral	104
4.5.1.	Perspectiva Financiera	106
4.5.2.	Perspectiva de Clientes	108
4.5.3.	Perspectiva de Procesos Internos	110
4.5.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	112
4.6.	Mapa estratégico	115
4.7.	Plan de acción	115
4.8.	Justificación económica	117
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones		119
5.1.	Conclusiones.....	119
5.2.	Recomendaciones.....	120
Bibliografía.....		122
Anexo 1. Cuestionario a Jefaturas		127
Anexo 2. Cuestionario a Colaboradores		135
Anexo 3. Cuestionario a Clientes.....		142
Anexo 4. Cuestionario a Proveedores		144

RESUMEN

TecnoSagot S.A. es una pequeña empresa que en 1997 surgió a partir de la división de Sagot y Cía. Desde esta fecha, su principal giro de negocio ha sido brindar soluciones de calidad a las áreas de mantenimiento industrial, metal-mecánica y construcción. Durante casi 20 años ha logrado posicionarse como una empresa que ofrece productos innovadores para resolver las más diversas situaciones que se puedan presentar en estas tres áreas. Sin embargo, se ha dejado un poco de lado la planeación estratégica y actualmente el único medio con el que se cuenta para controlar el crecimiento de la empresa son los indicadores económicos, que desafortunadamente sólo permiten ver lo que ya ha ocurrido.

El fin de este trabajo es generar un plan estratégico que permita enrumbar la empresa en un camino hacia el crecimiento sostenido, mediante el análisis de la situación actual. Este análisis permitirá tener una clara idea de cómo los proveedores, clientes, colaboradores y demás actores perciben la compañía. A partir de los resultados obtenidos se definió una misión, visión, objetivos apropiados y además, los parámetros que permitan evaluar el desempeño de la organización en diferentes áreas imprescindibles para alcanzar los objetivos planteados.

ABSTRACT

TecnoSagot S.A. It is a small company that emerged in 1997 from the division of *Sagot y Compañía*. Since then, its main line of business has been to provide quality solutions to the areas of industrial maintenance, metal mechanics and construction. For nearly 20 years it has established itself as a company offering innovative products to meet the most diverse situations that may arise in these three areas. However, strategic planning has been left aside and currently the only means for controlling the growth of the company are the economic indicators, which unfortunately only let you see what has already happened.

The purpose of this work is to create a strategic plan in order to steer the company on a path of sustained growth, by analyzing the current situation. This analysis will give a clear idea of how suppliers, customers, employees and other stakeholders perceive the company. From the results, a mission and vision declaration and appropriate objectives will be established as well, in addition, parameters to evaluate the performance of the organization in different areas are defined.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Clientes de TecnoSagot S.A.....	36
Cuadro 2. Competidores de TecnoSagot S.A.....	38
Cuadro 3. Priorización de aspectos de planificación estratégica	63
Cuadro 4. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes	74
Cuadro 5. Resultados de encuesta a proveedores de TecnoSagot S.A.	82
Cuadro 6. Matriz FODA para TecnoSagot S.A.....	85
Cuadro 7. Perspectiva Financiera	107
Cuadro 8. Tablero de control – Perspectiva Financiera	108
Cuadro 9. Perspectiva de Clientes	109
Cuadro 10. Tablero de control – Perspectiva de Clientes	110
Cuadro 11. Perspectiva de Procesos Internos	111
Cuadro 12. Tablero de control – Perspectiva de Procesos Internos	112
Cuadro 13. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	113
Cuadro 14. Tablero de control – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .	114
Cuadro 15. Presupuesto para primer año de implementación	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama TecnoSagot S.A.	39
Figura 2. Calificación del desempeño de TecnoSagot S.A. según sus colaboradores	62
Figura 3. Calificación de RSE de TecnoSagot S.A. según los colaboradores	83
Figura 4. Calificación de RSE de TecnoSagot S.A. según los jefes de departamentos	84
Figura 5. Organigrama de TecnoSagot S.A.	98
Figura 6. Mapa Estratégico para TecnoSagot S.A.	115

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones tienen que desarrollar sus actividades en un mundo muy competitivo. Hacer lo que siempre han hecho, y que les ha generado buenos resultados en el pasado, ya no es suficiente. Es necesario, innovar, crecer, transformarse incluso, a un mayor ritmo que las demás empresas con el fin de mantenerse como una empresa exitosa en el corto, mediano y largo plazo.

Con el fin de lograr un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, es imprescindible tener claridad de la situación y posición actual, y hacia dónde se quiere llegar, de manera que todos los recursos de la organización sean asignados eficiente y efectivamente en la consecución de las metas de la empresa.

Lo anterior se conoce como "Planeación Estratégica" y consiste, en palabras sencillas, en definir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién es el responsable de cada actividad. Esto se logra mediante el planteamiento de la visión, misión, objetivos, metas, valores y una efectiva asignación de recursos. Un buen plan estratégico debe estar bien comunicado a todos los colaboradores, de manera que estos tengan claro cuál es su función dentro de la compañía, y sus contribuciones permitan alcanzar las metas propuestas.

En los siguientes cinco capítulos se presenta una contextualización de la industria; un marco teórico, para garantizar que el lector tenga al menos un conocimiento básico de los conceptos que se desarrollarán más adelante; una reseña de la empresa TecnoSagot S.A. en la que se parte de su historia para posteriormente entrar en los aspectos que actualmente se realizan dentro de la organización en cuanto a los procesos relacionados con la planeación estratégica. Seguidamente, se analizan estos procesos y se genera una matriz de Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas, que sirvió como base para generar la propuesta del plan estratégico. Esta propuesta abraza además, un mecanismo de control, como lo es el Cuadro de Mando Integral, de manera que se pueda verificar el cumplimiento de las metas establecidas. También se incluye un mapa estratégico, que permite ver las interacciones de los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA TECNO SAGOT S.A. Y MARCO TEÓRICO

Este primer capítulo pretende contextualizar el área en la que se desarrolla la empresa TecnoSagot S.A. tanto a nivel mundial como nacionalmente. Una vez contextualizada la industria, se procederá a describir los conceptos claves para un adecuado desarrollo del plan estratégico.

1.1 Contextualización de la Industria

El término *industria* puede tener distintos significados, dependiendo del enfoque que se le dé. Algunas de las acepciones que considera la Real Academia Española de la Lengua (2014) para este término son las siguientes:

- Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.
- Instalación destinada a la industria.
- Suma o conjunto de industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o parte de él.
- Negocio o actividad económica.

Así, el término *industria* puede referirse al conjunto de procesos en los que se transforma una o varias materias primas, o bien, al conjunto de empresas que se dedican a una misma actividad. Incluso podría referirse las instalaciones en las que se llevan a cabo las actividades de transformación de materias primas o a las fábricas de un determinado país o región.

Ahora bien, la empresa TecnoSagot S.A. se encuentra en directa relación con diversas áreas industriales de empresas que se dedican a una misma actividad, pues suministra soporte técnico y productos para mantenimiento industrial y construcción. Seguidamente se describirán las principales áreas industriales y de construcción, tanto mundial como nacionalmente.

1.1.1. Industrias a nivel mundial

En esta sección se señalan aspectos referentes a algunas industrias a nivel mundial, que cobran relevancia por el giro de negocio al que se dedica TecnoSagot S.A.

1.1.1.1. Industria médica

De acuerdo con *Themeditica (s.f.)*, la industria médica es una de las industrias mundiales de más rápido crecimiento, absorbiendo más del 10% de Producto Interno Bruto (PIB) de los países más desarrollados. Asimismo, según la Asociación de Tecnología Médica de Australia (MTAA) (2014), se espera que la industria médica crezca a una tasa anual de 4,5%, logrando alcanzar ventas por \$455 billones para el año 2018. Esta industria se caracteriza por altos niveles de innovación, lo que promueve que los productos tengan un corto ciclo de vida.

En el caso de las empresas que se dedican a la fabricación de instrumentos médicos, las compañías más grandes se desarrollan en América, Europa y Japón, aunque hay un gran potencial para la producción de estos insumos en China (*Themeditica, s.f.*).

En términos de valor de mercado, las empresas Johnson & Johnson, Medtronic, Fresenius y Baxter International llevan la delantera, pues representan, respectivamente, valores de mercado de \$275,7 billones, \$110,2 billones, \$32,8 billones y \$37,3 billones. Por otro lado, estas

compañías registran ventas por \$74,2 billones, \$17,4 billones, \$30,8 billones y \$16,9 billones, respectivamente (Chen y Murphy, 2015).

1.1.1.2. Industria alimenticia y de bebidas

La industria alimenticia se dedica a todo lo vinculado con los productos alimenticios, ya sea su producción, conservación, procesamiento o transporte. En la lista *Global 2000*, publicada en 2015 por la revista *Forbes*, se puede constatar que las tres empresas más grandes dedicadas a la industria alimenticia son la compañía suiza Nestlé, con ventas por \$100,1 billones y un valor de mercado de \$247,3 billones; la estadounidense Mondelez International, que registra ventas por \$34,2 billones y tiene un valor de mercado de \$60,7 billones; y en tercer lugar se encuentra la también estadounidense Archer Daniels Midland, que posee un valor de mercado de \$30,4 millones y ventas por \$81,2 billones.

La industria alimenticia es altamente diversa, y posee varios componentes importantes, como lo son las actividades de agricultura, procesamiento de alimentos, investigación y desarrollo, fabricación de fertilizantes, maquinaria y semillas híbridas, regulación en la producción y distribución de alimentos, servicios financieros, mercadeo, empaque, promoción y distribución. Cada una de estas actividades añade valor a la cadena de alimentos, ya que permite mejorar la sostenibilidad y producir mejores productos (Economy Watch, 2010).

Algunos de los factores que intervienen en la demanda global de la industria alimenticia son los niveles de población, distribución de la riqueza, conciencia de la salud (relacionado con el consumo de comida orgánica) y los variados estilos de vida (Ibíd.). Ahora bien, el incremento en precios de los productos agrícolas ha forzado a alzar los precios de los productos alimenticios; sin embargo, el reto de la industria alimenticia es

alcanzar éxito económico enfocándose en mejorar los ahorros de energía, asegurando el bienestar social así como el desempeño ambiental (Ibíd.).

En cuanto a la industria de bebidas, de acuerdo con *Value Line (2015)*, esta es un sector maduro, y las compañías que lo componen comercializan bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Las oportunidades de crecimiento son pocas cuando se compara con las empresas existentes, por lo que muchos se esfuerzan por diversificar su oferta para competir mejor y ganar cuota de mercado. En términos generales, la industria de bebidas, tanto alcohólica como no alcohólica, está dominada por unas pocas empresas, y la competencia entre estas es intensa.

Así pues, los tres grandes de la industria de bebidas a nivel mundial son Anheuser-Busch InBev, Coca-Cola y PepsiCo. La primera de estas, ubicada en Bélgica, reporta ganancias por \$9,2 billones, con un valor de mercado de \$204,6 billones. Por su parte, la estadounidense Coca-Cola reporta ganancias por \$7,1 billones y un valor de mercado de \$179,9 billones. Mientras que la también estadounidense PepsiCo reportó \$6,5 billones de ganancias, con \$143 billones de valor de mercado (Chen y Murphy, 2015).

1.1.1.3. Industria metalmecánica

La industria metalmecánica está compuesta por una serie de actividades de manufactura que utilizan productos de la siderurgia como insumos principales. Estos productos son transformados, ensamblados o reparados para su posterior comercialización. La electromecánica y electrónica forman parte de esta industria, debido, en gran medida, al avance tecnológico de los últimos años (COFECYT, s.f.). Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina:

El comercio internacional de productos metalmecánicos supera los 4.000 billones de dólares, representando más del 30% del total

mundial. Dentro de esta industria, casi un 40% corresponde al sector de bienes de capital, un 20% a la industria automotriz y otro tanto al sector componentes electrónicos y artefactos eléctricos, completando el resto los demás sectores metalmecánicos.

1.1.1.4. Industria de la construcción

Según la *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) (s.f.), la construcción es una industria de alto riesgo que se compone de diversas actividades de construcción, alteración o reparación, como lo son la construcción residencial, erección de puentes, pavimento de carreteras, excavaciones, demoliciones y trabajos de pintura de gran escala. Asimismo, la Comisión de Construcción de Québec establece que esta industria está caracterizada por proyectos de duración limitada, muchos trabajadores y empleados con diferentes especialidades.

La industria es notable por la gran movilidad de sus empresas y trabajadores: de un sitio a otro, de una región a otra, y de una compañía a otra, en el caso de los trabajadores. Esta industria también se caracteriza por su inestabilidad cíclica y estacional. La actividad de la construcción puede variar considerablemente debido a las inversiones o condiciones climáticas, haciendo que esta industria sea muy flexible y adaptable (Commission de la Construction du Québec, 2015).

En el reporte titulado "Formulando estrategias de éxito: Megatendencias y la industria de la construcción" generado por PriceWaterhouseCoopers en 2015, se afirma que:

Se prevé que la industria global de la construcción crezca cerca del 4,3% por año, de 8.663 billones de dólares en 2012 hasta 15.030 billones de dólares en 2025, esto representa un aumento del 70% del valor en 2012. En 2014 se previó que el crecimiento en la construcción global frenará ligeramente alrededor del 2%

comparado con el año previo. Se estima un crecimiento para la industria de más del 4% en 2015 y 2016, en gran parte será responsable la economía de Estados Unidos, una mejora de resultados en Europa Occidental y Japón.

Por su parte, la industria de la construcción ecológica y sustentable está ganando terreno. Se estima que crecerá a una tasa anual de 22,8% entre 2013 y 2017, como parte de las iniciativas mundiales de reducir las emisiones de carbono y una mayor demanda de productos más ecológicos (PriceWaterhouseCoopers, 2015). Las tres empresas que lideran la industria de la construcción a nivel mundial son Saint-Globain, con un valor de mercado de \$25,8 billones; Holcim, con un valor de mercado de \$2,9 billones y CRH, con \$21,5 billones como valor de mercado (Chen, y Murphy, 2015).

1.1.1.5. Industria de servicios públicos y energías renovables

La industria de servicios públicos está compuesta por el suministro de fluido eléctrico, gas natural, vapor, agua potable y tratamiento de aguas residuales. La Organización Mundial del Trabajo (OMT) establece que:

Los servicios públicos de suministro (agua, electricidad y gas) son fundamentales y desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y social. Los servicios públicos de suministro de calidad son una condición *sine qua non* para la erradicación efectiva de la pobreza. Los gobiernos son responsables en último término de asegurar el acceso fiable y universal a los servicios.

Por su parte, la Asociación de Empresas de Energía Renovable (APPA) define las energía renovables como "aquellas que se obtienen de fuentes naturales inagotables a escala humana, bien porque el recurso dispone de una cantidad de energía inmensa, bien porque el recurso tiene la capacidad de regenerarse de manera natural."

Además, la APPA establece que existen varios tipos de energías renovables, los cuales se clasifican en función de los recursos naturales que se utilicen para la generación de la energía, algunos de estos son:

- **Biocarburantes:** la energía se obtiene a partir de combustibles líquidos o gaseosos producidos a partir de biomasa (materia orgánica biodegradable).
- **Eólica:** la energía eólica se obtiene a partir de la energía cinética que posee una masa de aire.
- **Geotérmica:** la energía geotérmica es la que se encuentra almacenada en forma de calor, debajo de la superficie de la Tierra. Es una energía renovable y de producción continua las 24 horas del día; es decir, es gestionable.
- **Hidráulica:** la energía hidráulica es la que se aprovecha gracias a la energía cinética que tiene una determinada masa de agua.

A nivel mundial, dos de las tres empresas más grandes que se dedican a brindar servicios públicos están ubicadas en Francia: Veolia Environnement y Areva, con valores de mercado de \$10,9 billones y \$3,5 billones, respectivamente. La tercera más grande es la empresa china CGN Power, que tiene un valor de mercado de \$21,7 billones. (Chen y Murphy, 2015).

1.1.1.6. Industria oleaginosa

La industria oleaginosa está en estrecha relación con la producción, transformación y comercialización de aquellas plantas que permiten extraer de sus semillas o frutos aceite para consumo humano. Las principales plantas que se utilizan para la producción de aceite son soja, palma, coco, girasol, algodón, maní y colza. A nivel mundial, Estados Unidos, Brasil y Argentina concentran el 80% de la producción de soja;

mientras que el girasol es producido mayoritariamente en Rusia, Ucrania y Argentina (Ciani, R y Esposito, A; 2005).

Actualmente, el aceite de palma es uno de los más consumidos a nivel mundial. Los mayores productores son Malasia e Indonesia, que para 2010 producían el 87% del aceite de palma. En ese año la producción mundial de aceite de palma correspondió a más de 43 millones de toneladas métricas (CME Group, 2010).

1.1.1.7. Industria azucarera

La industria azucarera está conformada por aquellas actividades que guardan directa relación con la producción de azúcar para consumo humano, desde la siembra y recolección de su materia prima hasta la distribución a los centros de venta.

Según José Ramón Ojeda Ledesma, en su artículo "Tendencias en el mercado del azúcar" publicado por la revista mexicana *El Economista* (2015), el principal productor de azúcar es Brasil, y se estima un aumento en su producción de 0,4% anual, lo que corresponde a 36 millones de toneladas de azúcar para el período 2015-2016. Por el contrario, India, otro importante productor de azúcar reduciría su producción en 1,5% anual, al estimarse que su producción del período 2015-2016 sería de tan solo 29 millones de toneladas. Por su parte, la Unión Europea también experimentará una disminución importante en la producción de azúcar durante este periodo: se estima una disminución del 7,5% anual, que equivale a producir 15,5 millones de toneladas.

No obstante, se espera que el consumo global aumente un 1,6% anual. Los principales consumidores de azúcar son India, la Unión Europea, China, Brasil y Estados Unidos que, en conjunto, consumen 48,1% del total consumido mundialmente (Ojeda, 2015).

1.1.1.8. Industria farmacéutica

La industria farmacéutica es un sector industrial y empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general.

De acuerdo con la revista *Forbes* (2015), las tres principales empresas a nivel mundial en la industria farmacéutica son Pfizer, Novartis y Merck & Co., con ventas por \$49,6 billones, \$53,6 billones y \$42,2 billones, respectivamente.

Según la Organización Mundial de la Salud (2015), el mercado global de farmacéuticos posee un valor de \$300 billones al año, y se espera que en los próximos 3 años esta cifra crezca \$100 billones; es decir, alcanzaría \$400 billones para el 2018. Un tercio de esta industria está liderado por las 10 compañías más grandes en esta área, algunas de las cuales presentan ventas anuales de más de \$10 billones, con márgenes de utilidad de alrededor de 30%. De estas 10 empresas, seis están ubicadas en los Estados Unidos de América y cuatro en Europa.

Actualmente las empresas farmacéuticas gastan una tercera parte de sus ingresos por ventas en fabricar sus propios productos. Esta cifra representa casi el doble de lo que destinan a investigación y desarrollo (OMS, 2015).

1.1.1.9. Industria química

La industria química se encarga de la extracción y procesamiento de materias primas –naturales o sintéticas–, para transformarlas en otras sustancias con características diferentes a las de las materias que le dieron origen.

Según la revista Forbes (2015), en su lista de las 2.000 empresas más grandes del mundo, las tres empresas más grandes dedicadas a la industria química son BASF, que reporta ventas por \$98,6 billones; Bayer, con ventas totales por \$56 billones, y Saudi Basic Industries, con ventas por \$50,4 billones. Las ventas mundiales de productos químicos se han duplicado en la última década, alcanzando en 2013 \$5,2 trillones en ventas. China, una economía emergente, aportó de manera importante a esta cifra (Morawietz *et al*, 2015).

1.1.1.10. Industria petrolera

La industria petrolera se dedica a la exploración, extracción y posterior procesamiento y transporte del petróleo y todos sus derivados. Esta es una industria complicada, ya que la mayoría de las empresas que se dedican a estas prácticas están controladas por organizaciones gubernamentales y no por corporaciones privadas. Más de la mitad de las reservas mundiales de petróleo son controladas por agencias gubernamentales del Medio Oriente (Petroleum, s.f.).

Dentro las principales empresas privadas que se dedican a la industria petrolera se pueden destacar la estadounidense Exxon Mobil, que tiene ventas por \$376,2 billones; la asiática PetroChina, con ventas superiores a los \$333 billones; y la holandesa Royal Dutch Shell, que reporta ventas de \$420,4 billones (Chen y Murphy, 2015).

La industria petrolera es una de las más importantes de la economía mundial. Anualmente se producen más de 4 billones de toneladas métricas de crudo, de los cuales, una tercera parte se produce en el Medio Oriente, con Arabia Saudita y Rusia como los principales productores; cada uno responsable de un 13% de la producción mundial. Por su parte, Estados Unidos, el tercer productor mundial, genera alrededor de un décimo de la producción mundial de petróleo (Statista, s.f.).

Según lo indica un reporte del Instituto Americano del Petróleo, publicado en octubre del 2015, normalmente, las ganancias generadas por el petróleo y el gas se encuentran entre el promedio de las principales industrias de manufactura de Estados Unidos, pero recientemente eso ha cambiado de manera drástica, pues para el segundo cuatrimestre del 2015 la industria del petróleo perdió 0,1 centavos por cada dólar americano de ventas, comparado con los 7,9 centavos por cada dólar americano de ventas para las manufactureras.

1.1.2. Contextualización a nivel nacional

En el presente apartado se describirán las industrias en Costa Rica que están relacionadas con la labor que realiza TecnoSagot. En esta sección no se mencionan la totalidad de las industrias que se detallaron en la sección anterior, pues en Costa Rica la mayoría de empresas no son públicas; es decir, no cotizan en Bolsa, por lo que es muy difícil conseguir información del desempeño de cada industria.

1.1.2.1. Industrias en Costa Rica

En marzo de 2013, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) reportó 4.911 empresas que se desarrollaban en el sector industrial. De estas, casi el 60% corresponde a microempresas; 29% corresponde a pequeñas empresas; mientras que las empresas medianas tenían una participación del 6,7%; y solo el 4,8% del total correspondía a empresas que reportan una planilla de más de 100 empleados (Cámara de Industrias de Costa Rica, s.f.).

Según la Cámara de Industrias de Costa Rica, el sector industrial es el que más aporta al PIB, pues entre 2007 y 2012 contribuyó en un 22,5% de este indicador. En 2012, el 43,5% de las empresas dedicadas a la producción industrial lo hacía bajo el Régimen de Zona Franca; un 48,1%

correspondía a la participación de las empresas medianas y grandes, mientras que solo el 7,1% estaba cubierto por las pequeñas empresas manufactureras.

Asimismo, durante el 2010-2012, las importaciones de materias primas, bienes intermedios, maquinaria y equipo para la industria fueron casi un 60% de las importaciones totales de ese período, según lo indica la Cámara de Industrias de Costa Rica.

El reporte titulado "Estadísticas de comercio exterior de Costa Rica", publicado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (s.f.), arroja que del total de las exportaciones industriales del año 2014, 31% corresponde a las generadas por la industria eléctrica y electrónica; 21% se generaron gracias a los equipos de precisión y equipos médicos; la industria alimentaria generó 17% de las exportaciones totales; mientras que las industrias química-farmacéutica y metalmecánica aportaron 7% y 5%, lo que corresponde a exportaciones por \$2.608,4 millones; \$1.815,5 millones, \$1.441,9 millones; \$581 millones y \$408,8 millones para las industrias eléctrica y electrónica, equipos de precisión y médicos, alimentaria, química-farmacéutica y metalmecánica, respectivamente.

Este mismo informe revela que Estados Unidos fue el principal destino de los productos exportados en 2014, con un porcentaje de casi 35%. Seguido se encuentran los países de la región centroamericana, a los cuales se exportó un 25% de lo producido ese año; mientras que hacia Asia y la Unión Europea se exportó el 17% y 11%, respectivamente.

Algunas de las principales empresas que contribuyeron a las exportaciones durante el 2014 fueron Componentes Intel de Costa Rica, S.A., Coca Cola Industrias Ltda., Hospira de Costa Rica Ltda, St. Jude Medical Costa Rica Ltda; por mencionar algunas de las 15 que se extraen

del reporte "Estadísticas de comercio exterior de Costa Rica" de PROCOMER (s.f.).

A continuación se detallan algunas de las principales industrias del país.

- Industria eléctrica y electrónica

El subsector industrial de eléctrica y electrónica reportó exportaciones por \$2.608 millones durante el 2014, cuyos principales destinos fueron Asia (46%), América del Norte (31%) y la Unión Europea (12%). Del total de empresas registradas, 531 corresponden a este sector, y generaron 850 productos distintos durante 2014.

Componentes Intel de Costa Rica S.A., Conducen S.R.L, y Panduit de Costa Rica Ltda. destacan como las tres principales empresas en Costa Rica que contribuyeron a las exportaciones en este sector durante 2014 (PROCOMER, 2015).

- Industria de Equipo de precisión y médico

Durante 2014, las empresas Hospira de Costa Rica Ltda, St. Jude Medical Costa Rica Ltda. y Boston Scientific de Costa Rica S.R.L encabezaron la lista de las principales empresas exportadoras de equipo de precisión y médico, que en conjunto con las demás empresas del sector alcanzaron \$1.815 millones en exportaciones a países de América del Norte (76%), Unión Europea (18%) y asiáticos (4%) (Ibíd.).

- Industria alimenticia

A diferencia de las dos industrias anteriores, la industria alimenticia costarricense exportó casi la mitad de la totalidad de bienes exportados a otros países de la región centroamericana; del restante 52%, a los países norteamericanos se exportó un 24%, mientras que a los países miembros de la Unión Europea se exportó solo un 14% (Ibíd.).

El total de las exportaciones de este sector ascendió a \$1.442 millones; y las principales empresas que contribuyeron a este monto fueron Coca Cola Industrias Ltda, Compañía Industrial Aceitera Coto Cincuenta y Cuatro S.A. y la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (Ibíd.).

- Industria química

La principal región destino de los productos exportados durante 2014 por el sector de la industria química fue América Central, que recibió el 72% de los bienes producidos por esta industria. Los países caribeños, por su parte, recibieron 17%, mientras que América del Norte solamente recibió un 7%.

El sector químico produjo el equivalente a \$581 millones durante 2014, y sus principales generadores fueron Roche Servicios S.A., Sur Química de Costa Rica S.A. e Irex de Costa Rica S.A (PROCOMER, 2015).

- Industria metalmecánica

Las empresas dedicadas a la industria metalmecánica en Costa Rica están encabezadas por Metalco S.A., C.VG. Aluminios Nacionales S.A. y Arcelormittal Costa Rica S.A. En conjunto, las empresas del sector generaron exportaciones por \$409 millones. Los productos generados tuvieron como destino principal los demás países centroamericanos (43%), América del Norte (19%), América del Sur (16%) y Asia (12%) (Ibíd.).

- Industria de la construcción

El sector de la construcción en Costa Rica desempeña un papel fundamental en el desarrollo del país, tal como lo apunta la Cámara Costarricense de la Construcción (CCC):

El sector construcción desempeña un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo nacional. Su importancia en la

economía costarricense no se limita a sus efectos directos, como el aporte al crecimiento de la producción nacional y a la generación inmediata de empleo, sino que además incentiva la actividad y el empleo de muchos sectores productivos proveedores del mismo.

Según datos de la Caja Costarricense de Seguro Social, citados por la Cámara de Comercio de Costa Rica, a diciembre de 2012, el sector construcción del país estaba conformado por 3.716 empresas. El Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica (CFIA) en su estudio titulado "Perspectivas 2015" muestra cómo la crisis económica mundial del 2009 afectó de manera importante los proyectos de construcción, pues durante el 2008, se reportaron proyectos de construcción por 8,5 millones de metros cuadrados. En ese momento, ese dato representó cerca de 105.000 millones de colones (de 1991). No obstante, en el 2009 el sector tuvo una caída drástica, alcanzando trámites por apenas 5,37 millones de metros cuadrados de construcción, unos 65 mil millones de colones.

Afortunadamente, el panorama poco a poco ha mejorado, alcanzando 8,12 millones de metros cuadrados tramitados para diversos tipos de proyectos constructivos en 2014. Este dato representa poco más de 100.000 millones de colones (de 1991) (CFIA, 2015). En los últimos cinco años, del total de permisos de construcción tramitados ante el CFIA, 40% corresponde a construcción de edificaciones habitacionales, que comprende casas, condominios, apartamentos y viviendas de interés social. La construcción de edificios comerciales (locales, centros comerciales y oficinas) representa un 20%, mientras que un 16% de total de estos 5 años comprendidos entre 2010 y 2014 corresponden a proyectos urbanísticos como urbanizaciones, lotes para condominios y proyectos de infraestructura como caminos y puentes. El 24% restante corresponde a construcciones para actividades industriales (bodegas,

naves industriales), instituciones educativas y de gobierno, entre otras (CFIA, 2015).

Según las proyecciones del CFIA, para el 2015 se espera que la construcción alcance niveles superiores a los de 2008, antes de la crisis económica mundial. Se estima que el crecimiento puede rondar el 10%-15% de las cifras obtenidas en 2014, alcanzando proyectos de construcción por 8,93 millones de metros cuadrados. Esta cifra se lograría gracias a los proyectos que recién terminan, como es el caso del complejo comercial City Mall, en Alajuela, con un área construida de 200.000 metros cuadrados, sumado a proyectos que están recién iniciando, como es el caso de la nueva Terminal de Contenedores de Moín y otros más que están en proceso de iniciar, dentro de los que se puede mencionar proyectos de infraestructura vial, educativa, de aguas y de energía (CFIA, 2015).

1.2 Marco teórico

En la presente sección correspondiente al marco teórico se abordarán algunos conceptos importantes que servirán como fundamento para el análisis de la empresa, así como para la propuesta de un plan estratégico.

1.2.1. Planeación estratégica

El *Balanced Scorecard Institute* define el planeamiento estratégico como:

(...) la actividad de gerencia organizacional que se utiliza para establecer prioridades, focalizar energía y recursos, fortalecer operaciones, asegurar que los empleados y los accionistas estén trabajando hacia metas comunes, establecer acuerdos alrededor de resultados esperados, y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones fundamentales y acciones que

dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, qué hace, por qué lo hace, enfocado en el futuro.

Por su parte, el Simerson, en su libro *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution (2011)*, afirma que

Sin planificación formal, el propósito de la organización puede no ser entendido por los accionistas, la intención de la organización puede no estar claro para los empleados (en todos los niveles), la inteligencia organizacional y los recursos pueden estar mal aplicados, y la suma total de todos los esfuerzos de la organización pueden llevar a resultados sub-óptimos o llevar a resultados que no contribuyen directa o indirectamente al propósito de existencia de la organización.

Así pues, algunos de los beneficios que se obtienen al desarrollar un plan estratégico, según Simerson (2011) son:

- a. Permite a los miembros de una organización entender qué es importante y cómo el papel que juegan dentro de esta, su esfuerzo y desempeño contribuyen al éxito organizacional a corto y largo plazo.
- b. Permite a la organización tomar decisiones fundamentales sobre el mercado en el que opera, el valor que dan a sus clientes, y cómo la organización se diferencia de los competidores.
- c. Permite revisar el progreso a la fecha; reconocer, aceptar y celebrar los logros, identificar y compartir lecciones aprendidas, y determinar si su enfoque actual debe ser dirigido a otras partes.
- d. Brinda la oportunidad de dar un paso atrás y pensar estratégicamente sobre el pasado, presente y futuro de la organización.

- e. Permite responder preguntas referentes a las necesidades de clientes, y la habilidad de la organización de satisfacerlas.
- f. Brinda la oportunidad de considerar o reconsiderar el futuro de la organización.
- g. Permite identificar estrategias, tácticas, tareas y subtareas que ayudarán a la organización a alcanzar los objetivos propuestos.
- h. Provee la oportunidad de identificar los recursos necesarios para alcanzar el éxito.
- i. Permite analizar los obstáculos que pueden interferir con el desempeño de la organización y cómo enfrentarlos.

Según el doctor Arthur Thompson, la profesora Margaret Peteraf, el profesor John Gamble y el doctor A.J. Strickland (2012) existen cinco fases que se interrelacionan e integran entre sí con el objetivo de dar forma al plan estratégico, las cuales se detallan a continuación:

1. *Elaborar una visión estratégica* de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una *misión* que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de *valores* para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. *Establecer objetivos* y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. *Diseñar una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. *Aplicar y ejecutar* la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. *Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

En los siguientes apartados se detallan más a fondo estas fases.

1.2.2. Declaración de misión, visión y valores

Al inicio de la planeación estratégica, los gerentes deben plantear la ruta a seguir, lo cual se logra por medio de la declaración de una misión y visión estratégica, así como de los valores empresariales.

1.2.2.1. Misión

Según Nicole Fallon, en su artículo "*What is a Mission Statement*" (2015), la declaración de misión de una empresa debe dejar en claro su propósito y definir la razón de la existencia de la compañía. Además, la declaración sirve de marco y contexto para guiar las estrategias y acciones empresariales al indicar el objetivo último de la organización. También, permite ser la guía para la toma de decisiones a lo interno de la institución, a la vez que articula la misión empresarial a los clientes y proveedores (Fallon, 2015).

Esta autora recuerda que la declaración de misión no es para siempre, ya que al estar las organizaciones en constante cambio, la misión e intención de la compañía también podría cambiar. Por esto, es importante estar revisándola cada par años. Así, una buena declaración de misión debe responder algunas preguntas sobre la empresa (Fallon, 2015), a saber:

- ¿Cuáles son las oportunidades o necesidades que atiende la empresa?
- ¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Cómo se atienden esas necesidades?
- ¿Cuál es el nivel de servicio brindado?
- ¿Qué principios o creencias guían la organización?

1.2.2.2. *Visión*

Una visión estratégica debe describir las aspiraciones de la gerencia en el futuro, y esbozar el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson *et al.*, 2012). Asimismo, según Spearmon (2013), la 'regla de oro' cuando se está planteando la declaración de visión es que debe requerir esfuerzo para crearla, pero no debe requerir esfuerzo para ser entendida externamente por los clientes, y especialmente a lo interno de la organización (colaboradores).

Una vez que se tenga la declaración de visión, es de suma importancia transmitirla a los colaboradores, ya que según Thompson (2012), "una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende".

1.2.2.3. *Valores*

De acuerdo con Thompson (2012), los valores empresariales son todas aquellas creencias, características y normas conductuales que la empresa quiere que imperen entre sus colaboradores para cumplir con la misión y visión establecidas. Idealmente, la organización debe tener máximo 6 – 7 valores, los cuales deben responder a '¿cómo somos? y ¿en qué creemos?' dentro de la empresa. Responder estas preguntas ayudará en la definición de los también llamados 'valores esenciales' de una organización (Espinoza, 2014).

1.2.3. Objetivos estratégicos

Una vez que se tenga claramente definida la declaración de visión empresarial, es momento de determinar las acciones que deben realizarse con el fin de alcanzar lo establecido en la visión. Estas acciones a realizar son lo que se conoce como objetivos estratégicos (Vargas, 2011).

Estos objetivos permiten plasmar los resultados y productos que se desean alcanzar; deben ser claros y concisos, específicos, cuantificables y tener una fecha límite para su consecución. Además, si se plantean adecuadamente permiten, según Thompson (2012):

1. Centrar los esfuerzos y alinear las acciones en toda la organización,
2. Ser *patrones de medida* para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y
3. Motivar e inspirar a los empleados a esforzarse más.

1.2.4. Cuadro de mando integral

Una vez planteado el plan estratégico, se debe definir un mecanismo de control, para garantizar que se está siguiendo el rumbo deseado, y en caso de que haya alguna desviación, poder enrumbar de nuevo a TecnoSagot S.A. por el camino propuesto.

Para esto, se elaborará un mapa estratégico; es decir, una representación gráfica de las relaciones causa-efecto que puedan existir entre los diferentes objetivos estratégicos. Para tal fin, estos se organizarán de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente Perspectiva interna y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral, CMI (*Balanced Scorecard*, en inglés), fue desarrollado en 1992 por los doctores Robert Kaplan y David Norton, en una publicación de la revista *Harvard Business Review*, como solución a una situación que se presentó en una empresa de semiconductores. Este es una herramienta mundialmente utilizada en todo tipo de organizaciones que permite alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la empresa, mejorar las comunicaciones internas y externas y controlar a la organización a partir de los objetivos estratégicos. A diferencia de los indicadores financieros tradicionales, el

CMI brinda una perspectiva global del desempeño de la organización (*Balanced Scorecard Institute*).

Según Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral complementa las métricas financieras del pasado con métricas de desempeño del desempeño futuro. Los objetivos y métricas del CMI, que se derivan de la visión y estrategia de cada compañía, son vistos a partir de cuatro perspectivas: financiera; clientes; procesos internos y aprendizaje; y crecimiento. Estas cuatro perspectivas sirven de marco para el Cuadro de Mando Integral.

Además, Kaplan y Norton (1996) subrayan que el CMI debe enfatizar que todos los integrantes de la organización deben ser parte de todos los sistemas de información de la organización, incluidas las métricas financieras y no financieras. Los colaboradores de primera línea deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, y los ejecutivos deben entender las causas que llevan al éxito financiero a largo plazo. A continuación, se detallan las cuatro perspectivas del CMI.

1.2.4.1. Perspectiva financiera

De acuerdo con lo propuesto por Kaplan y Norton (1996), la perspectiva financiera está directamente relacionada con los objetivos de tipo económico y mide el desempeño a través de indicadores económicos como retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, entre otros.

1.2.4.2. Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente identifica los segmentos de mercado y de los clientes en que la empresa compite, así como también mide el desempeño de la empresa en estos segmentos. Algunos de los indicadores de esta

perspectiva son: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, entre otras (Kaplan y Norton, 1996).

1.2.4.3. Perspectiva de procesos

La perspectiva de procesos se enfoca en los procesos internos que generarán el mayor impacto en la satisfacción de los clientes, así como a alcanzar los objetivos financieros de la empresa. A diferencia del enfoque tradicional, que busca medir y mejorar los procesos existentes, por medio del CMI se busca identificar procesos completamente nuevos en los que la empresa debe enfocarse con el fin de alcanzar los objetivos financieros y los enfocados en los clientes (Ibíd.).

1.2.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cuarta del Cuadro de Mando Integral propuesta por Kaplan y Norton (1996), consiste en identificar la infraestructura que la organización debe construir con el fin de crear crecimiento y mejora a largo plazo.

El crecimiento y aprendizaje en las empresas tiene tres fuentes principales: personas, sistemas y procedimientos organizacionales. Los objetivos de las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos tienen una gran brecha cuando se los relaciona con las capacidades de los colaboradores de un compañía y la forma de reducir esta brecha es por medio de inversión en capacitar a los empleados, mejorar los sistemas tecnología e información y alinear las rutinas y procedimientos organizacionales. Estos son los objetivos que persigue la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996).

1.2.5. Mapa estratégico

El artículo "*Having problems with your Strategy? Then map it*" publicado en la revista *Harvard Business Review* (2010), escrito por Kaplan y Norton, indica que cuando se trata de transmitir a los colaboradores la estrategia empresarial, se deben utilizar herramientas para facilitar la comunicación de dicha estrategia, así como los procesos y sistemas que ayudarán a implementar la estrategia. Un mapa estratégico es justamente esa herramienta que brinda una representación visual de los objetivos críticos de la compañía y sus relaciones cruciales.

Un mapa estratégico proporciona a los empleados una línea de visión clara que les permite determinar y relacionar cómo sus trabajos ayudan a cumplir los objetivos de la organización. De esta forma se logra que trabajen de manera coordinada y colaborando con las metas de la compañía (Kaplan y Norton, 2000).

1.2.6. Fuerzas competitivas

Cuando se está dando forma a la estrategia de una organización, es importante evaluar las fuerzas competitivas del mercado, según lo propuso Michael Porter en 1979, ya que estas permiten "diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una". (Thompson *et al.*, 2012)

Según Porter, en su artículo "*How Competitive Forces Shape Strategy*" publicado en la Revista *Harvard Business Review*, en 1979, tanto los clientes y proveedores como productos sustitutos son competidores que pueden ser más o menos prominentes, más o menos activos, dependiendo de la industria. Además, resalta que la meta de la estrategia empresarial es buscar una posición donde la organización se pueda

defender de mejor forma de estas fuerzas, o que pueda influenciarlas en su favor.

Las cinco fuerzas competitivas, también conocidas como las cinco fuerzas de Porter son: (1) Competencia de vendedores rivales, (2) Competencia de nuevos participantes, (3) Competencia de productores de productos sustitutos, (4) Poder de negociación de los proveedores, y (5) Poder de negociación con los clientes.

1.2.7. F.O.D.A.

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es de gran ayuda para determinar la situación actual de las empresas, pues permite examinar los recursos y capacidades, de forma que se logre aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno así como también estar alerta de las amenazas externas, permitiendo tomar las medidas pertinentes para defenderse de estas (Espinoza, 2013). La matriz de análisis FODA se compone de dos elementos: el análisis externo y el análisis interno.

A partir del análisis externo, se pueden determinar algunos factores claves del entorno como lo es la competencia, cambios en la conducta de los clientes, nuevas tecnologías, etc. (Espinoza, 2013). Estas condiciones son inherentes al entorno en el que se desarrolla la empresa, por lo que no son susceptibles a modificaciones, pero se deben tomar las decisiones para que su impacto no sea catastrófico dentro de la organización. El análisis externo se divide a su vez en las oportunidades, que ofrece el entorno y las amenazas, que ponen el peligro la organización si no se toman las medidas pertinentes.

Los factores propios de la organización se identifican a partir del análisis interno, y están relacionados con fuentes de financiación, políticas de mercadeo y producción, por mencionar algunas. Con el análisis interno se

busca hacer una autoevaluación para determinar los punto débiles y fuertes de la empresa (Espinoza, 2013).

Los conceptos mencionados en las páginas anteriores servirán como fundamento para los análisis y propuestas que se deriven del presente trabajo de investigación. En el siguiente capítulo se hará un análisis de la situación actual de la empresa TecnoSagot S.A.

CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE TECNO SAGOT S.A.

El presente capítulo pretende brindarle al lector un panorama de la empresa TecnoSagot S.A. Se inicia con la reseña histórica, seguido de una descripción de la situación actual y, finalmente, abordando el tema de la estrategia que actualmente sigue la organización.

2.1 Reseña histórica

El surgimiento de TecnoSagot S.A. se remonta a los años 60, tiempo en el que existían las empresas Sagot & Cía., e Importadora Técnica Industrial. La información de esta reseña histórica fue tomada del sitio web de TecnoSagot S.A. y de la entrevista realizada a la ingeniera Myriam Sagot Ruiz, gerente general de TecnoSagot S.A.

2.1.1 Fundación de Sagot & Cía. e Importadora Técnica Industrial

En 1958 nace Sagot y Compañía, básicamente como una operación de fabricación de malla tipo ciclónica y, paulatinamente, comienza a comercializar productos industriales de importación. Dos años después, en 1960, los socios deciden crear una nueva empresa: Importadora Técnica Industrial, que se encargaría de la importación y comercialización de productos industriales, dejando la fabricación de malla a Sagot & Cía.; sin embargo, la empresa Sagot & Cía. seguiría siendo la que los clientes reconocían, y con la que se realizaban las acciones de mercadeo por estar ya, de cierta forma, posicionada en la mente de los clientes.

A pesar de que la empresa que manejaba la parte industrial era Importadora Técnica Industrial, el nombre Sagot sería desde entonces reconocido en el ámbito industrial de Costa Rica como suplidor de productos especializados de alta calidad para la industria. Muestra de esto

es que clientes de otros países vecinos viajaban hacia Costa Rica con el fin de realizar sus pedidos.

Según comenta Myriam Sagot, presidente de la empresa, el ingeniero Walter Sagot fue un profesional muy reconocido y aún es recordado en el país especialmente entre los círculos de ingenieros. Fue decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Costa Rica por muchos años y bajo su decanato se crean las escuelas de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica y la Escuela de Arquitectura. Como profesional se desarrolló más en el área de la ingeniería mecánica, desde la que participó en el diseño de innumerables sistemas mecánicos tanto industriales como de edificios. Ejemplo de esto son el Hospital de Puntarenas y el Edificio de ICE en Sabana Norte, en los cuales los sistemas mecánicos fueron diseñados por él.

Tanto Sagot & Cía. como Importadora Técnica Industrial estaban bajo el cuidado tanto del Ing. Walter Sagot como de su hermano Marvin Sagot, quien tenía formación en el área administrativa. Los hermanos Sagot fueron socios de las empresas por muchos años, hasta que en 1996 decidieron dividir las empresas dando paso a la creación de dos nuevas sociedades: TecnoSagot S.A. y Sagot Corp. Ambas empresas existen actualmente.

2.1.2 Fundación de TecnoSagot S.A.

Producto de esa división, el 3 de abril de 1997, nace, como se mencionó anteriormente, Tecnosagot S.A., empresa familiar con el afán de incorporar nuevas líneas dentro de las áreas de negocios que ya tenía Importadora Técnica Industrial, con una nueva estructura organizacional para poder competir de manera más eficiente en el complejo mercado de productos industriales. Esta empresa es administrada por la ingeniera

Myriam Sagot Ruiz, hija del fundador de Sagot & Cía., el ingeniero Walter Sagot.

TecnoSagot S.A. es actualmente una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos para la industria, metalmecánica y construcción. Ofrece a sus clientes asesorías técnicas para la implementación de los productos que comercializa, así como también servicios de ejecución de proyectos, principalmente del área mecánica y obra civil.

La empresa actualmente se encuentra ubicada frente al Centro Comercial San José 2000, calle paralela a la Autopista General Cañas, en un edificio propio con condiciones adecuadas para su actividad comercial.

2.2 Marco estratégico de TecnoSagot S.A.

El marco estratégico de una empresa está compuesto por su misión, visión, valores y objetivos estratégicos. En el caso particular de TecnoSagot, algunos de estos conceptos no están muy claros ni actualizado, como se detalla a continuación.

2.2.1. Misión y visión

Según se puede constatar en el sitio web de la empresa, la misión y visión de TecnoSagot S.A. es la que se muestra a continuación:

Queremos ser la empresa líder en nuestra rama y por eso nuestra misión es que los clientes nos identifiquen como una fuente segura, confiable y eficiente de soluciones a sus problemas industriales, metal-mecánicos y de construcción. Para nosotros es claro que esto sólo se logra con un equipo humano altamente capacitado y motivado. Por esta razón consideramos de suma importancia que nuestros colaboradores se sientan orgullosos de trabajar con nosotros y que

encuentren en el ambiente laboral retos y desafíos profesionales que los estimulen a superarse. (TecnoSagot S.A, 2013)

2.2.2. Valores

Los valores de TecnoSagot S.A., aunque se perciben fácilmente, no están claramente definidos, por lo que se procedió a consultarle a Myriam Sagot al respecto, y su respuesta sobre cuáles son los valores organizacionales es la siguiente:

- **Desarrollo país** – ser parte activa y contribuir con el desarrollo del país, ofreciendo productos y tecnologías de punta.
- **Calidad técnica** – de los productos y servicios que ofrece la compañía.
- **Solidaridad** – la empresa es solidaria con sus colaboradores y busca que haya solidaridad entre todos sus empleados. Le interesa ser fuente de bienestar económico, profesional y personal.
- **Planeamiento** – las acciones de la empresa responden a un plan y no son dejadas al azar o actos impulsivos.
- **Compromiso** – con todas las partes de la cadena del negocio, los clientes, proveedores, colaboradores.
- **Dedicación** – la empresa no escatima en el esfuerzo que se requiere para lograr sus objetivos.
- **Integridad** – las acciones requeridas para lograr las metas comerciales se realizan de forma ética.

2.2.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de TecnoSagot tampoco están plasmados en un documento, así que, tras consultar con la Gerencia General, se obtuvo que los objetivos de la organización son los que se presentan a continuación:

- Crecimiento de 15% anual por los próximos cinco años.
- Fortalecer la transferencia de conocimientos técnicos.
- Crear desafíos profesionales para los colaboradores.
- Identidad empresarial.

2.3 Descripción y situación actual

En esta sección se presentan los aspectos necesarios para entender las condiciones bajo las cuales opera la empresa TecnoSagot S.A. Así pues, se describen en este apartado la oferta de productos y servicios, el mercado meta, los clientes, la estructura organizacional actual, el *know how*, los factores claves de éxito y la relación con la comunidad y el ambiente.

2.3.1. Oferta de productos y servicios

Actualmente TecnoSagot S.A. es representante de más de 30 marcas de productos para las tres grandes áreas que atiende: industrias, metalmecánica y construcción. Además, ofrece una serie de servicios especializados también orientados a atender las necesidades de sus clientes. A continuación, se enumeran algunos de los productos y servicios que ofrecen esta organización.

2.3.1.1 *Productos*

Los productos que se comercializan en TecnoSagot S.A se pueden agrupar en tres grandes ramas, en función del sector al que brindan solución. Seguidamente se mencionan los productos que se ofrecen en la compañía para cada sector (industrias, metalmecánica y construcción).

Industrias

- Trampas para vapor
- Control y medición de temperatura y control

- Manómetros, vacuómetros, termómetros
- Plásticos industriales y de ingeniería
- Control de fluidos
 - Válvulas mariposa, válvulas de bola, válvulas check, válvulas de compuerta, válvulas de diafragma, válvulas solenoides
- Sellado de fluidos
 - Empaquetadura, sellos mecánicos
- Acoples de transmisión
- Controles y niveles para calderas
- Visores para tanques y tuberías
- Cedazo de acero inoxidable

Metalmecánica

- Equipos y abrasivos para *sandblasting*
- Equipos y consumibles para soldar
- Equipos para inspección de soldaduras
- Equipos para ensayos no destructivos en concreto y metal
- Equipos para control de calidad en recubrimientos

Construcción

- Sistemas de galvanización por película
- Impermeabilizantes por cristalización
- Adhesivos epóxicos para anclajes y reparación de concreto
- Morteros especiales para nivelación de equipo y reparaciones estructurales en concreto
- Aditivos para concreto
- Conectores mecánicos para barras de refuerzo

2.3.1.2 Servicios

Además de los productos que se mencionaron en la sección anterior, en TecnoSagot S.A. también se ofrecen servicios que permiten dar una mejor atención a sus clientes y brindarles soluciones integrales, como indica su lema "Soluciones integrales para sus problemas industriales".

- Protección de estructuras metálicas contra la corrosión
- Rehabilitaciones estructurales en puentes, obras portuarias, edificios, etc.
- Instalación de juntas de expansión de puentes
- Mantenimiento de instalaciones mecánicas
- Automatización de procesos de diferentes industrias
- Inspección, mantenimiento y sustitución de trampas de vapor

2.3.2. Mercado meta

De acuerdo con Myriam Sagot, TecnoSagot S.A. tiene realmente tres sectores de mercado, por lo tanto, tres tipos de consumidores a los que se le brinda soluciones: industria, proyectos especiales y construcción, cuyos respectivos públicos meta se detallan a continuación.

2.3.2.1. Industria

El área industrial de TecnoSagot S.A. tiene como mercado meta todas aquellas empresas que requieran de control y automatización de procesos industriales, según indica Myriam Sagot.

2.3.2.2. Proyectos especiales

El mercado meta de los proyectos especiales son todos aquellos clientes del área técnica cuyas necesidades no han sido suplidas por las opciones que ofrece actualmente el mercado. Esta área es muy cambiante, porque muchas de estas necesidades se satisfacen en una sola venta.

2.3.2.3. **Construcción**

En el área de construcción, el nicho es muy específico, según aclara Myriam Sagot. El mercado meta son aquellas empresas con construcciones industriales, de gran tamaño, que requieran productos especializados que no están disponibles actualmente en el mercado nacional, y que requieran rehabilitar estructuras que se encuentren en construcción o en proceso de readecuación estructural o remodelación.

2.3.3. **Compradores**

Actualmente, TecnoSagot S.A. cuenta con una amplia cartera de más de 750 clientes, que se distribuyen en todo el país. En el Cuadro 1 se presenta una breve lista de los clientes actuales.

Cuadro 1. Clientes de TecnoSagot S.A.

Industrial	
ABBOTT VASCULAR	EL PELÓN DE LA BAJURA
ALIMENTOS PRO-SALUD (SARDIMAR)	FÁBRICA NACIONAL DE LICORES
ARTHROCARE C.R.	GERBER INGREDIENTES/CÍA NESTLÉ
AZUCARERA EL VIEJO	GRUPO POZUELO
BAXTER PRODUCTOS MEDICOS	HOLOGIC SURGICAL PRODUCTS CR
BIMBO DE COSTA RICA	HOSPIRA COSTA RICA LTD
BIOLAND	HOSPITAL CIMA
BOSTON SCIENTIFIC DE COSTA RICA	HOSPITAL CLÍNICA BÍBLICA
C.C.S.S.	HOSPITAL LA CATÓLICA
CENTRAL AZUCARERA TEMPISQUE, CATSA	HOTEL FOUR SEASONS
CENTRAL VETERINARIA	HOTEL MARRIOT LOS SUEÑOS
COCA COLA FEMSA C.R.	I.C.E.
COMPAÑÍA PALMATICA S.A.	INGENIO QUEBRADA AZUL
CONDUCEN	INGENIO TABOGA
CONELÉCTRICAS	IREX
CONGELADOS DEL MONTE	LIGA AGRÍCOLA DE LA CAÑA DE AZÚCAR

Cuadro 1. Clientes de TecnoSagot S.A. (Cont.)

Industrial	
COOP. AGRÍC. INDUSTRIAL VICTORIA	PRODUCTORA LA FLORIDA
DOS PINOS R.L.	RECOPE
COOPELESCA	ST. JUDE MEDICAL COSTA RICA
EL ANGEL	STANDARD FRUIT Co. (DOLE)
Construcción	
ABONOS AGRO	CONSTRUCTORA MECO
ACEROS ROAG	EDIFICADORA BETA
ARCELOR MITTAL COSTA RICA	EUROCONCRETOS
ASFALTOS CBZ	HOLCIM COSTA RICA
CEMEX DE COSTA RICA	PRODUCTOS DE CONCRETO
Metalmecánica	
CAPRIS	PRECISION Y METALMECÁNICA
CORPORACIÓN FONT	SARET METALMECÁNICA
INDUSTRIAS BENDIG	TALLER DE PRECISION REYMA
INDUSTRIAS HACHE SIETE	TALLER RIGGIONI
METALCO	VICESA

2.3.4. Competidores

Considerando que TecnoSagot S.A. tiene una amplia oferta de productos para diferentes áreas, en el mercado nacional no existe una empresa que sea competencia en la totalidad para los tipos de productos que ofrece TecnoSagot S.A. Sin embargo, sí existe una serie de empresas que venden uno o más productos similares a los se ofrecen en TecnoSagot S.A. El Cuadro 2 que se presenta seguidamente muestra algunos de estos competidores. Estas empresas competidoras se dividen en las áreas en las que TecnoSagot ofrece sus productos.

Cuadro 2. Competidores de TecnoSagot S.A.

Industrias	
ACEROS CARAZO	IMP. CAMPOS RUDIN
ACEROS ROAG	MAFISA
AGENCIAS VIBO	MONARO CLUB
ALMACÉN MAURO	OPERACIONES INTERNACIONALES
CENTRAL DE MANGUERAS	PRAXAIR
CENTRAL DE VÁLVULAS	SATEC
CETRANSA	SETEC
COPRE	STI SUPLIDORA TÉCNICA
ELVATRON	TECNOVAL
EQUIMAT	TUBOCOBRE
HIDROCA	VÁLVULAS Y EQUIPOS
Metalmecánica	
CAPRIS	SAGOT CORP.
LUGUME	TECNOLOGÍA AMERICANA
PROSISA	TECNOLOGÍA MARAL
RODCO	VALCO
Construcción	
ADITEC S.A.	RENTECO
INTACO	SIKA

2.3.5. Estructura organizacional

Actualmente la empresa cuenta con una fuerza laboral de 31 personas, que se distribuyen en los diferentes departamentos. No existe un organigrama propiamente dicho, pero los diferentes departamentos sí están claramente definidos. El organigrama que se muestra en la Figura 1 se generó con el fin de mostrar claramente la estructura actual de TecnoSagot S.A, a partir de la descripción dada por Myriam Sagot de los departamentos de la empresa y sus funciones dentro de la organización.

Así pues, los departamentos que conforman TecnoSagot S.A. son: Ventas de Industria y Metalmecánica, Contabilidad, Bodega y Distribución,

Construcción, Ventas Especiales e Importaciones, tal como se muestra en el Organigrama de la Figura 1.

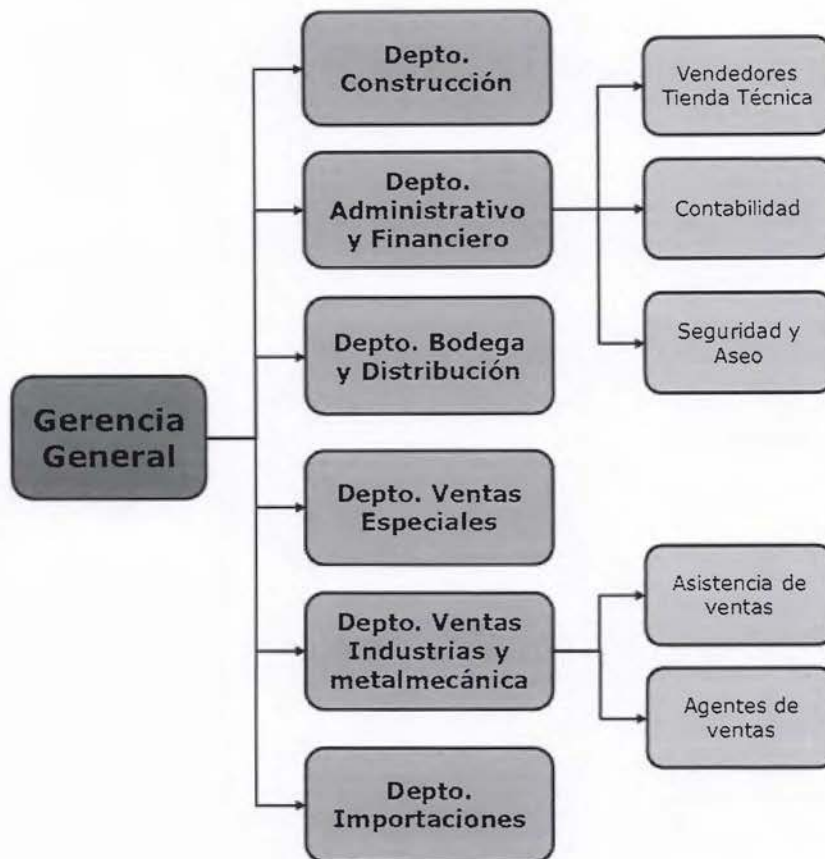


Figura 1. Organigrama TecnoSagot S.A.

El Departamento de Ventas cuenta con un equipo de vendedores que realizan visitas mensuales a los clientes, así como otro equipo que apoya la labor de estos agentes y además atiende a los clientes que visitan la tienda técnica. También en este departamento de ventas trabajan dos personas que se encargan de procesar los pedidos de los clientes y llevar el control de las visitas y ventas de cada uno de los agentes. Colaboran además en la preparación de ofertas de los procesos de contratación administrativa del gobierno relacionadas con las áreas industrial y metalmecánica.

El Departamento de Contabilidad lleva todo el control contable de la empresa. Se encarga de asuntos relacionados con facturación, cobro a clientes y pago a proveedores. Este departamento se encarga, a su vez, del cálculo de las comisiones de cada vendedor y del pago de salarios a todos los empleados.

En Bodega y Distribución, se recibe la mercadería que se importa, se registra en el sistema y se almacena, cuando se trata de mercadería para *stock*, o bien, se encargan de hacerla llegar a los clientes, cuando así se requiera.

El Departamento de Construcción se encarga de brindar asesoría técnica a clientes del área de la construcción, así como también de la ejecución de proyectos especiales.

El Departamento de Ventas Especiales se encarga principalmente de atender procesos gubernamentales de contratación administrativa en una serie de productos especiales, mientras que el Departamento de Importaciones tiene a su cargo todo lo relacionado con la importación, transporte y desalmacenaje de los pedidos internos de la empresa.

2.3.6. "Know How"

TecnoSagot S.A. cuenta con un grupo de colaboradores altamente capacitados en todas las áreas en las que se desarrollan. Particularmente, en el área técnica se cuenta con nueve ingenieros en planta, con gran capacidad para la resolución de los diversos problemas que se les presenten a los clientes, permitiendo de esta forma, brindar no solo el servicio de venta, sino también el de asesoría técnica, garantizando así la satisfacción del cliente.

Dentro de este grupo de ingenieros se encuentran ingenieros civiles, eléctricos, electromecánicos, industriales, mecánicos y químicos. Este

grupo interdisciplinario de ingenieros permite alcanzar soluciones integrales, pues se logra atacar los problemas desde muchas áreas.

Además de los nuevos ingenieros de planta, el resto del personal del área técnica está en constante capacitación sobre los productos que se comercializan y las nuevas tendencias del mercado, lo que posibilita ofrecer a los clientes soluciones novedosas e innovadoras.

Estas capacitaciones se imparten en las instalaciones de la organización, cuando se tienen las visitas de los personeros de las diferentes marcas que se representan en TecnoSagot S.A., o bien, los colaboradores son enviados a diferentes países a recibir las capacitaciones correspondientes en las fábricas de los productos que se distribuyen. Los colaboradores de TecnoSagot han atendido a capacitaciones en muchos países: Panamá, Guatemala, México, Colombia, Estados Unidos, Argentina, Bélgica, Alemania, Inglaterra, entre otros.

De esta forma, se logra que el personal adquiera la capacidad técnica para atender las diversas necesidades de los clientes, y así poderles ayudar a estos en la selección de la mejor solución a su problema. Asimismo, la mayoría de los empleados de TecnoSagot S.A. posee más de cinco años de colaborar con la empresa, lo cual indica que hay una baja rotación de personal. Esta situación es beneficiosa desde varios puntos de vista.

Por un lado, no se debe invertir tanto recurso en capacitación e inducción de nuevos colaboradores, en el caso particular de TecnoSagot S.A. se da un periodo de tres meses a los colaboradores de la fuerza de ventas, durante el cual se les brinda una capacitación intensiva sobre todos los productos que se representan, de forma que, una vez transcurrido este período introductorio, el colaborador tenga la capacidad requerida para atender las necesidades de sus clientes, así que al tener una baja

rotación, es posible reducir significativamente los costos de capacitación para nuevos empleados.

Por otro lado, contar con baja rotación de personal colabora con la estabilidad de la empresa, ya que el conocimiento se mantiene dentro de la organización y permite que las actividades diarias fluyan de mejor manera.

2.3.7. Factores claves de éxito

De acuerdo con Myriam Sagot, se dan una serie de aspectos los cuales han favorecido que TecnoSagot S.A. haya tenido éxito a lo largo de casi 20 años de existir, a saber:

- Conocimiento de los clientes; es decir, los agentes conocen a cada uno de sus clientes, ya que saben bien a qué se dedican en su respectiva organización y, en función de esto, les brindan asesoría técnica según lo necesiten.
- Gran capacidad de escuchar las necesidades que tienen los clientes, brindando, de esta manera, soluciones efectivas. En esta búsqueda de soluciones se han podido identificar nuevos productos con gran potencial que han sido incorporados de manera permanente a la línea de productos que comercializa la empresa.
- Tomar riesgos. TecnoSagot S.A. es conocido por innovar en productos y servicios buscando siempre soluciones y tecnología de punta. Esto le ha permitido a la empresa obtener una ventaja competitiva en ciertos nichos del mercado nacional.
- Aprender de los errores. Cuando se comete un error, se interioriza el aprendizaje que queda después de analizar las razones por las cuales se cometió ese error, de forma que se pueda aprender de ellos y evitarlos en el futuro.

- Presencia nacional. TecnoSagot cuenta con una fuerza de ventas que visita todas las provincias del país.
- Consciencia. A pesar que la empresa toma riesgos, estos riesgos los toma haciendo primero una evaluación.
- Conducta ética. Todas las acciones que se realizan dentro de TecnoSagot S.A. se realizan de forma ética.

2.3.8. Relación con la comunidad y el ambiente

TecnoSagot S.A. procura realizar acciones que colaboren con el ambiente; por ejemplo, promover el reciclaje dentro de la organización. Actualmente, se tiene un recipiente en el que se almacenan las pilas en mal estado, tanto las que se utilizan en la empresa como las que se desechan en las casas de cada uno de los colaboradores. Una vez que el recipiente está lleno, se envía a un centro de acopio especial para que este tipo de desechos sean dispuestos adecuadamente.

Hasta hace pocos meses, también se reciclaban los envases plásticos y el papel y cartón que se generaba dentro de la empresa, pero esta práctica se dejó de realizar.

Con la comunidad, TecnoSagot S.A. colabora en colectas para ayudar a personas con discapacidad, así como con ayuda económica mensual a la Fundación SIFAIS, que promueve la superación personal y la integración social a través de la enseñanza y aprendizaje de una destreza artística, un deporte, o una técnica, en comunidades marginales.

2.4 Planeamiento estratégico actual

Según lo indica Myriam Sagot, la toma de decisiones de índole estratégico se realiza por la Gerencia General. Esta gerencia se apoya en los encargados del Departamento de Contabilidad y del Departamento de Ventas, para que estos tomen las decisiones en el rango de acción que

les compete. Las decisiones que se toman por parte de la Gerencia General son:

- Oportunidades de nuevos negocios.
- Oportunidades de crecimiento.
- Oportunidades de mejora a implementarse a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluaciones del desempeño del personal que responde directamente a esta gerencia.

La Gerencia General tiene un estilo gerencial de "puertas abiertas", tal como lo indica la presidenta de la organización, en el que se le da mucha libertad a los colaboradores para que realicen el trabajo de la forma que les parezca más adecuada, siempre teniendo claro el objetivo final de cada tarea encomendada. También se les da libertad para realizar sus propios aportes para mejorar las gestiones que debe cumplir cada departamento de la empresa.

En TecnoSagot S.A. no ha habido un marco estratégico como tal a lo largo de su trayectoria; sin embargo, Myriam Sagot asegura que existe una comunicación constante con los encargados de cada departamento, pues de manera periódica se actualizan el estado de las diferentes gestiones que realizan el Departamento de Contabilidad y el Departamento de Ventas. A pesar de que no se crea un espacio exclusivo para informar a todos los colaboradores en conjunto sobre la declaratoria del marco estratégico, el jefe de cada departamento tiene la responsabilidad de transmitir esta información a los demás colaboradores a su cargo. Las decisiones estratégicas se toman en conjunto entre la Gerencia General y las jefaturas de TecnoSagot, y son los responsables de cada departamento, los encargados de establecer y poner el plan en acción.

De acuerdo con Myriam Sagot, los colaboradores tienen mayor o menor grado de involucramiento en el proceso estratégico en función del puesto que desempeñen dentro de la organización. Así, los mandos altos conocen más detalles e información sensible que les permite hacer su trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa. Los colaboradores de cada mando alto conocen más o menos información sensible de la organización en la medida que su jefatura lo considere pertinente.

Aclara Myriam Sagot que, a pesar de lo anterior, existe un "marco estratégico macro" que todos en la organización deben conocer, independientemente de la función que desarrollen, y se refiere a la calidad con la que cada colaborador deben realizar las labores que se le han encomendado.

La cartera de negocios fue en gran medida heredada de la empresa Sagot & Cía.; sin embargo, es Myriam Sagot quién ha incursionado en otras áreas, ampliando así la línea de productos y servicios que TecnoSagot S.A. ofrece a sus clientes. En el caso particular de las ventas industriales, el encargado de este departamento es quien transmite a sus asesores técnicos los lineamientos estratégicos que tiene la empresa en cuanto a clientes, productos y oportunidades a evaluar. Además, la Gerencia General da seguimiento directo a las oportunidades que se presentan en el departamento de construcción y ventas especiales.

La selección de las personas involucradas está a cargo de la Gerencia General, especialmente de aquellas personas que deben desempeñarse en puestos claves de la empresa. El Departamento de Contabilidad en ocasiones realiza una pre-selección de candidatos para algunos puestos, pero al final la Gerencia General toma la decisión final.

El control que se realiza actualmente en TecnoSagot es principalmente de índole financiero y de atención de oportunidades del Departamento de

Ventas. Como indica la Lic. Ernestina Mora, encargada del Departamento de Contabilidad, se lleva control de las ventas mensuales y anuales tanto de cada sector como de cada uno de los agentes de ventas. Por otro lado, también se llevan controles financieros por medio de la elaboración de estados y balances financieros con sus respectivos indicadores. Este tema se amplía en la sección 2.4.1. Dimensión Financiera. Por su parte, en el Departamento de Ventas se utiliza un programa de CRM (*Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés), que permite realizar el seguimiento de la gestión de los agentes de ventas. Según Myriam Sagot, semanalmente se revisa la información de este programa para evaluar las oportunidades que se presentan con cada cliente.

Como se indicó en el apartado 2.3.6 "*Know How*", el conocimiento se transmite a los colaboradores por medio de las capacitaciones internas y las capacitaciones impartidas por los representantes de cada una de las marcas distribuidas por TecnoSagot S.A. Además, semanalmente, se realizan reuniones con los colaboradores del Departamento de Ventas, en las cuales se fomenta que cada agente comente sobre los retos a los que se vio expuesto en la semana anterior. Es común que los demás compañeros lo retroalimenten y ofrezcan soluciones para la situación particular.

La evaluación de conocimiento, tal como lo comenta la presidente de la empresa, queda a cargo de las jefaturas, que son las encargadas de velar porque el personal a su cargo tenga las destrezas necesarias para realizar un trabajo de calidad. Inclusive, en algunas ocasiones se han aplicado exámenes cortos a los agentes de ventas luego de recibir una capacitación.

En TecnoSagot S.A. las variables políticas, económicas y sociales que se presentan a nivel nacional, regional y mundial son analizadas por la

Gerencia General, como explica Myriam Sagot. Estas variables se evalúan a nivel de las oportunidades y desafíos que puedan presentar para la compañía. Posteriormente, la Gerencia General presenta sus evaluaciones a los encargados de los demás departamentos, con el fin de determinar en conjunto si es necesario modificar o cambiar alguna estrategia.

Usualmente, las oportunidades se identifican a partir de las visitas que realizan los agentes de ventas a sus respectivos clientes, ya que durante estas se comentan los nuevos proyectos o necesidades que el cliente necesita satisfacer. Posteriormente, durante la reunión semanal de ventas, se comentan las nuevas necesidades de los clientes. A partir de estas reuniones, y los acuerdos a los que se llegue, se da seguimiento a cada situación particular, hasta que finalmente se concrete la venta del bien o servicio, según corresponda.

TecnoSagot S.A. no cuenta con un FODA como tal con el cual se puedan determinar cuáles acciones potenciar en función de las oportunidades que presenta en entorno, o cuáles medidas se deben tomar para minimizar las amenazas de que presenta el entorno para esta empresa. Sin embargo, Myriam Sagot aclara que sí se realiza un análisis de la información relevante para el buen desempeño de los negocios de la empresa.

En las reuniones semanales que se realizan con el equipo de ventas del sector industrial y con reuniones periódicas con el departamento de licitaciones y de construcción se revisa información vital referente a la competencia, productos nuevos, problemas de desempeño de los productos que se comercializan, problemas con abastecimiento y tiempos de entrega, oportunidades debido a la llegada de clientes potenciales al país, entre otros.

2.5 Dimensiones críticas de la organización

En el presente apartado se describirán los aspectos de TecnoSagot S.A de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.5.1. Dimensión financiera

Actualmente en TecnoSagot S.A. los aspectos financieros son manejados en su totalidad por el Departamento Contable. Este departamento realiza cierres diarios, semanales, mensuales y un cierre fiscal cada año. Este departamento responde directamente a la Gerencia General, tal como se muestra en el organigrama presentado en la Figura 1 de la sección anterior.

Los cierres diarios realizados por este departamento registran todas las transacciones del día; además, semanalmente se realiza un balance y se revisan las cuentas. Mensualmente se le presenta a Gerencia General un reporte con diferentes estados, balances e indicadores financieros; sin embargo, si así lo requiere la Gerencia General, se pueden realizar más reuniones a lo largo del mes, en función de los temas financieros en los que esta quiera indagar.

De acuerdo con Ernestina Moro, encargada del Departamento de Contabilidad de TecnoSagot S.A., debido al giro de negocio de la empresa no siempre es factible comparar indicadores financieros de períodos anteriores, porque la dinámica de la organización es muy cambiante. Así pues se dan muchos factores que dificultan la comparación de indicadores; por ejemplo, las ventas especiales generalmente son eventos particulares y únicos, por lo que en ese período se refleja un incremento en las ventas que no necesariamente se repita en el mes o año siguientes.

A pesar de esto, Mora, como parte de su rutina, calcula varios indicadores y los incluye en su reporte mensual, mas no los compara, pues el

resultado de esta comparación no es un aspecto del que se puedan obtener conclusiones relevantes. En los informes mensuales se presenta la información general de las ventas, así como también las ventas detalladas por cada una de las áreas de productos.

Los reportes mensuales, con sus respectivos indicadores, no se comunican a los colaboradores. Estos indicadores financieros se enumeran a continuación:

- Cuentas por cobrar
- Análisis de antigüedad de saldos
- Rotación de inventarios
- Flujos de efectivo
- Razón liquidez
- Razón de estabilidad
- Razón de apalancamiento

En TecnoSagot S.A. no se maneja un presupuesto definido para cada uno de los departamentos que conforman la organización, sino que este se asigna a cada departamento según lo requiera, siempre que la Gerencia General lo apruebe y haya fondos suficientes para hacerlo.

Tanto Myriam Sagot como Ernestina Mora coinciden en que existe un fondo único para este fin, el cual está constantemente revisándose para determinar en qué actividades se puede invertir, las cuales benefician a cada departamento y a la empresa en general.

2.5.2. Dimensión del cliente

Para TecnoSagot S.A. los clientes son sumamente importantes, y todos los esfuerzos que se realizan siempre tienen en mente satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes. Según lo indicó Myriam

Sagot durante la entrevista, en TecnoSagot S.A. la atención a clientes se da principalmente de cuatro maneras, como se detalla a continuación.

2.5.2.1. *Visita de agente de ventas*

Este método consiste en que cada uno de los agentes de ventas realiza, al menos, una visita mensual a cada uno de los clientes de su respectiva cartera. Durante estas visitas le dan seguimiento a cotizaciones, productos vendidos y servicios ofrecidos. Además, conversa con el cliente sobre nuevos proyectos y le ofrece nuevos productos o servicios que le puedan ser de utilidad para el nuevo proyecto o actividad.

Dependiendo del tipo de producto, también se coordinan pruebas y demostraciones, de forma que el cliente pueda evaluar y probar los productos que se le están ofreciendo. Si la ocasión lo amerita, los agentes de ventas solicitan a alguno de los otros colaboradores especialistas en determinado producto que realice la demostración.

2.5.2.2. *Visita de Gerencia General*

Además de las visitas de los agentes de ventas, Myriam Sagot, gerente general de la empresa, acompaña a los agentes de ventas en algunas de las visitas a clientes, principalmente cuando se está tratando de negociar una venta de algún producto especial o proyecto. Asimismo, estas visitas permiten reforzarle al cliente la importancia que tienen dentro de la gestión de TecnoSagot S.A.

2.5.2.3. *Atención a clientes en tienda técnica*

TecnoSagot S.A. alberga en sus instalaciones una tienda técnica a la que los clientes pueden llegar y ser atendidos por los vendedores. Internamente a esta tienda se le conoce como "Despacho", y estos colaboradores también les brindan asesoría técnica a todos aquellos

potenciales clientes que ingresen a las instalaciones con alguna necesidad particular.

2.5.2.4. Seminarios y charlas técnicas

Con cierta frecuencia, TecnoSagot S.A. imparte seminarios y charlas técnicas a sus clientes, con el propósito de brindarles información más detallada sobre un producto en particular. La intención de que los clientes conozcan a profundidad sobre los productos disponibles en el mercado está directamente relacionada con uno de los valores de la empresa: desarrollo país.

Así pues, se trata de que las personas encargadas de tomar las decisiones tengan a la mano la información necesaria para que puedan ejecutar sus actividades con las tecnologías más recientes disponibles en el mercado, contribuyendo así al desarrollo del país.

Las charlas técnicas y seminarios se imparten tanto por los mismos colaboradores del área técnica de TecnoSagot S.A. como por expertos de las casas extranjeras de los productos que se distribuyen. Estos seminarios y charlas se imparten en las mismas instalaciones del cliente, en la sala de capacitaciones de TecnoSagot S.A., y, cuando la convocatoria es amplia, se realiza en salones de eventos de hoteles reconocidos. Estas actividades no implican una inversión para cliente, más allá de los costos de transporte hasta el lugar del evento.

En cuanto a la satisfacción de los clientes, TecnoSagot S.A. no cuenta con una herramienta ni procedimiento establecido para medirlo. Normalmente, la satisfacción de los clientes la intuyen los agentes cuando realizan sus visitas mensuales.

Cuando por alguna razón uno de los clientes posee una queja o reclamo, generalmente la presenta directamente a la persona encargada de

atenderlo; es decir, al agente de ventas que lo visita. Inicialmente, el agente trata de solucionar la situación por su cuenta, pero si escapa de sus posibilidades, la remite a su superior inmediato. Una vez que el reclamo haya escalado al superior o encargado del departamento, este la analiza y, en caso de requerirse, también involucra al proveedor, con el fin de buscarle una solución a la situación. En casos muy particulares y específicos, los reclamos son, en última instancia, escalados a Gerencia General, donde inmediatamente se le busca una solución. Según indica la presidente de TecnoSagot S.A., estos casos son muy esporádicos y realmente son esporádicas las ocasiones que requieren la intervención de la Gerencia General. Se enfatiza que el momento en que se recibe una queja o reclamo, este tiene prioridad sobre cualquier otra actividad, con el fin de darle una pronta y satisfactoria solución al cliente.

También la tienda técnica cuenta con un buzón de sugerencias, en donde los clientes que visitan TecnoSagot S.A. puedan dejar sus comentarios, observaciones y sugerencias. Cuando se presenta un caso de estos, se revisan los comentarios del cliente y se refieren al departamento correspondiente para que se puedan tomar las acciones pertinentes.

2.5.3. Dimensión de procesos internos

TecnoSagot S.A. no cuenta con un manual de procedimientos propiamente dicho donde se describan los procesos internos; sin embargo, sí están claras las funciones de cada uno de los departamentos. A continuación, se describen los procesos internos de esta empresa.

2.5.3.1. *Ventas*

Parte de los procesos relacionados con las ventas fue adelantada en la sección anterior 2.5.2. Dimensión del cliente; sin embargo, existen otras

actividades relacionadas que no se comentaron en esa sección y que se describirán a continuación.

Luego de que el agente de ventas ha realizado la visita al cliente, este le solicita la cotización correspondiente de los productos o servicios que requiera. En TecnoSagot se maneja una lista de precios, que se actualiza constantemente, y que contiene todos los productos que se mantienen en existencias en la bodega. Cuando no se cuenta con productos en existencia, el agente solicita el precio a la persona encargada, que usualmente es una de las asistentes de ventas. En ocasiones puede ser la persona encargada de los productos de construcción proyectos o de ventas especiales.

Luego de solicitado el precio correspondiente, se pide el precio de la mercadería al proveedor y se costea el precio final de venta. Esta información se pasa al agente, quién le envía la cotización al cliente.

Usualmente, cuando se trata de productos que se tienen en existencias, los vendedores de la tienda técnica les ayudan a los agentes de ventas a enviarle al cliente la cotización correspondiente, esto con el fin de que este tenga la información que requiere en el menor tiempo posible. El proceso finaliza cuando se realiza la venta, y el material ha sido entregado al cliente.

Además, como también se indicó anteriormente, los asistentes de ventas también se encargan de llevar el control de las visitas de los agentes a cada uno de los clientes de sus carteras, así como el control de las ventas de cada agente durante el mes.

Adicionalmente, cuando se publican procesos de contratación administrativa del gobierno, es decir, licitaciones y contrataciones en las que el gobierno requiere productos del área industrial y metalmecánica, las asistentes montan y completan la oferta. Cuando se trata de procesos

digitales, ellas mismas las suben a la plataforma de compras gubernamentales, como por ejemplo Merlink o Compr@Red.

2.5.3.2. Contabilidad

Además de los reportes periódicos que se realizan en el Departamento de Contabilidad, existen en la empresa otros procesos que están ligados a este departamento.

Estos inician una vez que se genera la venta y se factura el material correspondiente. Usualmente, las facturas que se emiten en TecnoSagot S.A. son digitadas por los colaboradores de la tienda técnica. Además, la mayoría de las ventas que se generan en la empresa son a crédito, por lo que en esta sección se hará mención al proceso normal de una operación de una factura a crédito.

Una vez que se emite la factura, la persona encargada de la caja la ingresa al sistema, y posteriormente, el asistente de contabilidad la registra en los asientos contables diarios. Cuando la factura está próxima a su vencimiento, el cobrador contacta a los clientes para averiguar si el pago de la factura ha sido aprobado y así poder recoger el cheque. Si el pago no está autorizado, se les informa a los encargados de contabilidad, quienes al cierre mensual siguiente le solicitan al agente responsable de la venta que pida información al cliente sobre el estado del pago de la factura pendiente, hasta lograr el pago correspondiente.

Además, en el departamento de contabilidad se realizan los costeos reales de la mercadería que ingresa, se realizan pagos a proveedores y colaboradores y se lleva el control de la mercadería al realizar análisis de inventarios.

2.5.3.3. Importaciones

El Departamento de Importaciones se encarga, una vez que se ha solicitado un pedido del departamento de ventas del área industrial o metalmecánica, ventas especiales o construcción, de enviar la orden de compra al proveedor correspondiente, coordinar el transporte de dichos productos desde que salen de las bodegas de fábrica hasta que llegan a un almacén fiscal en Costa Rica. Se encarga, además, de todos los trámites aduaneros correspondientes.

Cuando el Ministerio de Hacienda, de acuerdo con la clasificación arancelaria que se le asigne a cada producto importado, indique que se requiere la inscripción del producto ante el Ministerio de Salud, la persona encargada de las importaciones también tiene la responsabilidad de realizar los trámites correspondientes para inscribir el producto ante la autoridad correspondiente.

Comparativamente hablando, los clientes en el exterior son pocos en relación con los nacionales; sin embargo, existen clientes que contactan a TecnoSagot S.A. para que les colabore con productos que no logran conseguir en su propio mercado. En estos casos, se hace necesaria una exportación y este mismo departamento (Importaciones) realiza la gestión necesaria para que los productos lleguen a tiempo al cliente.

2.5.3.4. Bodega y distribución

Una vez que el producto ha ingresado al país y se han realizado los trámites aduanales correspondientes, el Departamento de Bodega y Distribución se encarga de recoger la mercadería del almacén fiscal para llevarla a la bodega de TecnoSagot S.A.

Una vez que la mercadería llega a las instalaciones, se revisa que esté en buen estado y completa. El encargado de bodega la ingresa en el

inventario y la almacena según corresponda, cuando se trata de mercadería para *stock*. Si ya la mercadería que entra está vendida, se coordina la entrega al cliente.

2.5.3.5. Selección de personal

TecnoSagot S.A. no cuenta con un manual de puestos ni con un procedimiento definido para la selección del personal, sino que usualmente se realizan entrevistas conforme se requiera este. Según lo indica la Myriam Sagot, para la selección de personal se evalúa la información que se encuentra en el *currículm vitae* del candidato, se le realiza una o más entrevistas y se contacta a las personas que se enlistan como contactos de referencia. No obstante, también existe un componente importante de subjetividad en la selección, ya que se toma en cuenta que haya afinidad, conexión especial entre la persona que haga la entrevista y el entrevistado, desde el punto de vista que comparta los valores y tenga las aptitudes que se espera de los colaboradores de la empresa.

2.5.4. Dimensión de aprendizaje y crecimiento

Tal como se mencionó en el apartado 2.3.6. "*Know How*", los colaboradores del área técnica de TecnoSagot S.A. son entrenados inicialmente por medio de capacitaciones personalizadas. El personal del área técnica está en constante formación anualmente, tanto por medio de las capacitaciones que realizan los mismos colaboradores como por los expertos de cada una de las casas comerciales que se representan, e inclusive, cuando sea necesario, los colaboradores son enviados a seminarios en diferentes partes del mundo, como se indicó anteriormente.

Asimismo, en TecnoSagot S.A. se permite e incluso fomenta el crecimiento académico de los colaboradores, al permitirles flexibilidad de

horarios para que puedan asistir a lecciones, e incluso, según comenta Myriam Sagot, se ha ayudado económicamente a algunos colaboradores para que continúen con sus estudios académicos. También se incentiva y promueve que los colaboradores tengan al menos aprobado el Bachillerato en Educación Media.

La información presentada en este capítulo describe la situación actual de TecnoSagot S.A.: cómo se estructura, cómo realiza sus procesos, cuáles son los aspectos estratégicos, etc. En el capítulo siguiente se analizarán todos los temas abordados en este Capítulo 2, con el fin de poder, posteriormente, desarrollar la propuesta de un plan estratégico para TecnoSagot S.A.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL ACTUAL DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA

Este tercer capítulo tiene el propósito de analizar la situación actual de TecnoSagot S.A. Inicialmente, se revisarán y analizarán los aspectos básicos de un plan estratégico; es decir, misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Posteriormente, se analizará los resultados de los cuestionarios aplicados a jefaturas y colaboradores de TecnoSagot S.A., así como a clientes y a proveedores.

3.1 Justificación de la investigación

TecnoSagot S.A. es una pequeña empresa que, en 1997, surgió a partir de la división de Sagot & Cía. Desde esta fecha, su principal giro de negocio ha sido brindar soluciones de calidad a las áreas de mantenimiento industrial, metal-mecánica y construcción. Durante casi 20 años ha logrado posicionarse como una empresa que ofrece productos innovadores para resolver las más diversas situaciones en estas tres áreas. Sin embargo, se ha dejado un poco de lado la planeación estratégica y actualmente el único medio con el que se cuenta para controlar el crecimiento de la empresa son los indicadores económicos, que desafortunadamente solo permiten ver lo que ya ha ocurrido.

La Gerencia General se muestra muy interesada en mantener e incluso potenciar el crecimiento que ha presentado en la organización desde la fecha de su creación, pero para poder lograr esto, es imprescindible que se revisen los aspectos que componen un plan estratégico, de forma que todos y cada uno de los colaboradores dirijan sus esfuerzos hacia alcanzar los objetivos de TecnoSagot S.A.

Previo a proponer un nuevo plan estratégico es necesario conocer la percepción que tienen los proveedores, clientes y colaboradores de la empresa. Para esto, se realizaron encuestas a estos actores internos y externos de la organización. A lo interno, se realizaron dos encuestas distintas, una a colaboradores y otra a jefaturas. Por su parte, a los actores externos también se les aplicó una encuesta, la cual fue distinta, según se tratase de proveedores, o bien, clientes.

Adicionalmente, la presente investigación incluye un análisis de los factores internos y externos que afectan a TecnoSagot, lo que permitirá generar una matriz FODA.

3.2 Metodología de la investigación

El Capítulo 2 del presente trabajo de investigación permitió conocer la situación actual de TecnoSagot por medio de entrevistas a las personas encargadas de la Gerencia General y del Departamento de Contabilidad. Ahora bien el análisis de la información presentada en dicho capítulo se fundamentará en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son cuestionarios aplicados a clientes, proveedores y colaboradores; mientras que las fuentes secundarias consisten en investigación bibliográfica.

Para obtener información de fuentes primarias, se desarrollaron cuatro tipos de cuestionarios. El cuestionario que se presenta en el Anexo 1 se aplicó a las personas que ocupan un puesto de jefatura dentro de TecnoSagot S.A. Este cuestionario se compone de 65 preguntas que abarcan los aspectos de la planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI). En el caso del cuestionario que se aplicó a los demás colaboradores (Anexo 2) de TecnoSagot S.A., este presenta 55 preguntas, muchas similares al cuestionario para jefaturas. Así pues, las respuestas

a este cuestionario permitirán, primero, conocer la percepción de los colaboradores de la organización en cuanto a temas de planeación estratégica, y luego, determinar si hay congruencia entre esta percepción de colaboradores y lo que las jefaturas y Gerencia General creen transmitir.

Los cuestionarios a clientes y proveedores, que se muestran en el Anexo 3 y 4, respectivamente, consisten en dos preguntas cada uno, y buscan conocer la satisfacción de estos actores externos. Para aplicar el cuestionario a clientes, se seleccionaron las 80 empresas que representan el mayor volumen de ventas de la organización. En el caso de los proveedores, las 22 marcas que tienen mayor movimiento y mayor volumen de ventas dentro de TecnoSagot S.A. fueron las seleccionadas para contestar el cuestionario.

Los cuatro cuestionarios fueron enviados mediante correo electrónico a cada persona. En este correo electrónico se incluía un vínculo al formulario de Google correspondiente. En el encabezado de los cuatro cuestionarios se hizo la salvedad que la investigación tiene fines académicos y de que las respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales. Además, se les instó a estas personas a que completaran el cuestionario de manera honesta, esto para lograr tener información certera sobre su percepción de cada uno de los parámetros que se requería analizar.

Las fuentes secundarias, que como se indicó anteriormente, consisten en investigación y consulta bibliográfica y permiten conocer la misión, visión, valores y objetivos de TecnoSagot S.A. para determinar si su declaración es apropiada.

Los resultados obtenidos a partir de fuentes primarias y secundarias permitieron analizar el estado actual de TecnoSagot S.A. en los temas de

planificación estratégica descritos en el Capítulo 2. Con ese análisis se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, a partir de los cuales se establecerá la matriz FODA, que servirá de base para la propuesta del plan estratégico, objeto del Capítulo 4.

3.3 Análisis del plan estratégico actual

En este apartado se realizará un análisis de los aspectos claves de la planeación estratégica que actualmente realiza TecnoSagot S.A. Se inicia con el análisis de los aspectos generales; luego se evalúa la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, y la ejecución del plan estratégico; y finalmente, se analizan las cuatro perspectivas del CMI.

3.3.1. Aspectos generales

Anteriormente, se indicó que TecnoSagot S.A. es una empresa con cerca de 20 años de brindar soluciones al mercado industrial y de construcción en Costa Rica. Durante este periodo, se ha desarrollado todos los aspectos intrínsecos de una empresa con este giro de negocio, dentro de los que se pueden mencionar ventas, recursos humanos, conocimiento técnico, cobertura, penetración, etc.

Con esto en mente, se consultó a los colaboradores para que calificaran el desarrollo que ha tenido TecnoSagot S.A. a lo largo de este tiempo. En la Figura 2 se presentan los resultados obtenidos tras la evaluación de los colaboradores, en la que debían calificar el desempeño de la compañía en estos años, en una escala de 1 a 10, donde 1 es la menor calificación, y 10, la mayor.

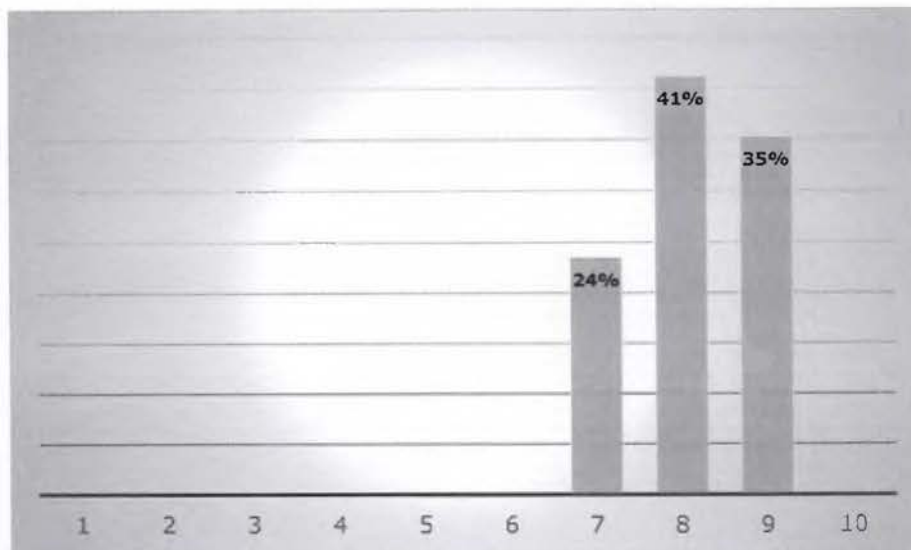


Figura 2. Calificación del desempeño de TecnoSagot S.A. según sus colaboradores

Como se puede observar en la Figura 2, todos los colaboradores tienen una alta percepción del desarrollo de TecnoSagot S.A. a lo largo de sus casi 20 años de existencia. Esto demuestra que los colaboradores reconocen a la TecnoSagot S.A. como una empresa exitosa. Este aspecto se debe explotar como factor de motivación, que a su vez permita generar compromiso y sentido de pertenencia en ellos.

Tanto la Gerencia General como las jefaturas de cada departamento deben velar por que exista un adecuado plan estratégico. Así que, con el fin de determinar las prioridades que se tienen en cuanto a planificación, se le solicitó a cada uno de los encargados de departamento que evaluaran cuatro factores en orden de prioridad; donde 1 es el factor de mayor prioridad y 4 el de menor. En el Cuadro 3 se muestran los resultados obtenidos de esta evaluación.

Con la información que suministra el Cuadro 3 es fácil determinar qué tan bien o mal definidas están las prioridades por parte de la Gerencia General y los demás departamentos de TecnoSagot S.A, pues una buena

planificación estratégica es el motor para alcanzar los otros factores analizados. Es decir, el tener una planificación estratégica adecuada facilita la labor de mantener costos y gastos bajos, aumentar los niveles de ventas y no tener que recurrir a fuentes externas para financiar las actividades de la empresa.

Cuadro 3. Priorización de aspectos de planificación estratégica

Prioridad	Aspecto	Ponderación
1	Mantener costos y gastos bajos	1,3
2	Incremento en ventas	2,3
3	Ausencia de apalancamiento financiero	2,7
4	Planeación estratégica adecuada	3,7

Además, se consultó a los colaboradores si consideran que las jefaturas están realizando una adecuada labor de planificación. A esta consulta, un 47% de los colaboradores afirma que TecnoSagot S.A. sí lo está haciendo. Este valor es relativamente bajo, lo que reafirma lo mencionado anteriormente sobre la priorización: TecnoSagot S.A. no está invirtiendo suficientes esfuerzos en tener una adecuada planificación.

Una buena planificación estratégica, que sea compartida con los demás colaboradores, permite que los recursos se asignen efectivamente y que los esfuerzos de los colaboradores estén alineados con este plan. A partir de esta situación, también se consultó tanto a colaboradores como a jefes de cada departamento y Gerencia General sobre la eficiencia con la que las jefaturas transmiten los aspectos relacionados con planificación estratégica.

Respecto a la declaración de misión y visión, un 82% de los colaboradores afirma no conocerla; mientras que en el caso de valores y objetivos estratégicos, solo un 12% de los colaboradores afirma conocerlos, a pesar de que, como se comentó en el capítulo anterior, no existe un documento formal en el cual se encuentren plasmados estos conceptos.

Contrariamente, cuando se consulta a las jefaturas si le comunican de manera periódica a los colaboradores acerca de las nuevas estrategias de la empresa, todas afirman sí hacerlo. Lo anterior demuestra que existen problemas de comunicación de las jefaturas hacia sus respectivos colaboradores. Más aún, cuando se les consulta tanto a las jefaturas como a los colaboradores si consideran que dentro de TecnoSagot S.A. existe buena comunicación entre departamentos, los encargados de cada departamento afirman que sí es así; sin embargo, solo un 29% del personal concuerda con esta afirmación.

Así, se evidencia que el problema de comunicación existe en todos los rincones de la organización. Una mala comunicación dentro de una organización es causal de reducción de eficiencia en las acciones diarias en aras de alcanzar los objetivos estratégicos; puede provocar, además, que cada departamento tenga sus propias metas que no estén completamente alineadas con las de la organización, y podría llevar a que las metas de un departamento específico vayan en dirección totalmente opuesta a las de otro departamento en la misma empresa. Esta situación genera mucha desmotivación entre los colaboradores, pues no ven sus esfuerzos convertidos en resultados.

3.3.2. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos

Como se indicó en el capítulo anterior, la misión y visión de TecnoSagot S.A. están fundidas en una sola idea: *"Queremos ser la empresa líder en nuestra rama y por eso nuestra misión es que los clientes nos identifiquen como una fuente segura, confiable y eficiente de soluciones a sus problemas industriales, metal-mecánicos y de construcción (...)"* (TecnoSagot S.A, 2013).

Ahora bien, a continuación, se analiza la declaración de misión, visión, los valores y objetivos estratégicos de TecnoSagot S.A.

3.3.2.1. Misión

Para poder analizar la misión de esta empresa, se debe separar la declaración anterior. Así, la misión actual de TecnoSagot S.A. es: *“que los clientes nos identifiquen como una fuente segura, confiable y eficiente de soluciones a sus problemas industriales, metal-mecánicos y de construcción”* (TecnoSagot S.A, 2013).

La misión que se enuncia posee una combinación de aspectos propios de una declaración de visión, ya que describe lo que quiere llegar a ser: que los clientes identifiquen a TecnoSagot S.A. como una fuente segura, confiable y eficiente de soluciones. Así pues, esta misión se queda corta en describir quién es la compañía.

A pesar de lo anterior, la misión citada sí indica los sectores a los que atiende: industrias, metalmecánica y construcción; es decir, sí describe lo que actualmente hace la compañía. Sin embargo, esta descripción no es totalmente clara ni especifica las necesidades de los clientes que pretende satisfacer.

Por lo tanto, es imprescindible que se revise y actualice la misión de TecnoSagot S.A., de forma que esta sea clara y concisa al expresar el propósito de ser de la empresa y representar los productos y servicios que ofrece, así como el tipo de cliente que se ve beneficiado por estos productos y servicios.

3.3.2.2. Visión

La visión actual de TecnoSagot es: *“Ser la empresa líder en nuestra rama”*. (TecnoSagot S.A, 2013). El propósito de la declaración de visión de toda empresa es servir como una herramienta que dé a la organización un sentido de dirección; es decir, debe comunicar lo que se quiere de la organización y debe servir como base para que los administradores tomen

decisiones estratégicas que les permitan llegar al norte que ellos mismos han establecido.

En este caso, la visión de TecnoSagot S.A. es muy global y genérica, ya que es aplicable a cualquier empresa sin importar el sector en el que esta se encuentre; no indica claramente el lugar al que se dirige. Asimismo, no indica el curso estratégico, ni los planes específicos a largo plazo de la compañía, ni la ruta que ha decidido seguir para lograrlo. Tampoco indica la región en que puede ser líder, que bien puede ser el mercado costarricense, centroamericano o latinoamericano ni revela el periodo en el que se desea llegar a ese punto en el futuro.

Análogamente a la declaración de misión, la visión debe ser revisada de forma que defina y describa la situación futura que se desea tener, teniendo en mente que el propósito es guiar, controlar y alentar a los jefes y colaboradores de la organización de manera que se pueda alcanzar ese estado deseado.

En los cuestionarios que respondieron tanto colaboradores como jefes de TecnoSagot S.A., se encontraban tres preguntas relacionadas con la misión y visión empresariales, para determinar si estas son de conocimiento general dentro de la organización y si la visión sirve como motivación diaria.

Al respecto, todas las personas que tienen un cargo de jefatura (100%) afirman conocer la misión y visión de la empresa; sin embargo, solo un 33% de ellas asegura que estas sí son transmitidas adecuadamente a los colaboradores. Por su parte, solo un 18% de los colaboradores asevera conocer la declaración de misión y visión de TecnoSagot S.A.; de dicho porcentaje ningún colaborador (0%) considera que sea transmitida apropiadamente, y tampoco les sirve como motivación para ejecutar sus tareas.

Estos datos, por tanto, refuerzan la necesidad de revisar y generar una declaración de misión y visión clara y concisa. También reafirma los problemas de comunicación que presenta TecnoSagot S.A., pues si todas las personas que ocupan un cargo de jefatura conocen la misión y visión de la compañía y solo un 18% de los colaboradores afirma conocerlos, es evidente que el problema de comunicación inicia con los jefes, que no están siendo efectivos en la transmisión de información clave para el desempeño de la empresa.

3.3.2.3. Valores

Según lo indicado en el Capítulo 2, los valores de TecnoSagot S.A. son:

- Desarrollo país
- Calidad Técnica
- Solidaridad
- Planeamiento
- Compromiso
- Dedicación
- Integridad

Los valores solidaridad, compromiso, dedicación e integridad indican que TecnoSagot S.A. está orientada a la calidad humana de sus colaboradores. Sin embargo, desarrollo país, calidad técnica y planteamiento no son realmente valores empresariales.

El desarrollo país y calidad técnica deberían formar parte de la declaración de misión y visión, pues denotan qué se quiere que llegue a ser la compañía y cómo, ya que se pretende que la empresa sea parte activa y contribuya con el desarrollo del país, ofreciendo servicios, productos y tecnologías de punta, que además tengan calidad técnica.

Los valores de una organización deben ser un reflejo de las creencias, características y normas de conducta que debe tener y seguir el personal cuando lleva a cabo las operaciones de la compañía en la búsqueda de su visión; es decir, deben ser la base de la cultura organizacional. Después de consultar a los colaboradores sobre los valores empresariales, solo un 12% afirmó conocerlos, a pesar de que no se encuentran plasmados en un documento. A pesar de esto, el personal de TecnoSagot S.A. mencionó algunos valores que se viven dentro de la organización:

- Cooperación
- Honestidad
- Confiabilidad
- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad

Es importante que se revisen los valores de TecnoSagot S.A. de forma que se incluyan aquellos que permitan alcanzar visión de la empresa, una vez que esta se defina. Estos valores deben ser promovidos y deben ser parte de la cultura de la organización. Para fomentarlos, la organización debe premiar a los colaboradores que realicen sus actividades siguiendo los valores y hacer llamados de atención a aquellos que tengan comportamientos que se alejen de estos valores.

3.3.2.4. Objetivos estratégicos

Como se indicó en Capítulo 2, TecnoSagot S.A no cuenta con un documento en el que se establezcan los objetivos estratégicos; sin embargo, luego de consultarle a Myriam Sagot, presidente de la empresa, se aclaró que los objetivos de la organización son:

- Crecimiento de 15% anual por los próximos 5 años.
- Fortalecer la transferencia de conocimientos técnicos.

- Crear desafíos profesionales para los colaboradores.
- Identidad empresarial.

Es importante destacar que gran parte del éxito de una empresa recae en contar con objetivos estratégicos claros y definidos, que sean conocidos y entendidos por todos los colaboradores, ya que con esta base, el personal tiene claro qué es lo que busca la empresa, y pueden centrar sus esfuerzos en pro de alcanzar estos objetivos.

Tras consultarles a los colaboradores respecto al conocimiento de los objetivos estratégicos, el 88% indica que los desconoce. Esta es situación es peligrosa, pues cada colaborador trata de dar lo mejor de sí, pero es probable que esté enfocando sus esfuerzos en la dirección equivocada, haciendo que sus acciones parezcan poco efectivas.

A pesar de que los jefes, en apariencia, sí conocen los objetivos estratégicos de TecnoSagot S.A., no están haciendo una buena labor en comunicárselo a sus colaboradores. Sin embargo, el hecho de que no exista un documento formal en el que estén claramente establecidos los objetivos estratégicos de la empresa puede, de cierta manera, crear confusión y malos entendidos, generando eventualmente que cada departamento impulse sus acciones hacia el cumplimiento de un objetivo subjetivo o malinterpretado respecto a los que la Gerencia General tiene proyectados.

No es suficiente con que Gerencia General y los encargados de cada departamento se reúnan periódicamente y definan objetivos. Es necesario que los objetivos que se definan sean claros y concisos, primero generales de la organización, y luego específicos de cada departamento. Estos objetivos deben ser plasmados en un documento y luego ser transmitidos y explicados a los demás colaboradores.

3.3.3. Organigrama

Respecto al organigrama de TecnoSagot S.A., los jefes de cada departamento afirman conocerlo; sin embargo, 41% de los colaboradores niegan conocerlo. A pesar de lo anterior, todo el personal tiene claro a qué departamento pertenece y quién es su jefe directo, lo cual es beneficioso, pues brinda claridad sobre su posición dentro de la organización y les permite enfocarse en dirigir adecuadamente sus esfuerzos diarios.

El organigrama que se presentó en el Capítulo 2 fue generado con base en la información recopilada sobre los departamentos que existen, qué función cumplen dentro de la organización y quién es la persona a cargo de cada uno. No obstante, es importante notar que, debido a la funciones que desempeñan algunos colaboradores de TecnoSagot S.A., estos deberían responder a otro departamento, que tenga más relación con esa área de la organización, de forma que se facilite la comunicación y el jefe tenga mayor capacidad de brindarles una mejor asistencia en aspectos técnicos del área en la que se desarrollan. Esto porque, según los resultados de la encuesta a colaboradores, un 53% de ellos no se siente cómodo con la estructura organizacional actual de TecnoSagot S.A.

Así, es importante realizar una evaluación minuciosa de las funciones que desempeña cada colaborador y, en caso de ser necesario, modificar el organigrama actual con el objetivo de tener la empresa estructurada en función de las áreas de acción de cada personero.

3.3.4. Ejecución del plan estratégico actual

En cuanto a la ejecución del plan estratégico actual de TecnoSagot S.A., ya se ha mencionado un aspecto primordial para la ejecución de todo plan estratégico, aunque en este caso particular no esté claramente definido:

la comunicación. Sin una buena comunicación, es muy complicado, casi imposible, que toda la organización esté en la misma sintonía. Esta situación evita que haya un buen engranaje de manera que puedan alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la organización.

Es importante enfatizar que las personas con puestos de jefatura dentro de la organización afirman que sí existe una buena comunicación con sus respectivos colaboradores y entre los diferentes departamentos de la compañía. Los resultados que arrojan los cuestionarios contestados por los demás colaboradores presentan una realidad diametralmente distinta, pues el 71% de ellos considera que la comunicación entre departamentos no es buena. Además, respecto al conocimiento de los aspectos estratégicos de TecnoSagot S.A., la mayoría de colaboradores asegura no conocerlos, lo que indica que los jefes de cada área no están siendo efectivos en la transmisión de la esta importante información.

La Gerencia General, según indica Myriam Sagot, utiliza el estilo gerencial de 'puertas abiertas', permitiendo que las jefaturas y colaboradores realicen las tareas encomendadas con total libertad, siempre y cuando se logre el objetivo de cada una. Este es un aspecto importante de fomentar y potenciar, pues permite la creatividad en la ejecución de las tareas; sin embargo, se debe tener claridad en la comunicación de los objetivos que se quiere alcanzar, pues si no se logra transmitir eficientemente la idea, se pueden perder los esfuerzos de los colaboradores, quienes al final se pueden sentir desmotivados pues, a pesar de haber puesto todo su empeño en la ejecución de sus funciones, las jefaturas no están del todo satisfechas por no haber conseguido los objetivos deseados, precisamente por una mala o imprecisa comunicación.

3.3.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En este apartado se analizarán las acciones que se realizan en TecnoSagot S.A. de acuerdo con cada una de las cuatro perspectivas que sirven para sustentar un CMI.

3.3.5.1. *Perspectiva financiera*

Como se explicó en el Capítulo 2, los aspectos financieros de TecnoSagot S.A. son manejados en su totalidad por el área contable de la organización, y los resultados son revisados periódicamente por la Gerencia General. De acuerdo con Sagot, los aspectos sensibles de la organización son manejados solo por los mandos altos. Los aspectos financieros caben dentro de esta categoría, por lo que solamente a los jefes de departamento se le consultó sobre este tema.

Todas las personas que ocupan un mando alto dentro de TecnoSagot S.A. consideran que los indicadores financieros que se utilizan y evalúan actualmente son suficientes para medir el desempeño financiero de la organización, y aseguran, además, que el desempeño financiero que presenta la compañía es sostenible en el largo plazo. A pesar de lo anterior, dos terceras partes de los mandos altos no consideran que actualmente se estén cumpliendo las expectativas de los accionistas en cuanto al rendimiento económico.

Es importante se aclaren las expectativas de los accionistas en términos de rendimiento financiero, para establecer una serie de parámetros financieros que permitan determinar puntualmente las áreas en las que se está fallando, y así poder enfocar los esfuerzos en mejorar esas áreas débiles. Existe una serie de análisis financieros, además de las razones financieras, que permiten identificar en cuáles aspectos financieros se está fallando, a tal punto que las ganancias de los accionistas no

concuerdan con sus expectativas. Una vez que se tenga clara la causa del bajo rendimiento de los accionistas y las metas de estos, se pueden tomar las medidas necesarias para corregir esta situación.

Otro aspecto que puede tener una incidencia directa en que no se estén alcanzando las expectativas de los accionistas es la motivación del personal. Una persona o grupo de personas que no estén bien motivadas en su lugar de trabajo difícilmente podrán alcanzar todo su potencial, y esto se traduce en un menor desempeño. Los resultados de la encuesta respecto a la motivación del personal se analizarán más adelante en este capítulo.

3.3.5.2. *Perspectiva de clientes*

Los clientes en una empresa de bienes y servicios como TecnoSagot S.A., son una parte fundamental del negocio, de ahí la importancia de conocerlos bien, saber qué hacen, qué necesitan y, por supuesto, conocer su satisfacción con los bienes y servicios brindados. El Cuadro 4 que se presenta a continuación muestra los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de TecnoSagot S.A.

A partir de esta información se puede determinar fácilmente cuáles áreas deben mejorarse, y en cuáles áreas se está realizando una buena labor. Es importante tener en cuenta que, a pesar que se esté realizando un buen trabajo, desde el punto de vista de los clientes, en algunas áreas, siempre hay espacio para la mejora.

Antes de la realización de este trabajo de investigación, nunca se había realizado una encuesta formal de la satisfacción de los clientes. Este aspecto se conocía a partir de valoraciones subjetivas de lo que los agentes de ventas podían intuir durante las visitas a los clientes, o a

través de calificaciones fundamentadas que algunos clientes realizan como parte de su proceso de gestión.

Cuadro 4. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes

Aspecto	Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Conocimiento técnico	0%	6%	27%	42%	24%
Servicio y relación del agente con el cliente	0%	0%	24%	30%	45%
Términos y Tiempo de entrega	0%	9%	39%	33%	18%
Calidad de los productos	0%	0%	15%	42%	42%
Precio de los productos	3%	15%	45%	27%	9%
Marcas que distribuye	0%	3%	21%	61%	15%
Servicio post-venta	6%	6%	30%	33%	24%
Diversificación de productos	0%	9%	30%	55%	6%
Atención y resolución de reclamos	0%	0%	27%	52%	21%
Innovación	6%	6%	24%	48%	15%
Adaptación a las necesidades del mercado	0%	3%	33%	42%	21%
Forma de pago	0%	6%	18%	42%	33%
Mercadotecnia	3%	15%	36%	30%	15%
Ética	0%	0%	9%	42%	48%
Claridad de ofertas	0%	0%	21%	55%	24%
Tiempo de respuesta después de enviada la solicitud de cotización	0%	15%	24%	36%	24%
Frecuencia de las visitas	0%	12%	30%	42%	15%

Aspectos como conocimiento técnico de los colaboradores, servicio y relación con el cliente, calidad de los productos y ética en las prácticas de la organización obtuvieron una buena calificación en la encuesta. Estos aspectos son siempre impulsados y son algunas de las características en las que la Gerencia General pretende destacarse y sobresalir en

comparación con otras empresas competidoras. Esta buena calificación denota que se está logrando el cometido, y que los colaboradores sí están comprendiendo y transmitiendo el mensaje de la Gerencia General.

La mercadotecnia, que es un aspecto al que poco se le presta importancia dentro de TecnoSagot S.A., obtuvo una calificación baja, como era de esperarse. Si bien es cierto, las campañas publicitarias presentan un gasto alto dentro de los flujos de una compañía, una publicidad bien lograda puede aumentar los volúmenes de ventas, ya que permite, entre otras cosas, llegar a empresas que actualmente no conocen TecnoSagot S.A. o que no están enterados de todos los bienes y servicios que está en capacidad de ofrecerles.

Otro aspecto que no tuvo una buena calificación en la encuesta a clientes es el tiempo de respuesta después de enviada una solicitud de cotización. El tiempo que transcurre desde el momento que un cliente solicita la cotización de un producto hasta el momento en que finalmente recibe la cotización, se ve afectado por varias razones. Por un lado, los agentes de ventas tienen sus agendas muy ocupadas en visitas a múltiples clientes, aunado al hecho de los altos tiempos de viaje en que incurren para poder visitar a todos los clientes de su cartera. Esto les deja poco tiempo para poder contestar en un tiempo corto las solicitudes de clientes. Por otro lado, muchos productos de los que se solicita cotización son productos especiales, para los que se debe primero pedir cotización a fábrica, y luego costearlos. Este proceso toma, en el mejor de los casos, un par de días.

Para mejorar esta situación, se recomienda primero, revisar la carga laboral que tienen los agentes de ventas, y luego, evaluar periódicamente a los proveedores, y en caso que sean el eslabón débil de la cadena, comentarles sobre la situación presentada para lograr reducir los tiempos de respuesta.

Actualmente las métricas que se tienen respecto a clientes están relacionadas con las compras mensuales que se realiza de los distintos productos, y en el caso de los clientes a los que se les vende a crédito, se lleva también el control correspondiente del pago a tiempo de las facturas. Es importante agregar a estas métricas indicadores de la satisfacción de los clientes, de forma que se pueda saber a ciencia cierta en qué áreas se está fallando, para poder tomar las acciones correctivas. Estas métricas de satisfacción también permitirán determinar las acciones con las que los clientes estén satisfechos, las cuales se deben potenciar, de forma que se logre la fidelidad de muchos más clientes.

Es importante también compartir con los demás colaboradores los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes, pues en el caso de obtener buenos resultados, se estaría mejorando la motivación de estos al ver resultados positivos en sus esfuerzos diarios. Por el contrario, cuando se obtengan resultados no satisfactorios, se debe analizar puntualmente las áreas débiles y tomar las medidas correctivas pertinentes para mejorarlas.

3.3.5.3. *Perspectiva de procesos internos*

Cuando se le preguntó a los jefes de los departamentos de TecnoSagot S.A. sobre los procesos internos de la organización, todos concuerdan en que se están realizando adecuadamente; sin embargo, son conscientes de que siempre existe la posibilidad de mejorarlos.

Por su parte, los colaboradores no están en sintonía con la percepción de sus jefes, pues un 47% del personal asegura que existen problemas en la ejecución de los procesos internos. Al profundizar más al respecto, surge de nuevo la deficiencia que tanto se ha mencionado en este capítulo: falta de comunicación entre jefes y colaboradores y entre departamentos.

Adicionalmente, varios colaboradores resaltan que hay duplicidad de funciones, así como sobrecarga de trabajo en algunas personas.

Así pues, es necesario mejorar la comunicación en todos los aspectos de la organización, de manera que los procesos internos fluyan más fácilmente, permitiendo que los objetivos se alcancen de manera más eficiente, sin tanto contratiempo. Dentro de los procesos internos, del único que se lleva un control riguroso es de las acciones que realizan los agentes de ventas. Este es un aspecto importante a resaltar dentro de las buenas prácticas que tiene la organización, pues permite darle seguimiento a las necesidades de los clientes y las formas en que estas se satisfacen.

Es importante realizar una revisión de los procesos internos que actualmente se realizan dentro de la organización, de forma que se determine cuáles acciones se están duplicando y cuáles colaboradores tienen carga excesiva de trabajo. Al eliminar la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo, se logra que los colaboradores sean más eficientes y se sientan más cómodos con la posición que ocupan dentro de la organización.

También se deben establecer métricas en cada uno de los procesos internos, de forma que pueda llevarse el pulso de manera periódica, permitiendo así corregir algunos aspectos que afecten el desempeño adecuado de las acciones que se realizan dentro de la organización.

3.3.5.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

El último aspecto a analizar en este trabajo de investigación respecto al CMI es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en TecnoSagot S.A. Como se mencionó en el Capítulo 1, el aprendizaje y crecimiento dentro de una organización permiten lograr alcanzar los objetivos de cada una

de las perspectivas anteriores, pues es el recurso humano quien debe realizar las actividades para alcanzarlos.

Ahora bien, los clientes de TecnoSagot S.A. dieron una calificación alta al conocimiento técnico de los agentes de ventas, particularmente. Esta calificación se obtiene gracias a las políticas de capacitación que tiene la organización, explicada en el Capítulo 2.

Tras consultarles a los colaboradores sobre su satisfacción con las políticas de capacitación de la empresa, un 71% de ellos afirma estar satisfecho con esta estructura. Además, un 65% de los jefes está satisfecho con la estructura actual de capacitación. El nivel de satisfacción aunque es relativamente alto, aún deja mucho margen para mejorar y parte de estas mejoras deben venir tras solicitarle a los proveedores mayor cantidad de visitas a la empresa, en las que se reserve el tiempo requerido para capacitar a los colaboradores.

Según aseguran los encargados de las jefaturas, a los colaboradores se les brindan varias facilidades de formación, en función de lo que requieran. Así pues, indican que se brindan subvenciones para cursos libres y estudios universitarios, se da la opción de horarios flexibles para los que necesitan el tiempo para asistir a lecciones o realizar trabajos de investigación. Los colaboradores concuerdan en que sí se les han brindado estas facilidades cuando las han requerido.

Tanto jefes como colaboradores consideran que no se realizan evaluaciones del desempeño del personal. Sin embargo, estas son importantes, pues se puede detectar si tienen o no sobrecarga de trabajo, si existe duplicidad de funciones y determinar si el desempeño de sus funciones es satisfactorio.

Conocer los resultados de una evaluación de los colaboradores permitirá reforzar las acciones positivas que se estén realizando, y corregir

condiciones de sobrecarga de trabajo, por ejemplo. Todas estas acciones mejorarán la satisfacción y la motivación de los colaboradores, pues se sentirían tomados en cuenta como seres humanos, y no como máquinas. Al final de cuentas, se logra mejorar el desempeño, lo que se traduce en cumplimiento de objetivos.

Respecto a las herramientas informáticas, un 88% de los colaboradores considera que sí cuenta con aquellas que le ayuden a desarrollar su trabajo; sin embargo, solo un 18% afirma estar satisfecho con los sistemas de información de la empresa. Además, un 53% considera que las herramientas informáticas que existen son suficientes. Su contraparte, los jefes de departamentos, se muestran satisfechos con los sistemas de información y consideran que las herramientas con las que se cuenta actualmente son las apropiadas.

De nuevo, se refleja que no existe una buena comunicación de los colaboradores con sus jefes. Es posible que los jefes no estén brindando las oportunidades suficientes para que sus colaboradores les hagan saber en qué áreas se puede mejorar, o bien, puede ser que los colaboradores sienten que sus sugerencias no son tomadas en cuenta, y prefieren no decir o hacer nada. Al respecto, se debe fomentar los espacios en los que los colaboradores tengan la oportunidad de recomendar mejoras a implementar, con el fin de mejorar la motivación y el desempeño del personal.

En lo que sí están de acuerdo jefes y colaboradores es en el hecho de que la motivación del personal es indispensable dentro de una organización. Cuando se les pidió que dieran una calificación de este aspecto, los colaboradores dieron una calificación (promedio) de 5,3; mientras que los jefes dieron una calificación (promedio) a este mismo aspecto de 7,3. Aunque ambas calificaciones son bajas, las jefaturas no están siendo

capaces de evaluar efectivamente la motivación de sus colaboradores. Más aún, los colaboradores consideran que las jefaturas no están realizando una buena tarea de motivación del personal; sin embargo, los jefes consideran que sí lo están haciendo, lo cual es contradictorio, porque si se estuviera realizando una buena labor de motivación, los colaboradores no le estarían dando una baja calificación a este aspecto. Se reconfirma así, que no existe buena comunicación entre jefes y demás colaboradores.

Durante la investigación para realizar este trabajo, se logró conocer que la empresa cuenta con una Comisión de Salud y Seguridad Ocupacional, pero solo un 35% de los colaboradores están conscientes de esto, y es posible que los que la conozcan, sean los mismos integrantes de esta comisión. Cabe destacar que todas las personas que ocupan un puesto de jefatura sí conocían de esta comisión. Esta situación reitera que las jefaturas no están realizando su labor de comunicar a sus colaboradores aspectos importantes, y que en este caso particular, juegan un papel importante en la salud y seguridad del personal.

Lo que preocupa en este caso particular, es que las jefaturas están satisfechas con las políticas de Salud y Seguridad Ocupacional; sin embargo, 94% de los colaboradores no coinciden con ellos, más aún, muchos ni siquiera saben que existe una comisión al respecto.

Es imperativo que se tomen medidas urgentes para mejorar la comunicación entre todas las partes de la organización. Durante las encuestas, varios colaboradores expresaron sentirse muy inconformes con la falta de comunicación que se vive en TecnoSagot S.A. Algunos incluso aseguran que en muchas ocasiones se enteran de las decisiones de las jefaturas en el 'Correo de las Brujas', es decir, por comentarios que se hacen en los pasillos de la empresa. Esta situación genera mucha desconfianza y desmotivación entre el personal, además

de ser muy peligrosa, pues se empiezan a crear rumores, muchos totalmente desapegados de la realidad.

Finalmente, como se comentó en el capítulo anterior, la rotación del personal de TecnoSagot S.A. es muy baja, lo que es un indicador de la fidelidad de los colaboradores a la empresa. Este aspecto es importante a tomar en cuenta, ya que a pesar de que la empresa pueda estar pasando por una situación difícil, o que, los colaboradores no estén de acuerdo con algunas prácticas de las jefaturas, estos siguen fieles a la empresa. Esta es una virtud muy importante que debe premiarse en los colaboradores.

3.4 Proveedores

Los proveedores, así como los clientes, juegan un papel muy importante dentro de TecnoSagot S.A.; por tal razón, por medio de una encuesta se buscó determinar su opinión respecto a TecnoSagot S.A. en relación con varios aspectos. Los resultados obtenidos de esta encuesta se muestran en el Cuadro 5.

Análogamente a la calificación por parte de los clientes, los proveedores también dieron una calificación alta a aspectos como relación con el cliente, ética y profesionalismo, en los cuales la Gerencia General quiere que TecnoSagot S.A. resalte. Estos resultados reafirman que se está realizando una buena labor en este tema.

Aspectos como período de pago y relación comercial, que fueron calificados satisfactoriamente, facilitan que los proveedores confíen en TecnoSagot S.A. como representante de su marca. Este aspecto es muy importante, pues sirve como referencia para que otros proveedores también se vean interesados en tener a TecnoSagot S.A. como su socio comercial en Costa Rica, ampliado así la gama de productos que se pueden ofrecer a los clientes.

Cuadro 5. Resultados de encuesta a proveedores de TecnoSagot S.A.

Aspecto	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Período de pago	0%	5%	23%	23%	50%
Ética	0%	0%	5%	32%	64%
Profesionalismo	0%	0%	5%	32%	64%
Conocimiento técnico de la fuerza de ventas	0%	0%	45%	32%	23%
Relación comercial con su representada	0%	0%	14%	45%	41%
Solidez financiera	0%	5%	27%	36%	32%
Cobertura de mercado	0%	9%	32%	36%	23%
Relación con el cliente	0%	0%	27%	36%	36%
Diversificación	0%	5%	36%	41%	14%
Innovación	0%	18%	32%	41%	9%
Crecimiento	5%	5%	55%	23%	14%
Cumplimiento de cuota de venta	5%	23%	36%	23%	14%
Estructura organizacional	0%	0%	50%	27%	23%

Actualmente, a los proveedores no se les evalúa en términos de precio, tiempos de entrega y calidad de sus productos. Sin embargo, es importante que se haga una evaluación periódica de los proveedores, ya que en la medida en que se mejoren las condiciones que ofrecen los proveedores, estas se podrán trasladar a los clientes, que se verán beneficiados y más interesados en seguir adquiriendo productos a través de TecnoSagot S.A.

De momento, no son todos los proveedores brindan capacitaciones a la fuerza laboral de TecnoSagot S.A., y es de gran importancia que el encargado del Departamento de Ventas y la Gerencia General negocien con los proveedores visitas periódicas en las que se brinde capacitación tanto de los aspectos técnicos de los productos, como de las aplicaciones de estos, innovaciones y las nuevas tendencias en el mercado, de forma que los agentes de ventas tengan total propiedad, cuando visiten a sus respectivos clientes, de hablarles sobre estos aspectos.

3.5 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un aspecto importante a considerar dentro del análisis, pues es, cada vez, más un aspecto que los clientes toman en cuenta al evaluar y calificar a sus proveedores. Así pues, se procedió a solicitar a todo el personal de TecnoSagot S.A. que emitiera una calificación en una escala de 1 a 10 (donde 1 es la menor calificación y 10 la mayor) de cada uno de los pilares de la RSE, a saber:

- Ética
- Protección al ambiente
- Mejora del bienestar de los colaboradores
- Prácticas de caridad
- Diversidad de la fuerza laboral

Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 3 y la Figura 4 que se muestran a continuación.

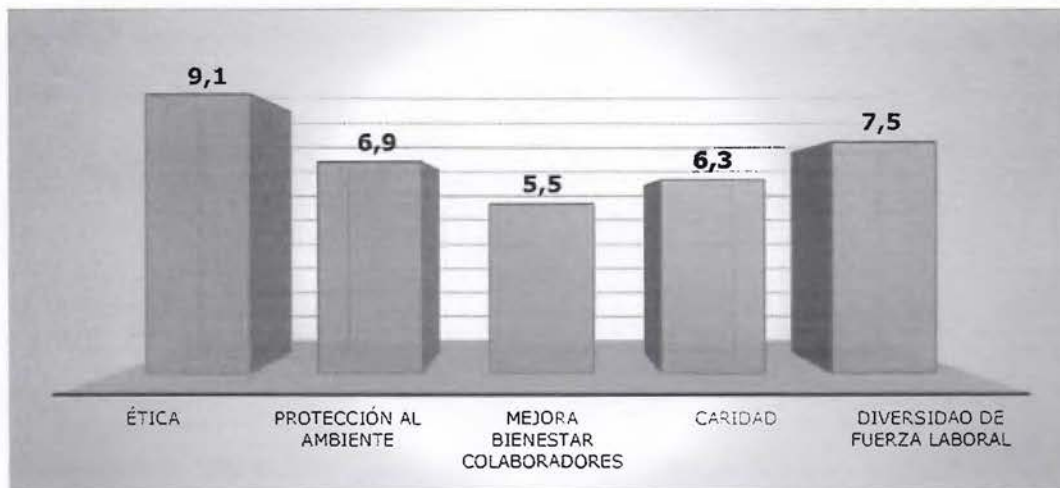


Figura 3. Calificación de RSE de TecnoSagot S.A. según los colaboradores

Según los colaboradores, la ética empresarial de TecnoSagot S.A. es el mejor aspecto de la compañía en cuanto a las políticas de RSE, mientras que para los jefes, la diversidad de la fuerza laboral es la que

sobresale. Más allá de la comparación que se pueda hacer de la percepción que tienen jefes y colaboradores de cada uno de los aspectos de la RSE de TecnoSagot S.A., es necesario resaltar una vez más las diferencias importantes existentes entre lo que opinan los jefes y los colaboradores sobre un determinado aspecto.

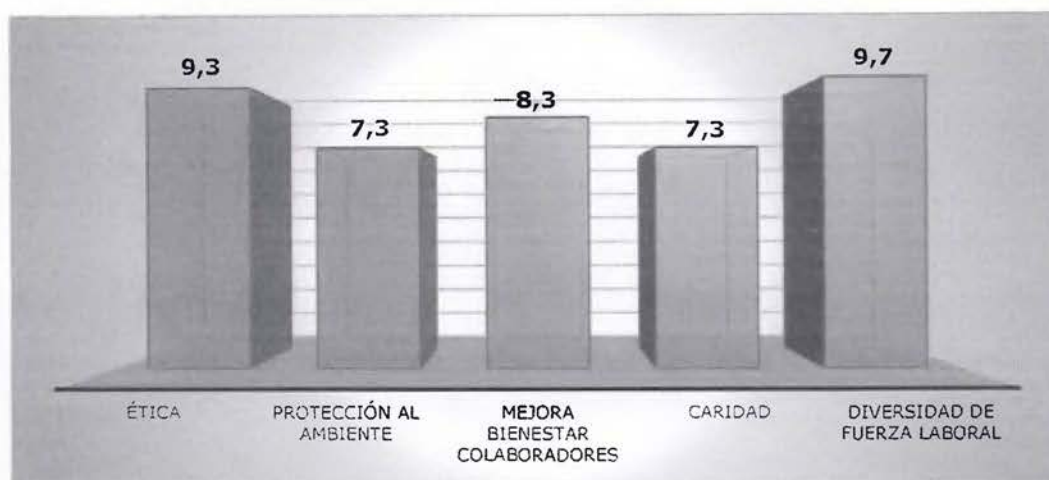


Figura 4. Calificación de RSE de TecnoSagot S.A. según los jefes de departamentos

Así, respecto al caso de las políticas de mejora del bienestar de los colaboradores, es posible identificar una marcada diferencia entre la percepción que tienen los jefes y la de los colaboradores. Este es un caso puntual de una situación que ya se ha evidenciado en secciones anteriores de este capítulo: las personas a cargo de los departamentos creen estar haciendo las cosas adecuadamente; sin embargo, los colaboradores no consideran que esa actividad específica se esté realizando de buena manera.

Los jefes de cada área deben hacer un alto en el camino y reflexionar sobre sus acciones, buscar retroalimentación de sus colaboradores para identificar los puntos de divergencia entre su propia perspectiva y al del resto del personal, de forma que se puedan tomar las acciones correctivas para disminuir lo más posible esta brecha.

Ahora bien, volviendo al tema de RSE, TecnoSagot S.A. debe incluir dentro de su lista de pendientes, el mejorar las políticas de protección al ambiente, el bienestar de los colaboradores, realizar más acciones de caridad en comunidades en desventaja y fomentar aún más la diversidad de la fuerza laboral.

3.6 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

A partir de la información analizada en las secciones anteriores, en el Cuadro 6 que se muestra a continuación se presenta la Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (FODA) para la empresa TecnoSagot S.A.

Cuadro 6. Matriz FODA para TecnoSagot S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico de la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan estratégico concreto
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio y relación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación entre jefaturas y colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación de colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas acciones de Mercadotecnia
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficientes políticas de RSE
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de productos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas de gestión y control
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a las necesidades del mercado 	

Cuadro 6. Matriz FODA para TecnoSagot S.A. (Cont.)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios llave en mano 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de empresas multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración de la economía del país
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio uso de redes sociales como parte de la estrategia de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada (impuestos)
<ul style="list-style-type: none"> • Uso generalizado de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia de instituciones públicas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de técnicos de marcas representadas 	

3.6.1. Fortalezas

En cuanto a las Fortalezas de la empresa TecnoSagot S.A., fue posible identificar las siguientes:

- ***Conocimiento técnico de la fuerza de ventas***

El amplio conocimiento técnico de la fuerza de ventas ha permitido a TecnoSagot S.A. que los clientes la perciban como una empresa con suficiente capacidad técnica, indispensable para la solución de sus diversos problemas.

- ***Servicio y relación con el cliente***

El buen servicio y relación con los clientes sirve como un pilar de confianza, que le permite a la compañía acercarse cada vez más a sus clientes y conocerlos conocer.

- ***Innovación***

Un aspecto que diferencia a TecnoSagot S.A. de las demás empresas, es que siempre está en la búsqueda de soluciones innovadoras. En palabras de la Presidenta: "no nos gusta ser uno más del montón".

- ***Ética***

Colaboradores, clientes y proveedores ven a TecnoSagot S.A. como una empresa que realiza sus actividades siempre de manera ética.

- ***Diversificación***

La amplia gama de productos y servicios que ofrece TecnoSagot S.A. le permite brindarle a sus clientes soluciones integrales a sus problemas.

- ***Baja rotación de colaboradores***

Una baja rotación de colaboradores permite que el conocimiento se mantenga dentro de la organización, facilitando que cada día los colaboradores tengan más experiencia, lo que es importante para darle solución a los problemas de sus clientes.

- ***Comercialización de productos de calidad***

Comercializar productos de calidad se traduce en soluciones duraderas, evitando que los clientes deban invertir constantemente tiempo y dinero en un problema recurrente.

- ***Adaptación a las necesidades del mercado***

Gracias a la cercana relación con sus clientes, TecnoSagot S.A. ha desarrollado la capacidad de anticiparse a las necesidades de estos y a adaptarse a ellas.

3.6.2. Oportunidades

Respecto a las oportunidades, fue posible identificar las siguientes para la organización en cuestión:

- ***Servicios llave en mano***

Una tendencia en crecimiento es que las empresas contraten servicios "llave en mano" a terceros con amplio conocimiento técnico. Gracias al "Know How" de TecnoSagot S.A., es posible brindar este tipo de servicios.

- ***Ingreso de empresas multinacionales***

La entrada de empresas multinacionales al país aumenta la demanda de productos y servicios especializados que deben cumplir con una serie de normativas internacionales. La gran mayoría de los productos que ofrece TecnoSagot S.A. cuenta con estas certificaciones.

- ***Nuevas tecnologías de información***

Constantemente hay mejoras en las herramientas tecnológicas para desarrollar procesos internos. TecnoSagot S.A. debe aprovechar al máximo estas herramientas para el manejo y control de sus procesos internos, en el contexto de la actual era de la información.

- ***Amplio uso de redes sociales como parte de la estrategia de mercadeo***

El uso de redes sociales como parte de la estrategia de mercadeo es cada vez más común, y no requiere incurrir en gastos tan altos de mercadeo. TecnoSagot S.A. debe aprovechar esta oportunidad para mejorar la mercadotecnia de la empresa.

- ***Uso generalizado de Internet***

La tendencia actual es que primero se busque información en Internet, y luego de haber ubicado posibles soluciones, se contacte a la empresa correspondiente para solicitar más información. TecnoSagot S.A. debe aprovecharse de esto y mejorar su sitio web, con más información, de manera que sea una de las primeras opciones que aparezca en los motores de búsqueda.

- ***Capacitación de técnicos de marcas representadas***

Contar con la capacitación de los técnicos de las marcas que se representan en TecnoSagot S.A. permite ampliar el conocimiento técnico de sus agentes de ventas, de forma que se les puede brindar mejores soluciones a los clientes.

3.6.3. Debilidades

En cuanto a las debilidades de TecnoSagot S.A., fue posible identificar las que se muestran a continuación:

- ***Ausencia de un plan estratégico concreto***

No contar con un plan estratégico concreto facilita que se pierdan recursos, efectividad y, lo más importante, el norte de la empresa.

- ***Poca comunicación entre jefaturas y colaboradores***

Los problemas de comunicación a lo interno de la organización están causando desconfianza del personal y bajando el rendimiento de los procesos.

- ***Desmotivación de colaboradores***

La desmotivación del personal de TecnoSagot S.A. aleja cada vez más a la compañía de alcanzar sus objetivos.

- ***Pocas acciones de mercadotecnia***

La falta de inversión en actividades de mercadeo hace que la empresa no pueda expandir como desearía su cartera de clientes.

- ***Deficientes políticas de RSE***

Al ser la RSE un aspecto importante en la calificación que algunos clientes dan a TecnoSagot S.A., y por contar la empresa con pocas prácticas de RSE, se generan penalizaciones y pérdida de oportunidades.

- ***Deficiente clima organizacional***

Los problemas de comunicación, motivación y la desconfianza de los colaboradores están causando problemas en el clima organizacional de TecnoSagot S.A.

- ***Falta de políticas de gestión y control***

Los pocos indicadores y control que se llevan en las diferentes actividades de la empresa están evitando que se corrijan los errores a tiempo, de manera que se pueda enrumbar la empresa hacia el objetivo deseado.

3.6.4. Amenazas

Respecto a las amenazas, para TecnoSagot S.A. se pudo identificar las siguientes:

- ***Nuevos competidores***

Los nuevos competidores, especialmente los que comercializan productos asiáticos, ocasionan que se pierdan algunas oportunidades de negocio.

- ***Precios bajos de la competencia***

Tener competencia de precios bajos afecta negativamente, pues una comparación y evaluación en la que el precio sea el factor de mayor peso deja a TecnoSagot S.A. en desventaja, perdiendo así muchas oportunidades de negocio.

- ***Desaceleración de la economía del país***

La desaceleración de la economía del país genera que cada vez se invierta menos en nuevos proyectos. Esta situación puede generar que se dejen de percibir ingresos en TecnoSagot S.A.

- ***Barreras de entrada (impuestos)***

Muchos de los productos que comercializa TecnoSagot S.A., por su clasificación arancelaria, implican el pago de impuestos muy altos, algunas veces de hasta el 30%. Esto se refleja en precios altos, lo que

provoca que los clientes busquen productos alternativos con un menor precio.

- ***Burocracia de instituciones públicas***

Un alto porcentaje de las empresas que atiende TecnoSagot S.A. son empresas del sector público las cuales enfrentan problemas de exceso de burocracia. En muchas ocasiones, y con el fin de atender las necesidades de estas empresas a tiempo, la Gerencia General toma la decisión de importar productos perecederos antes de que sean adjudicados, y los procesos burocráticos en muchas ocasiones atrasan el proceso de compra, lo que ocasiona que los productos expiren antes de poderlos entregar. Esta situación genera pérdidas económicas.

Con la Matriz FODA presentada anteriormente, se culmina el análisis requerido para fundamentar la propuesta del plan estratégico. El Capítulo 4 parte de la información descrita en el Capítulo 2 y analizada en este Capítulo 3 para proponer un plan estratégico para la empresa TecnoSagot S.A.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TECNO SAGOT S.A.

En el presente capítulo se procederá a desarrollar la propuesta de Plan Estratégico para TecnoSagot S.A., el cual incluye un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita llevar el control de los aspectos del plan estratégico.

La propuesta que se presenta en este capítulo parte de la información recopilada y analizada en los capítulos anteriores, tomando en cuenta los conceptos teóricos de un Plan Estratégico y un CMI, la historia, industria en que se desarrolla la empresa y situación actual de TecnoSagot S.A. Esta propuesta pretende ser práctica, realista y útil para la empresa, de forma que pueda alcanzar sus objetivos.

4.1. Justificación de la propuesta

Según Thompson (2012), los administradores de toda empresa se enfrentan a tres interrogantes para el desarrollo de la organización:

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Hacia dónde se quiere ir?
- ¿Cómo llegar a donde se quiere llegar?

La tercera pregunta implica formular y ejecutar una estrategia para guiar a la empresa en la dirección requerida, lo que permitirá llegar al lugar deseado. La planeación estratégica consiste, en palabras sencillas, en definir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién es el responsable de cada actividad.

Esto se logra mediante el planteamiento de la visión, misión, objetivos, metas, valores y una efectiva asignación de recursos. Un buen plan estratégico debe ser bien comunicado a todos los colaboradores, de

manera que estos tengan claro cuál es su función dentro de la compañía, y sus contribuciones permitan alcanzar las metas propuestas.

TecnoSagot S.A., a lo largo de su trayectoria, ha logrado posicionarse como una empresa sólida, que brinda soluciones integrales e innovadoras a la industria en general y a la construcción. Sin embargo, y como se vio en el capítulo anterior, el hecho de no contar con un plan estratégico definido, y mucho menos una herramienta de control, puede generar que los esfuerzos de los colaboradores no estén correctamente orientados con los objetivos que pueda tener la organización, dificultando así alcanzar las metas que haya propuesto la Gerencia General.

Así pues, formalizar un plan estratégico es vital para alcanzar los objetivos de TecnoSagot S.A. Además, es necesario establecer una serie de parámetros para verificar periódicamente que se está siguiendo la ruta desea en aras de la consecución de dichos objetivos. De ahí la importancia de generar también un CMI que permita esta revisión.

Tanto la propuesta del Plan Estratégico como del CMI pretenden ser una guía práctica para la Gerencia General de TecnoSagot S.A., que le permita encaminar la compañía hacia el alcance de su visión.

4.2. Factores críticos de éxito

A continuación se mencionan los factores críticos para que la propuesta que se presenta en el presente capítulo sea exitosa.

- Capacitar a la Gerencia General y demás jefaturas para la implementación y ejecución del plan estratégico propuesto y el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta para control de consecución de objetivos.
- Concientizar a los mandos altos sobre la importancia de contar con un plan estratégico claro y definido, que esté bien comunicado a los

demás colaboradores, dejando claro que sobre la marcha se pueden realizar los ajustes necesarios.

- Motivar a los colaboradores de TecnoSagot S.A. de forma que puedan colaborar a alcanzar los objetivos de la organización.
- Capacitar a los colaboradores en temas de planificación estratégica y en cómo es beneficioso contar con un plan estratégico definido así como sobre la importancia de implementar un mecanismo de control.
- Concientizar en todos los niveles de la organización sobre la importancia de llevar un control de la consecución de objetivos y sobre los beneficios que esto trae para todo el personal de la empresa.
- Mejorar la comunicación en todos los niveles y áreas de la comunicación, con el fin de que el plan estratégico sea transmitido al personal, de forma que todos los colaboradores estén en sintonía con los objetivos de la organización y puedan dirigir sus esfuerzos en la misma dirección.
- Definir a las personas responsables de dar el seguimiento apropiado al Plan Estratégico, presentando periódicamente reportes con el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, de forma que se puedan tomar decisiones en el momento oportuno.

4.3. Objetivo de la propuesta

El objetivo general de esta propuesta es formular una guía de mejora de la gestión empresarial de TecnoSagot S.A., partiendo de un plan estratégico y terminando con un CMI, de manera que se le permita alcanzar sus objetivos. Los objetivos específicos de la propuesta de plan estratégico se detallan a continuación:

- Elaborar una propuesta de plan estratégico de acuerdo con la realidad de la empresa, partiendo de los resultados del análisis presentados en el Capítulo III.

- Generar un CMI en función de los objetivos estratégicos de la organización, que permita controlar el avance y consecución de estos objetivos.
- Establecer un plan de acción y justificación económica para la implementación de la propuesta del plan estratégico.

4.4. Propuesta del plan estratégico

En esta sección se desarrolla la propuesta como tal. Primeramente, se abarcan los aspectos de misión, visión, valores, objetivos y organigrama empresarial. Posteriormente, se desarrolla la estrategia empresarial y, finalmente, se presenta una propuesta para mejorar la comunicación en todas las áreas de la organización.

4.4.1. Propuesta de misión, visión, valores, objetivos y organigrama

A continuación se presentan las declaraciones de misión, visión, valores, objetivos estratégicos y organigrama. Estos aspectos del Plan Estratégico de TecnoSagot S.A. fueron desarrollados y revisados en conjunto con la Gerencia General de esta organización, de forma que estén realmente alineados con lo que la empresa tiene en mente y desea proyectar.

4.4.1.1. Declaración de misión

La declaración de misión fue necesario rehacerla por completo. Para lograrlo, se realizó una reunión con la Gerencia General de TecnoSagot S.A., en la cual se conversó sobre lo que se quiere que sea la empresa, las actividades que realiza, y los sectores que atiende. A partir de la información obtenida durante esta reunión, se obtuvo la siguiente declaración de misión para TecnoSagot S.A.

“Fomentar el desarrollo país brindándoles a las empresas costarricenses con necesidades de mantenimiento industrial o rehabilitación de obra civil

capacitaciones, productos y servicios de calidad e innovadores, por medio de un equipo técnico altamente capacitado y comprometido con los más altos valores éticos”.

4.4.1.2. Declaración de visión

Tal como se indicó en el capítulo anterior, la declaración de misión de TecnoSagot S.A. era muy genérica y podría ser utilizada por casi cualquier empresa, de modo que no era apropiada para guiar las decisiones de la Gerencia General, ni para motivar a los colaboradores a alcanzar esa misión.

Análogamente al caso de la declaración de misión, para la declaración de visión también se coordinó una reunión con la Gerencia General, con el fin de definir qué a dónde se quiere llegar con los esfuerzos diarios que se gestan dentro de la organización. Así, la declaración de visión de TecnoSagot S.A. se define de la siguiente manera:

“Ser el socio técnico preferido de nuestros clientes, al aportar soluciones técnicas innovadoras que añadan valor agregado, a través de productos y servicios para procesos industriales y rehabilitación estructural de obras civiles, así como proporcionar una rentabilidad sostenida a los accionistas, ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus colaboradores y una contribución positiva a la sociedad y el medio ambiente”.

4.4.1.3. Valores

Previo a este trabajo de investigación, TecnoSagot S.A. no contaba con una serie de valores claramente definidos, aunque, de una u otra forma, sí estaban presentes en la mente de sus colaboradores; esto gracias a que la Gerencia General, a pesar de no contar con un plan estratégico

definido, sí ha realizado un buen trabajo en mostrar, por medio del ejemplo, los valores que deben reinar dentro y fuera de la empresa.

A partir de la información obtenida de los cuestionarios a colaboradores, y complementando con otros que la Gerencia General considera imprescindibles para el día a día de todos los colaboradores de la organización, a continuación se presentan los valores de TecnoSagot S.A.:

- Solidaridad
- Compromiso
- Dedicación
- Integridad
- Honestidad
- Respetto
- Responsabilidad
- Proactividad
- Ética
- Trabajo en equipo

4.4.1.4. *Objetivos estratégicos*

Al igual que para la declaración de misión y visión, en el caso de los objetivos estratégicos también se realizó una reunión con la Gerencia General, con el fin de definir los objetivos que se quiere alcanzar en los próximos cinco años, de manera que todos los esfuerzos de los colaboradores se enfoquen en alcanzarlos. De esta forma, los objetivos estratégicos de TecnoSagot S.A. son los siguientes:

- Crecimiento de 15% anual por los próximos cinco años.
- Incrementar la eficiencia de la gestión de ventas.
- Fortalecer la transferencia de conocimientos técnicos.
- Crear desafíos profesionales para los colaboradores.
- Promover la identidad empresarial.
- Fortalecer la estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollar un plan estratégico claro y conciso.
- Mejorar las prácticas de responsabilidad social empresarial.

4.4.1.5. Organigrama

Como se mencionó en el capítulo anterior, cerca del 50% de los colaboradores no se siente cómodo con el organigrama actual de la organización; además, algunas dependencias deben reacomodarse en el organigrama, por lo que, a continuación, en la Figura 5, se presenta el nuevo organigrama de TecnoSagot S.A.

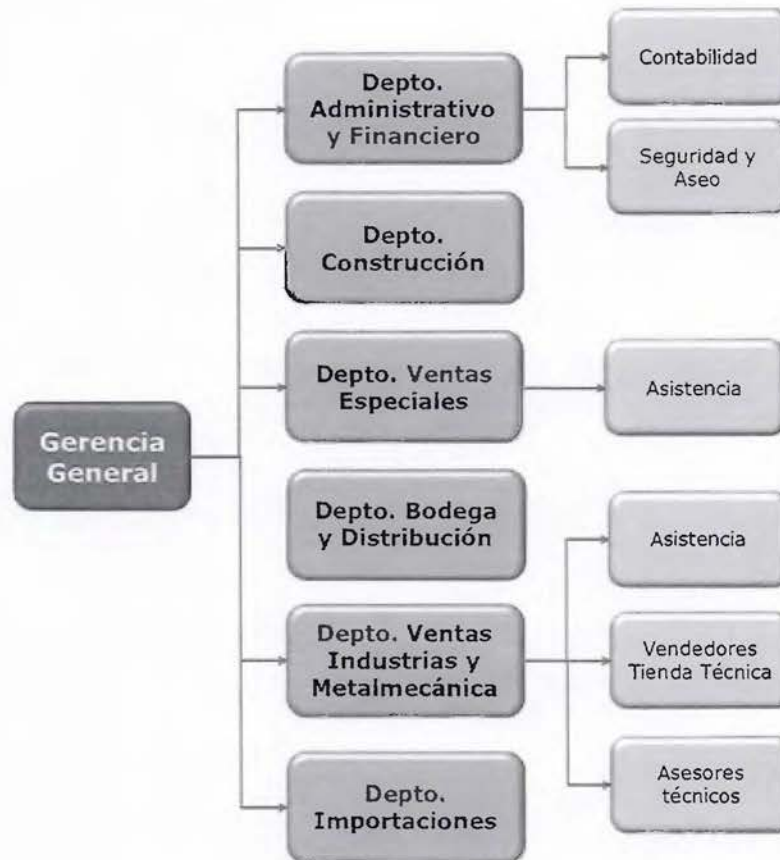


Figura 5. Propuesta de Organigrama de TecnoSagot S.A.

4.4.2. Propuesta de comunicación y motivación

Gracias a la investigación realizada en capítulos anteriores, fue posible constatar que la empresa presenta problemas importantes en la comunicación interna, tanto entre jefaturas y colaboradores, como entre los diferentes departamentos que forman parte de TecnoSagot S.A., así como también, una gran desmotivación del personal. De ahí la

importancia de dedicar un apartado solamente para estos temas, en el cual se generan propuestas cambiar, poco a poco, esta situación.

La intención de plantear propuestas para mejorar la comunicación es lograr que todo el personal de la organización esté siempre al tanto de los acontecimientos importantes de la empresa. Si bien es cierto hay algunos aspectos más sensibles que otros, y estos temas no son para conocimiento de todos los colaboradores, los asuntos generales sí deben ser de conocimiento de todos. Al permitir que las noticias se comuniquen a todos los colaboradores por un mismo canal, se evita que se empiecen a generar chismes y que, poco a poco, la información se vaya tergiversando. Este tipo de situaciones solo sirve para generar malos entendidos, confusión y disconformidad en los colaboradores.

Asimismo, tener una comunicación eficiente y oportuna dentro de la organización permite que, al estar todos enterados de las metas propuestas, por ejemplo, cada uno de los colaboradores canalice sus esfuerzos en una misma dirección, generando así mejor desempeño de los colaboradores y menos desperdicio de recursos. Además, al notar el personal que sus labores diarias permiten alcanzar las metas propuestas por la Gerencia General, su motivación aumenta, pues ven reflejados sus esfuerzos, más aún cuando las demás personas perciben su buen trabajo y se les reconoce el mérito correspondiente. Esto genera una sensación de satisfacción que les permite crecer tanto profesional como personalmente.

Se propone entonces iniciar con un par de herramientas sencillas para ir, poco a poco, mejorando la comunicación, la cual debe ser asertiva, positiva e inspiradora, para ir cambiando la forma en la que actualmente se maneja la comunicación. Ahora bien, para la implementación de cualquier herramienta de comunicación inicial es imprescindible la

identificación de uno o varios líderes positivos que, con el ejemplo, comiencen a cambiar la forma en que se comunican los colaboradores en este momento.

Estos líderes deben fomentar la generación de sinergias que promuevan la comunicación positiva. Una vez que se hayan identificado los líderes positivos para mejorar la comunicación en TecnoSagot S.A. se deben aplicar algunas tácticas iniciales de relacionamiento informal; con ellas, se busca crear una comunicación y empatía genuina entre los colaboradores.

Una de estas tácticas es buscar una plataforma de redes sociales, y crear un grupo privado compuesto por todos los colaboradores de la empresa. La intención de esta plataforma es permitir que, mediante la comunicación e interacción que se tenga a partir de noticias y acontecimientos, triviales para la organización, pero importantes para cada individuo, se fomente la participación del personal y que, paulatinamente, comiencen a mostrar interés en la vida de sus compañeros.

En este grupo privado se pueden compartir fotos del recuerdo, actividades diarias dentro de la organización y noticias de interés, por mencionar algunas. Los líderes deben, con su ejemplo, fomentar los comentarios positivos en cada una de las publicaciones, haciendo que se vuelva natural la comunicación y el interés mostrado en diversas actividades.

Otra táctica inicial es tener pequeños detalles hacia los demás compañeros. En este caso, los líderes deben empezar a fomentar la integración del grupo por medio de llevar algún detalle, como un chocolate pequeño para cada uno de los colaboradores, con el pretexto de celebrar el Día del Árbol, por ejemplo. Dentro de esta categoría, también es posible obsequiarle al cumpleaños algo pequeño, un helado, por ejemplo, y una vez cada tres o cuatro meses, realizar una pequeña actividad para

celebrar, con queque y candelas, a los cumpleaños del período. También se puede realizar una actividad anual para homenajear y agradecer a los colaboradores que cumplen 5 o 10 años de trabajar en la empresa. Otra acción que puede llevar a cabo es llevar algún tipo de alimento para compartir con los demás compañeros para la hora del café.

Estos pequeños detalles motivarán a los colaboradores, pues permite que se sientan tomados en cuenta y valorados por sus demás compañeros y jefes. Además, esto fomenta la unión de grupo, indispensable para crear un ambiente positivo de trabajo, en el que el personal se sienta a gusto y orgulloso de pertenecer a la organización. También promueve el sentido de pertenencia, motivando así a que las personas que trabajan para la empresa se sientan animadas todos los días al despertar para ir a su lugar de trabajo, un lugar armonioso en el que son tomados en cuenta como personas.

Es importante aclarar que actualmente el ambiente laboral dentro de TecnoSagot S.A. no es hostil, ni mucho menos, pero sí hay una gran falta de integración de grupo, y es muy difícil lograr que la mayoría del personal esté anuente a participar en actividades, dentro y fuera de la organización.

Una vez que se haya logrado instaurar la comunicación informal como una acción involuntaria y genuina, se puede proceder con otras herramientas para seguir mejorando poco a poco la comunicación y la motivación del personal de TecnoSagot S.A. Se puede proceder, entonces, a asignar la tarea de llenar la pizarra informativa con noticias interesantes, frases motivacionales, fotos graciosas de eventos pasados, etc. Cada semana la pizarra deberá ser cambiada por un miembro diferente de la organización; una misma persona no podrá ser responsable de arreglar la pizarra hasta que todos los demás lo hayan hecho. Posteriormente, se puede

implementar el envío quincenal o mensual de boletines de cada departamento, en que se publiquen logros o acontecimientos importantes de cada departamento.

Conforme se vaya logrando cada vez más una mayor unidad del grupo y haya más receptividad en estas acciones sencillas, se puede pensar en realizar talleres para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, liderazgo, entre otras.

La intención de todas estas acciones es generar grupos de interés humano como herramientas efectivas de comunicación para mejorar la productividad de la empresa. Para que todas estas actividades tengan un impacto positivo dentro de la organización es imprescindible que haya constancia. Además, los líderes positivos deben planificar las actividades, con fin no de realizar actividades estructuradas, sino de poder establecer metas y cuando se cumpla el plazo establecido de cumplimiento de una meta particular, poder evaluar su cumplimiento.

Además de las herramientas y acciones anteriormente comentadas, también es importante que a los nuevos colaboradores se les dé un apropiado proceso de inducción. Para esto, se debe generar un *Folleto de Bienvenida* para nuevos colaboradores, en el que se les expliquen aspectos fundamentales de la organización. Algunos de los aspectos que debe incluir el *Folleto de Bienvenida* son los siguientes:

- Presentación detallando el propósito del folleto con el logo de la empresa.
- Palabras de bienvenida de la Presidente.
- Información general de la empresa: nombre completo, número de teléfono, número de fax, dirección física y página web.
- Historia de TecnoSagot S.A.
- Declaración de misión.

- Declaración de visión.
- Valores empresariales.
- Objetivos estratégicos.
- Organigrama.
- Breve descripción de la función de cada departamento.
- Explicación de las principales marcas de distribución.
- Información relacionada con los procedimientos administrativos: como lugar y horarios de pago, horario de entrada y salida, tiempos de almuerzo y café, sistema para disfrute de las vacaciones, y solicitud de pagos de viáticos.

Este folleto debe estar redactado de manera clara y comprensible, con apoyos como ilustraciones, fotografías, imágenes y caricaturas, y un diseño con un formato atractivo y colores agradables y atrayentes. Así, cada vez que ingrese un nuevo colaborador, se le entrega un *Folleto de Bienvenida*, y el jefe inmediato de este nuevo colaborador está en la obligación de hacerle un recorrido por las instalaciones, presentarlo a los demás colaboradores, explicarles tanto al nuevo colaborador como a los colaboradores actuales, de manera breve, cuál es la función de cada uno (nuevo colaborador y colaboradores actuales), evitando así que se generen mal interpretaciones o rumores sobre las funciones de cada quién, mostrarle la ubicación de los servicios sanitarios, comedor, parqueo y darle las indicaciones sobre el uso de equipos de oficina.

El jefe inmediato debe, a su vez, explicarle al nuevo colaborador sobre los procedimientos administrativos, la actividad de la empresa, las funciones de su puesto, los procedimientos para el uso de los sistemas de información con que cuenta la empresa y, con más detalle, aquellos que estén en estrecha relación con su puesto, objetivos del departamento, entre otras.

La jefatura directa asignará a un colaborador del departamento para que proceda a explicarle al nuevo colaborador el uso de equipos de oficina como el teléfono, fax, fotocopidora, impresoras, escáner, equipos y sistemas propios para desempeñar sus funciones, según corresponda. Los equipos especiales deben ser explicados junto con la jefatura.

4.5. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral que se presenta en esta sección, pretende servir como herramienta de control en cuanto a la consecución de las metas de TecnoSagot S.A. Este CMI incluye al menos una estrategia por cada una de las perspectivas. Las estrategias a seguir para generar el CMI se muestran a continuación:

- Incremento en la eficiencia de la gestión de ventas para reducir la relación costo/utilidad.
- Mejorar la utilidad final de la empresa optimizando los procesos internos en especial los que tienen altos costos de operación asociados.
- Identificación y uso de fuentes de información que permitan a los mandos altos guiar los esfuerzos de sus colaboradores de manera acertada y eficiente.
- Trabajar usando propuestas de valor para el cliente, teniendo como base una amplia selección de productos y servicios de forma que se pueda atender integralmente sus necesidades.
- Ser expertos en los productos y servicios que se ofrecen para brindar a los clientes soluciones de vanguardia, eficaces y económicamente atractivas, que además fomenten el desarrollo país.
- Posicionar las marcas que se representan como líderes en los diferentes nichos de mercado a los que se dirigen, visibilizando los

logros obtenidos hasta el momento y promocionando vía seminarios técnicos las ocho marcas más importantes para la empresa.

- Ofrecer condiciones laborales que propicien el crecimiento personal y profesional de los colaboradores para lograr mantener el personal idóneo, motivado y comprometido en cada posición.
- Establecer un plan de incentivos para los colaboradores, de manera que se aumente la motivación.
- Realizar un plan anual de capacitación a los colaboradores, no solo en su área técnica o de acción, sino también en técnicas de trabajo en equipo, motivación, salud ocupacional, entre otras.
- Implementar nuevas prácticas de RSE manteniendo una relación positiva con la comunidad y el ambiente, de forma que se visualicen problemas sociales y ambientales concretos y que, por medio de acciones patrocinadas por la empresa y apoyada por los colaboradores, se logren soluciones y mejoras a los problemas identificados.

Además, a cada una de las estrategias se le asignó uno o más objetivos, indicando para cada una las acciones a realizar para lograr estos objetivos. También se establecen los indicadores para cada acción, de forma que se pueda controlar el cumplimiento de cada objetivo.

Luego de establecer los indicadores o métricas de control, se establecieron las metas, en términos porcentuales, para cada año, contados a partir de la implementación del CMI. Estos porcentajes corresponden al aumento o disminución del valor existente previo a la implementación de esta herramienta de control. Se establece además el departamento responsable de llevar el control, la frecuencia con que deben realizarse estos controles, y el documento oficial de la organización de donde se debe tomar la información.

En los tableros de control, se utilizó la metodología del semáforo, y se establecieron porcentajes de cumplimiento a cada uno de los colores correspondientes, como se detalla a continuación:

- **Rojo:** cumplimiento menor al 70% → Se deben tomar medidas correctivas inmediatamente.
- **Naranja:** cumplimiento entre 70% y 90% → Se deben tomar medidas preventivas.
- **Verde:** Cumplimiento mayor al 90% → Continuar con el buen trabajo.

Los porcentajes que se muestran en el tablero de control son el resultado de multiplicar el valor meta por el porcentaje de cumplimiento anteriormente indicado.

A continuación se presentan las estrategias, objetivos, indicadores y metas para los próximos cinco años de cada una de las perspectivas del CMI. Se presentan además los tableros de control siguiendo la metodología del semáforo para cada uno de los indicadores en el primer año de implementación del CMI.

4.5.1. Perspectiva Financiera

La Gerencia General de TecnoSagot S.A. requiere que se aumente el valor de la empresa, por lo que en el caso de la Perspectiva Financiera, los objetivos a alcanzar son: mejorar la eficiencia operativa, mediante una reducción de costos operativos; y mejorar los rendimientos, por medio de la consecución de metas, previamente definidas, de ventas tanto en productos como en servicios. A continuación se presenta el Cuadro 7, donde se muestra la estrategia, objetivos, acciones, indicadores y metas para la Perspectiva Financiera.

Cuadro 7. Perspectiva Financiera

Estrategia	Objetivos	Acciones	Indicadores	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumentar el valor de la empresa	Mejorar la eficiencia operativa	Reducir los costos operativos	Aumento en Margen de Utilidad Neta	15%	15%	15%	15%	15%
			Disminución en Período de Rotación de inventarios	30%	40%	50%	60%	70%
			Disminución en Período de Rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	30%	40%	50%	60%	70%
	Mejorar los rendimientos	Establecer metas de ventas en productos y servicios	Aumento en ventas de productos y servicios	10%	15%	20%	25%	30%
			Aumento de ingreso de vendedores	15%	25%	30%	35%	40%
		Aumentar la rentabilidad	Aumento en Rentabilidad sobre el patrimonio	10%	10%	10%	10%	10%
			Aumento en Rentabilidad sobre el activo	5%	5%	5%	5%	5%
	Mantener bajo el riesgo financiero	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa	Disminución del Índice de Apalancamiento Financiero	5%	5%	5%	5%	5%

Luego de establecidos los indicadores y las metas correspondientes para cada uno de los cinco años luego de implementado el CMI, en el Cuadro 8 muestra el tablero de control para la Perspectiva Financiera, para el primer año a partir de su implementación.

Cuadro 8. Tablero de control – Perspectiva Financiera

Indicador	Meta Año 1	Verde	Naranja	Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
Aumento en Margen de Utilidad Neta	15%	$I \geq 14\%$	14% >I< 10%	$I \leq 10\%$	Depto. Financiero	Mensual	Estados Financieros
Disminución en Período de Rotación de inventarios	30%	$I \geq 27\%$	27% >I< 20%	$I \leq 20\%$		Trimestral	Estados Financieros
Disminución en Período de Rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	30%	$I \geq 27\%$	27% >I< 20%	$I \leq 20\%$		Trimestral	Estados Financieros
Aumento en ventas de productos y servicios	10%	$I \geq 9\%$	9% >I< 5%	$I \leq 5\%$	Depto. De Ventas	Mensual	Reportes de ventas
Aumento de ingreso de vendedores	15%	$I \geq 14\%$	14% >I< 10%	$I \leq 10\%$	Depto. De Ventas	Mensual	Reportes de ventas
Aumento en Rentabilidad sobre el patrimonio	10%	$I \geq 9\%$	9% >I< 5%	$I \leq 5\%$	Depto. Financiero	Trimestral	Estados Financieros
Aumento en Rentabilidad sobre el activo	5%	$I \geq 4\%$	4% >I< 3%	$I \leq 3\%$		Trimestral	Estados Financieros
Disminución del Índice de Apalancamiento Financiero	5%	$I \geq 4\%$	4% >I< 3%	$I \leq 3\%$	Depto. Financiero	Trimestral	Estados Financieros

4.5.2. Perspectiva de Clientes

En cuanto a la Perspectiva de Clientes, se busca posicionar las marcas, innovar y alcanzar su satisfacción y fidelidad. Para posicionar las marcas de los productos que se representan se debe mejorar la comunicación externa, es decir, la comunicación con los clientes, mediante un plan de mercadeo que permita mantenerlos informados sobre los productos y servicios que se ofrecen en TecnoSagot S.A.

Para ser una empresa innovadora, TecnoSagot S.A debe ser capaz de anticipar las necesidades de los clientes mediante el uso de fuentes de

información que le permitan tener información valiosa sobre las actividades de sus clientes, así como de las nuevas tecnologías existentes en el mercado que puedan ofrecerse a clientes existentes y potenciales. En el Cuadro 9 que se presenta a continuación se muestra la estrategia, objetivos, acciones, indicadores y metas para la Perspectiva de Clientes.

Cuadro 9. Perspectiva de Clientes

Estrategia	Objetivos	Acciones	Indicadores	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento de marcas	Mejorar la comunicación de productos y servicios a clientes	Diseñar e implementar un plan de mercadeo	Alcance de la promoción	20%	30%	40%	50%	60%
			Participación de mercado	20%	30%	40%	50%	60%
Innovación	Anticipar las necesidades de los clientes	Usar fuentes de información para conocer las necesidades futuras de los clientes	Representación de nuevas marcas y productos	10%	15%	20%	25%	30%
Satisfacción y fidelidad del cliente	Promover la satisfacción y fidelización de los clientes	Realizar encuestas de satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	70%	75%	80%	85%	90%
		Controlar recompra	Recompra de productos y servicios	75%	80%	85%	90%	95%
		Identificar los motivos de cese de compra	Acciones de mejora implementadas	70%	75%	80%	85%	90%

Con la información presentada en el Cuadro 9, el Cuadro 10 que se presenta seguidamente muestra el tablero de control para la Perspectiva de Clientes, para el primer año de implementación del CMI.

Cuadro 10. Tablero de control – Perspectiva de Clientes

Indicador	Meta Año 1	Verde	Naranja	Rojo	Respon-sable	Frecuencia	Fuente
Alcance de la promoción	20%	$I \geq 18\%$	18% >I< 15%	$I \leq 15\%$	Depto. De Ventas	Anual	Plan de mercadeo
Participación de mercado	20%	$I \geq 18\%$	18% >I< 15%	$I \leq 15\%$		Anual	
Representación de nuevas marcas y productos	10%	$I \geq 9\%$	9% >I< 5%	$I \leq 5\%$	Gerencia General y de Ventas	Mensual	Reuniones de ventas, herramientas de búsqueda
Satisfacción de clientes	70%	$I \geq 65\%$	65% >I< 50%	$I \leq 50\%$	Depto. De Ventas	Anual	Reportes de ventas
Recompra de productos y servicios	75%	$I \geq 70\%$	70% >I< 55%	$I \leq 55\%$		Semestral	Reportes de ventas
Acciones de mejora implementadas	70%	$I \geq 65\%$	65% >I< 50%	$I \leq 50\%$		Trimestral	Reportes de ventas

4.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

En cuanto a los procesos internos, el deseo de la Gerencia General es optimizarlos, y para lograrlo, se propone que uno de los objetivos a alcanzar sea mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la identificación de duplicidad de funciones y disminución de la carga laboral a aquellos colaboradores que presenten una carga excesiva.

Otro objetivo importante a cumplir dentro de esta perspectiva es el mejoramiento de la comunicación interdepartamental al concientizar al personal sobre la importancia y ventajas de una buena comunicación entre compañeros y departamentos, fomentando la gestión de conocimiento.

A continuación se presenta el Cuadro 11, en el que se presentan la estrategia, los objetivos a alcanzar, las acciones que permitirán alcanzar estos objetivos, indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos

y las metas adecuadas para cada indicador, en un período de cinco años, correspondientes a la Perspectiva de Procesos Internos.

Cuadro 11. Perspectiva de Procesos Internos

Estrategia	Objetivos	Acciones	Indicadores	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimizar los procesos internos	Mejorar el desempeño de los colaboradores	Identificar duplicidad de funciones	Tareas iguales realizadas por dos o más colaboradores	25%	20%	15%	10%	5%
		Disminuir la carga laboral en colaboradores	Horas extras laboradas	25%	20%	15%	10%	5%
		Mejorar la productividad de los colaboradores	Respuestas afirmativas en evaluación de productividad	75%	80%	85%	90%	95%
	Mejorar la comunicación entre departamentos	Capacitar al personal sobre las ventajas y beneficios de la buena comunicación entre las partes	Respuestas afirmativas en cuestionarios de satisfacción	50%	60%	70%	80%	90%
		Fomentar la gestión del conocimiento	Respuestas afirmativas en evaluación de colaboración	30%	45%	60%	75%	90%

Después de establecer los indicadores y metas en un período de cinco años para cada uno de los objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos, el Cuadro 12 muestra el tablero de control para esta perspectiva, para dar el seguimiento adecuado a los indicadores durante

el primer año luego de implementada la herramienta de control Cuadro de Mando Integral en la empresa TecnoSagot S.A.

Cuadro 12. Tablero de control – Perspectiva de Procesos Internos

Indicador	Meta Año 1	Verde	Naranja	Rojo	Respon-sable	Frecuencia	Fuente
Tareas iguales realizadas por dos o más colaboradores	25%	$I \leq 23\%$	$23\% > I < 20\%$	$I \geq 20\%$	Todas las jefaturas	Anual	Manual de puestos
Horas extras laboradas	25%	$I \leq 23\%$	$23\% > I < 20\%$	$I \geq 20\%$		Mensual	Reporte de Salarios
Respuestas afirmativas en evaluación de productividad	75%	$I \geq 70\%$	$70\% > I < 55\%$	$I \leq 55\%$		Anual	Reportes de evaluación a colaboradores
Respuestas afirmativas en cuestionarios de satisfacción	50%	$I \geq 45\%$	$45\% > I < 35\%$	$I \leq 35\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Respuestas afirmativas en evaluación de colaboración	30%	$I \geq 27\%$	$27\% > I < 20\%$	$I \leq 20\%$		Anual	Reportes de evaluación a colaboradores

4.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Finalmente, en cuanto al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de TecnoSagot S.A., se busca el desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos y mejorar el clima organizacional al ofrecer un ambiente positivo, de manera que el personal se sienta a gusto, motivado y orgulloso de pertenecer a la empresa, así como brindarles las herramientas tecnológicas que les permitan realizar eficientemente sus funciones dentro de la organización. En el Cuadro 13 que se presenta a

continuación se muestra la estrategia, objetivos, acciones, indicadores y metas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Cuadro 13. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estrategia	Objetivos	Acciones	Indicadores	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo interno	Favorecer el crecimiento personal y profesional de los colaboradores	Realizar capacitaciones periódicas	Aumento de capacitaciones	15%	15%	15%	15%	15%
		Determinar competencias de cada colaborador y asignarle funciones	Nivel de desempeño de los colaboradores	70%	75%	80%	85%	90%
Clima organizacional	Ofrecer un ambiente laboral positivo a los colaboradores	Aumentar la motivación de los colaboradores	Nivel de motivación	70%	75%	80%	85%	90%
		Mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización	Nivel de satisfacción de políticas de comunicación	70%	75%	80%	85%	90%
		Poner en práctica el Plan de Salud y Seguridad Ocupacional	Cumplimiento de políticas de Salud y Seguridad Ocupacional	70%	75%	80%	85%	90%
		Realizar encuestas de satisfacción de colaboradores	Nivel de satisfacción general de los empleados	70%	75%	80%	85%	90%
Tecnología	Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores	Adquirir e Implementar sistemas según las funciones de cada colaborador	Nivel de desempeño de los colaboradores	70%	75%	80%	85%	90%

Análogamente a las tres perspectivas anteriores, para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento también se diseñó un tablero de control que permita identificar la consecución de las metas propuestas para cada indicador durante el primer año después de implementado el CMI. Este tablero se muestra en el Cuadro 14 que se presenta a continuación.

Cuadro 14. Tablero de control – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Meta Año 1	Verde	Naranja	Rojo	Respon-sable	Frecuencia	Fuente
Aumento de capacitaciones	15%	$I \geq 14\%$	14% $>I < 10\%$	$I \leq 10\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Nivel de desempeño de los colaboradores	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reportes de evaluación a colaboradores
Nivel de motivación	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Nivel de satisfacción de políticas de comunicación	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Cumplimiento de políticas de Salud y Seguridad Ocupacional	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Nivel de satisfacción general de los empleados	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores
Nivel de desempeño de los colaboradores	70%	$I \geq 65\%$	65% $>I < 50\%$	$I \leq 50\%$	Todas las jefaturas	Anual	Reporte de cuestionarios de satisfacción de colaboradores

4.6. Mapa estratégico

Después de presentado el Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos tableros de control, se elaboró un Mapa Estratégico para mostrar, de forma más clara, la relación que existe entre los diferentes objetivos de cada perspectiva. El Mapa Estratégico se muestra en la Figura 6 a continuación.

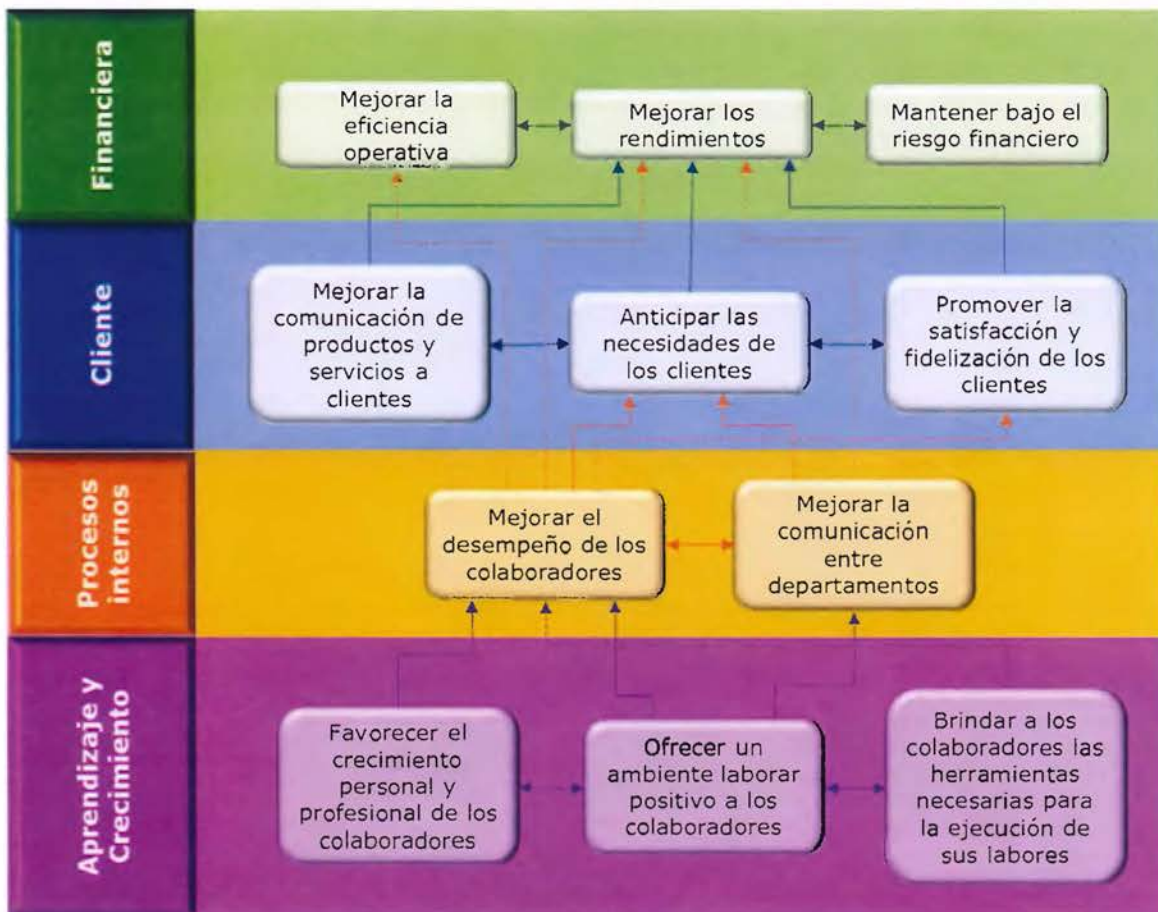


Figura 6. Mapa Estratégico para TecnoSagot S.A.

4.7. Plan de acción

Con el fin de eventualmente implementar el plan estratégico propuesto anteriormente, a continuación se indican una serie de acciones que deben llevarse a cabo con el fin de que sea entendido por todos los colaboradores y pueda ejecutarse correctamente.

1. Realizar una reunión con todo el personal de la organización para presentar el plan estratégico propuesto.
2. Elaborar cuadros con la misión, visión y valores empresariales y colocarlos en una zona visible para todos los colaboradores, de manera que los puedan ver constantemente y les queden grabados en la memoria.
3. Identificar uno o más líderes positivos para implementar a la brevedad posible las herramientas de comunicación y motivación de los colaboradores.
4. Generar el *Folleto de Bienvenida*, que será entregado a los nuevos colaboradores que se contraten.
5. Realizar una reunión con los encargados de cada departamento con el fin de explicarles los objetivos anuales de la Gerencia General. Estos posteriormente deben comunicárselo a sus respectivos colaboradores.
6. Reunir individualmente a cada departamento, de forma que se planteen las metas respectivas. Estas metas deben estar en línea con los objetivos y en sintonía con las estrategias planteadas en plan estratégico de la organización.
7. La persona encargada de cada departamento debe proponer las acciones a seguir en su departamento y asignar los responsables de cada actividad. Posteriormente, deberá comunicar su plan a la Gerencia General.
8. Poner en marcha los planes específicos de cada departamento, y por lo tanto, también el plan estratégico de toda la organización.
9. Hacer una revisión de las funciones que realiza cada colaborador, para determinar duplicidades, y en caso de existir, delegar las actividades duplicadas a una sola persona.
10. Generar un Manual de Puestos para evitar de esta forma la duplicidad de funciones. Con este manual también se debe identificar los

colaboradores con sobrecarga laboral. En caso de encontrarse esta situación, se debe analizar la forma de disminuir la carga laboral para las personas con esta situación.

11. Revisar que los sistemas de información que actualmente utiliza la organización sean los correctos para la realización de las actividades diarias.
12. Establecer la frecuencia con que se revisarán los elementos del Plan Estratégico, de manera que se puede ajustar el plan según las necesidades de la organización y del entorno.
13. Llevar un control estricto de todos los indicadores del CMI, de forma que se pueda llevar el pulso de la organización, y tomar las acciones preventivas o correctivas a tiempo.
14. Cuando se alcancen las metas de este plan estratégico, cuando ya esté obsoleto, se debe formular y poner en práctica uno nuevo.

4.8. Justificación económica

La implementación y puesta en marcha de plan estratégico propuesto no requiere de una inversión económica importante, pues muchas estrategias se pueden realizar dentro de la organización con los recursos existentes. Sin embargo, hay algunas actividades que sí requieren de inversión.

Las actividades que sí requieren inversión son las siguientes:

- Impresión de cuadros con declaración de misión, visión y valores empresariales.
- Impresión de *Folleto de Bienvenida* a nuevos colaboradores.
- Regalías para colaboradores. Estas regalías se estarían entregando cuando haya en evento importante en la vida de cada colaborador, así como pequeños detalles, entregables de manera mensual para fomentar la unión del grupo.

- Contratación de talleres de cuerdas bajas.

A continuación, en el Cuadro 15, se presenta un presupuesto detallado con las actividades antes descritas para el primer año de implementación del Plan Estratégico.

Cuadro 15. Presupuesto para primer año de implementación

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
1	Impresión de cuadros	8	15.000,00	120.000,00
2	Impresión de folleto bienvenida	50	3.000,00	150.000,00
3	Regalías para colaboradores			
4	Regalías mensuales	12	40.000,00	480.000,00
5	Regalías día de la Madre	1	20.000,00	20.000,00
6	Regalías día del Padre	1	50.000,00	50.000,00
7	Regalías día de la Amistad	1	60.000,00	60.000,00
8	Regalías día de la Mujer	1	30.000,00	30.000,00
9	Contratación de talleres	2	110.000,00	220.000,00
10	Refrigerio Talleres	2	150.000,00	300.000,00
			TOTAL	1.430.000,00

Con el presupuesto anteriormente presentado, se culmina la investigación, análisis y la propuesta de plan estratégico para la empresa TecnoSagot S.A., el cual, una vez implementado adecuadamente, permitirá guiar la gestión empresarial hacia el alcance de la declaración de visión. En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo final se enlistarán las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación llevado a cabo.

5.1. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de esta investigación.

- La planeación estratégica es una actividad organizacional de suma importancia, pues permite establecer prioridades, enfocar esfuerzos y recursos, fortalecer operaciones y asegurar que los colaboradores estén trabajando hacia la consecución de las metas. Un plan estratégico bien desarrollado permite no solo saber hacia dónde se dirige la organización, sino que también si los esfuerzos están siendo exitosos.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil y fácil de utilizar para llevar el control de la estrategia organizacional, pues al establecer una serie de indicadores para cada objetivo con sus respectivas metas, se vuelve sencillo que todos los colaboradores tengan claro las metas y trabajen para alcanzarlas.
- TecnoSagot S.A. a lo largo de su trayectoria ha sido una empresa exitosa, razón por la que tiene cerca de 20 años de brindar productos y servicios innovadores a la industria, metalmecánica y construcción; sin embargo, el no contar con un plan estratégico claramente definido es un factor que ha impedido, en cierto grado, ser más exitosa.
- Una de los mayores retos que presenta TecnoSagot S.A. es contar con una comunicación clara y efectiva, de manera que la información relevante sea de conocimiento de todos los colaboradores, así como pasar de ser un grupo de trabajo a un equipo de trabajo, en donde todos los colaboradores se apoyen entre sí y se sientan felices y motivados de formar parte de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Seguidamente se presentan las recomendaciones generadas a partir de la investigación realizada.

- Para incrementar el éxito que ha tenido TecnoSagot S.A a lo largo de su trayectoria, se recomienda implementar la propuesta de plan estratégico desarrollada en este trabajo de investigación. El plan estratégico y el CMI propuestos permitirán dirigir a la empresa hacia alcanzar su visión.
- Es fundamental que el plan estratégico propuesto sea comunicado y explicado a todos los colaboradores, de forma que haya claridad en todos los niveles de la organización, y que todos los colaboradores puedan dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.
- Se recomienda generar objetivos y planeación estratégica de cada departamento, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico general. Es importante que estos planes departamentales contengan indicadores y metas, los cuales deben ser realizados periódicamente.
- Se debe generar un *Manual de puestos* que permita identificar acciones duplicadas y personas con excesiva carga laboral.
- Se recomienda comunicar e implementar el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional a todos los colaboradores.
- Es de vital importancia que se identifiquen a la brevedad posible los líderes positivos que tendrán el reto de mejorar la comunicación entre los colaboradores. Una vez que se haya identificado estos líderes, se deben implementar las herramientas indicadas en el Capítulo 4.
- Una vez que se haya logrado mejorar significativamente la comunicación y motivación de los colaboradores, se pueden identificar varias causas benéficas en las cuales los colaboradores

sientan el deseo de colaborar, fomentando así la responsabilidad social empresarial y el trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. Chavez, M., Moreno, S. (s.f.). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. México. Instituto Tecnológico de Sonora.
- American Petroleum Institute (2015). *Putting Earnings into Perspective*. Recuperado de <http://www.api.org/~media/Files/Statistics/Earnings-Perspective/putting-earnings-perspectives-high-res.pdf?la=en>
- Asociación de Empresas de Energías Renovables (2009). *Energías renovables*. Recuperado de <http://www.appa.es/01energias/02tipos.php>
- Balanced Scorecard Institute. (2015). *Strategic Planning Basics*. Recuperado de <http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (s.f.). *Estadísticas*. Recuperado de http://www.construccion.co.cr/index.php?option=com_jumi&fileid=22&Itemid=355
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (s.f.a). *Número y Tamaño de empresa*. Recuperado de <http://www.cicr.com/Galeria/index/17/N%C3%BAmero-y-Tama%C3%B1o-de-empresa>
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (s.f.b). *Principales destinos de las Exportaciones Industriales en el 2012*. Recuperado de <http://www.cicr.com/Galeria/index/22/Principales-destinos-de-las-Exportaciones-Industriales-en-el-2012>
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (s.f.c). *Principales productos de exportación del sector industrial*. Recuperado de <http://www.cicr.com/Galeria/index/20/Principales-productos-de-exportaci%C3%B3n-del-sector-industrial>
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (s.f.d). *Producción*. Recuperado de <http://www.cicr.com/Galeria/index/15/Producci%C3%B3n>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (s.f.). *Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral*. CEEI Ciudad Real: CEEI. Recuperado de

http://www.camaracr.org/uploads/tx_ictcontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

Chen, L. y Murphy, A. (2015). *The World's Biggest Public Companies*. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/global2000/>

Ciani, R. y Esposito, A. (2005). *Perfil descriptivo de la cadena de oleaginosos*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. República Argentina. Recuperado de <http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/publicaciones/perspectivas/Perfiles%20descriptivos/Cadena%20de%20oleaginosos.pdf>

CME Group. (2010). *An Overview of the Edible Oil Markets: Crude Palm Oil vs Soybean Oil*. Recuperado de <https://www.cmegroup.com/trading/agricultural/files/Overview-of-Edible-Oil-Markets.pdf>

Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica. (2015). *Perspectivas 2015. Pronóstico del sector construcción, prioridades de infraestructura y legislación necesaria*. Recuperado de http://cfia.or.cr/descargas_2015/informes_especiales/perspectivas_2015.pdf

Commission de la Construction du Québec. (s.f.). *The Construction Industry*. Recuperado de https://www.ccq.org/en/Medias/B_IndustrieConstruction/B01_CaracteristiquesIndustrie

Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (s.f.). *Debilidades Desafíos Tecnológicos del Sector Productivo Metalmeccánica*. Recuperado de http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias_pdfs/jujuy/UIA_metal_mecanica_08.pdf

Economy Watch (2010). *Food Industry, Food Sector, Food Trade*. Recuperado de <http://www.economywatch.com/world-industries/food-industry.html>

Espinoza, R. (2012a). *Cómo definir Misión, Visión y Valores, en la Empresa*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Espinoza, R. (2012b). *La Matriz de Análisis DAFO (FODA)*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

- Fallon, N. (2015). What is a Mission Statement? *Business News Daily*. Consultado en noviembre de 2015 de <http://www.businessnewsdaily.com/3783-mission-statement.html>
- Fernández, F. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*.
- Fernández, M. (18 de Abril de 2016). Entrevista personal. Directora Ejecutiva, Eureka Comunicación.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Estados Unidos: Harvard Business School Press. Estados Unidos.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2010). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Medical Technology Association of Australia (2014). *Industry Statistics*. Recuperado de <http://www.mtaa.org.au/about-the-industry/industry-statistics>
- Mora, E. (21 de Enero de 2016). Jefe de Departamento de Contabilidad, TecnoSagot S.A. *Entrevista personal*.
- Morawietz, M. Gotpagar, J., Sarathy, V., Ratta, V. (2015). *2015 Chemical Trends*. PriceWaterhouseCoopers. Recuperado de <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-chemicals-trends>
- Ojeda, J.R. (2015). Tendencias en el mercado del azúcar (I). *El Economista, México*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/09/28/tendencias-mercado-azucar-i>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Servicios Públicos (agua; gas; electricidad)*. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/utilities-water-gas-electricity/lang--es/index.htm>
- Organizational Safety & Health Administration (s.f.). *Construction Industry*. United States Department of Labor. Recuperado de <https://www.osha.gov/doc/>

- Peralta, A. (2015). Diseño de un plan estratégico para la empresa de Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA). Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Petroleum. (s.f.). *Petroleum Industry*. Recuperado de <http://www.petroleum.co.uk/petroleum-industry>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *Formulando estrategias de éxito: Megatendencias y la industria de la construcción*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/knowledge-center/archivo/2015-03-kc-formulando-estrategias-de-exito-megatendencias-y-la-industria-de-la-construccion.pdf>
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2015). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica*. Recuperado de <http://www.procomer.com/uploads/downloads/anuario-estadistico-2014.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23ª Ed. Madrid: España.
- Sagot, M. (28 de Enero de 2016). *Entrevista personal*. Gerente General, TecnoSagot S.A.
- Simerson B.K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Greenwood Publishing Group: Estados Unidos.
- Spearmon, S. (2013). Your Company Vision: If It's Complicated, It Shouldn't Be. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/10/14/the-reason-most-company-vision-statements-arent-effective/>
- Statista. (s.f.). *Statistics and facts about the Global Oil Industry and Market*. Recuperado de <http://www.statista.com/topics/1783/global-oil-industry-and-market/>
- TecnoSagot S.A. (2013) *¿Quiénes somos?* Recuperado de www.tecnosagot.com
- TheMedica (s.f.). *Medical Industry Overview*. Recuperado de <http://www.themedica.com/industry-overview.html>

- Thompson, A. *et al* (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 18va Edición, McGraw Hill, México.
- Value Line (2015). *Industry Overview: Beverage*. Recuperado de http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Analysis___Beverage.aspx#.VkkY-nYrLIV
- Vargas, A. (2011). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Central Veterinaria S.A.* Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

ANEXO 1. CUESTIONARIO A JEFATURAS

Buen día. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Me gustaría contar con su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le agradezco que conteste el cuestionario con la mayor honestidad posible.

Lea las preguntas cuidadosamente, y en caso de presentársele alguna consulta, no dude en hacérmelo saber.

De antemano, muchas gracias por su valiosa colaboración.

Planificación estratégica

1. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica clara y definida?
Sí
No
2. Coloque en orden de prioridad las siguientes actividades, donde 1 es la característica de mayor importancia, y 4 la de menor importancia
Mantener los gastos y costos bajos
Incremento en ventas
Planeación estratégica adecuada
Ausencia de apalancamiento financiero
3. ¿Se comunica periódicamente al personal acerca de las estrategias futuras de la organización?
Sí
No
4. ¿Qué limitaciones tiene la empresa para el crecimiento?
5. ¿Siente usted que sus ideas son tomadas en consideración con frecuencia por la gerencia general?
Misión y visión
6. ¿Conoce usted la misión y visión estratégica de la empresa?
Sí
No
7. ¿Se le comunica esta misión y visión a todos los colaboradores?
Sí
No
8. ¿Considera usted que la declaración de misión y visión están acorde con el curso actual de la empresa?
Sí

No

Valores

- 9** ¿Siente usted que en la empresa se viven y promueven los valores empresariales?
Sí
No
- 10** ¿Cuáles valores considera usted que queden agregarse a los actuales de TecnoSagot?

Objetivos estratégicos

- 11** ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de TecnoSagot?
Sí
No
- 12** ¿Considera usted que sus acciones diarias direccionan a la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos?
Sí
No
- 13** ¿De qué forma considera usted que su área de trabajo podría mejorar la contribución para alcanzar los objetivos estratégicos?
- 14** ¿Cuáles métricas de desempeño relacionadas con su área de trabajo propone usted para mejorar el desempeño estratégico de la empresa?

Planificación

La planificación es el proceso por medio del cual se determina si debe realizarse cierta tarea, implantar la forma eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados.

- 15** A partir de la definición anterior, ¿Considera usted que su departamento está realizando una labor adecuada de planificación?
Sí
No
- 16** ¿Toma usted en cuenta a sus subalternos para realizar la planificación?
Sí
No

Estructura organizacional y comunicación

- 17** ¿Conoce el organigrama TecnoSagot?
Sí
No

- 18** ¿Se siente usted cómodo con la estructura organizacional de TecnoSagot?
Sí
No. ¿Por qué?
- 19** ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?
Sí
No
- 20** Si su respuesta a la pregunta anterior (19) es negativa, indique cómo se podría mejorar esta comunicación.

Situación actual de la empresa

- 21** ¿Percibe usted que la empresa está actualmente en crecimiento?
Sí
No
- 22** ¿En cuáles aspectos cree usted que la empresa está bajando el desempeño?
- 23** ¿Cuáles tareas cree usted que la empresa necesita llevar a cabo para proponer el crecimiento en los próximos 5 años?

La empresa y su competencia

- 24** ¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas de TecnoSagot frente a sus competidores? Puede seleccionar más de una opción.
- Conocimiento técnico
 - Servicio y relación con el cliente
 - Ubicación
 - Términos y Tiempo de entrega
 - Calidad de los productos
 - Precio de los productos
 - Marcas que distribuye
 - Servicio post-venta
 - Diversificación de productos
 - Atención y resolución de reclamos
 - Capacitación de los colaboradores
 - Innovación
 - Adaptación a las necesidades del mercado
 - Forma de pago
 - Trayectoria
 - Beneficios para los trabajadores
 - Responsabilidad Social Empresarial
 - Ambiente laboral
 - Seguridad ocupacional

Mercadotecnia
 Ética
 Otros

- 25** ¿En cuáles aspectos debe mejorar TecnoSagot para superar a sus competidores? Puede seleccionar más de una opción.

Conocimiento técnico
 Servicio y relación con el cliente
 Ubicación
 Términos y Tiempo de entrega
 Calidad de los productos
 Precio de los productos
 Marcas que distribuye
 Servicio post-venta
 Diversificación de productos
 Atención y resolución de reclamos
 Capacitación de los colaboradores
 Innovación
 Adaptación a las necesidades del mercado
 Forma de pago
 Trayectoria
 Beneficios para los trabajadores
 Responsabilidad Social Empresarial
 Ambiente laboral
 Seguridad ocupacional
 Mercadotecnia
 Ética
 Otros

Responsabilidad Social Empresarial

- 26** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique la Ética Empresarial de TecnoSagot.
- 27** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de protección al ambiente de TecnoSagot
- 28** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de mejora del bienestar de los empleados de TecnoSagot
- 29** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las prácticas de caridad de TecnoSagot
- 30** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de diversidad de la fuerza laboral de TecnoSagot
- 31** ¿Cómo cree usted que podría mejorar la responsabilidad social corporativa de TecnoSagot?

Perspectiva financiera

- 32** ¿Considera usted que la empresa está alcanzando el rendimiento esperado por los accionistas?
Sí
No
- 33** ¿Son suficientes los indicadores financieros utilizados para conocer el desempeño financiero de la empresa?
Sí
No. ¿Cuáles considera que deben implementarse?
- 34** ¿Es sostenible en el largo plazo el desempeño financiero que tiene la empresa actualmente? ¿Por qué?
Sí
No

Perspectiva de clientes

- 35** ¿Considera usted necesario aumentar la cartera de clientes?
Sí
No
- 36** En caso de que se quisiera aumentar la cartera de clientes, ¿cuáles son los clientes potenciales?
- 37** ¿Cuál es el mejor mecanismo para que nuevos clientes acepten los productos?
- 38** En la relación comercial con los clientes, ¿cuáles son los principales aspectos que deben tomarse en consideración?
- 39** ¿Cuáles factores impiden tener una mayor cobertura y penetración de mercado?

Perspectiva de procesos internos

- 40** ¿Cree usted que los procesos internos de la empresa (por ejemplo: órdenes de compra, contabilidad, bodegaje y almacenamiento, etc.) se están haciendo adecuadamente?
Sí
No. ¿Por qué?
- 41** ¿Cuál es el principal problema que sucede en los procesos internos y cuál considera es la mejor manera de solucionarlo?
- 42** Entre todos los procesos que existen en la empresa, ¿qué es lo que se hace mejor?
- 43** ¿Tienen los procesos internos de la empresa alguna limitación que pueda impedir su proceso futuro?

Sí ¿Cuál?

No

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- 44** ¿Está usted satisfecho con la estructura de capacitación para el personal de la empresa?
Sí
No
- 45** ¿Cuáles otras oportunidades de formación, aparte de las capacitaciones básicas para desarrollar el puesto, le brinda a sus colaboradores?
Subvención de estudios universitarios
Subvención de cursos libres
Flexibilidad de horarios para estudio
Ninguna
Otras (especifique)
- 46** ¿Se hacen evaluaciones periódicas de desempeño a los colaboradores?
Sí. ¿Con qué frecuencia?
No
- 47** ¿Está usted satisfecho con los sistemas de información de la empresa?
Sí
No
- 48** ¿Cuenta la empresa con herramientas informáticas que faciliten las actividades diarias del trabajo de los colaboradores?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 50.
- 49** ¿Considera usted que son suficientes las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa?
Sí
No. ¿Cuáles otras considera necesarias?
- 50** ¿Considera usted importante la motivación del personal?
Sí
No
- 51** En una escala de 1 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿Cuál cree usted que es el nivel de motivación del personal?
- 52** ¿Toma la empresa medidas para mejorar la motivación del personal?
Sí
No

Salud y seguridad ocupacional

- 53** ¿Sabe usted si en TecnoSagot existe una comisión de salud y seguridad ocupacional?
Sí
No
- 54** ¿Se le brindan capacitaciones periódicas a los colaboradores en materia de salud y seguridad ocupacional?
Sí
No
- 55** ¿Está usted satisfecho con las políticas de salud y seguridad ocupacional que se llevan a cabo en TecnoSagot?
Sí
No
- 56** ¿Qué aspectos mejoraría en relación a las políticas de salud y seguridad ocupacional?

Amenazas y oportunidades

- 57** ¿Cuáles visualiza usted como los mayores riesgos o amenazas de la empresa para el futuro cercano en cada una de las áreas que se indican a continuación? Dé ejemplos
Legales
Económicas
Logísticas
Sociales
Ambientales
Nuevos competidores
Otros
- 58** ¿Cómo se prepararía para enfrentarlos?
- 59** ¿Qué oportunidades le ofrece el entorno a la organización para los próximos años?

Proveedores

- 60** ¿Existen mecanismos para evaluar periódicamente a los proveedores en términos de entrega, calidad y precio?
Sí
No

Generalidades

- 61** ¿Cuántos años lleva laborando para la empresa?
Menos de 1
1-2 años
2-5 años
5-10 años

Más de 10 años

- 62** De 1 a 10, donde 10 es la mayor calificación, ¿Cómo calificaría el desarrollo que ha tenido la empresa a lo largo de su historia?
1-10

- 63** ¿En qué rango se ubica su edad?

20-29

30-39

40-49

Más de 50

- 64** ¿Cuál es su grado académico?

Primaria Completa

Primaria Incompleta

Secundaria Completa

Secundaria Incompleta

Parauniversitario completo

Parauniversitario incompleto

Bachillerato Universitario Completo

Bachillerato universitario Incompleto

Licenciatura Completa

Licenciatura Incompleta

Maestría Completa

Maestría Incompleta

- 65 Comentarios**

ANEXO 2. CUESTIONARIO A COLABORADORES

Buen día. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Me gustaría contar con su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le agradezco que conteste el cuestionario con la mayor honestidad posible.

Lea las preguntas cuidadosamente, y en caso de presentársele alguna consulta, no dude en hacérmelo saber.

De antemano, muchas gracias por su valiosa colaboración.

Planificación estratégica

Misión y visión

- 1 ¿Conoce usted la misión y visión estratégica de la empresa?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 8.
- 2 ¿Se le comunica esta misión y visión a todos los colaboradores?
Sí
No
- 3 ¿Le sirve a usted esta visión como motivación para encaminar sus actividades laborales?
Sí
No
- 4 ¿Considera usted que la declaración de misión y visión están acorde con el curso actual de la empresa?
Sí
No
- 5 ¿Se siente usted identificado con la misión y visión de la empresa?
Sí
No
- 6 ¿Fue tomado en cuenta en la formulación de la declaración de misión y visión empresarial?
Sí
No
- 7 ¿Considera usted que sus funciones dentro de la organización están en estrecha relación con la misión y la visión?
Sí

No

Valores

- 8** ¿Sabe usted cuáles son los valores empresariales de TecnoSagot?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 12.
- 9** Enumere tres (3) valores empresariales de TecnoSagot.
1.
2.
3.
- 10** ¿Siente usted que en la empresa se viven y promueven los valores empresariales?
Sí
No
- 11** ¿Se siente usted identificado con los valores empresariales?
Sí
No
- 12** ¿Cuáles considera que deben ser los valores empresariales de TecnoSagot?

Objetivos estratégicos

- 13** ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de TecnoSagot?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 15.
- 14** Enumere tres (3) objetivos estratégicos
1.
2.
3.
- 15** ¿Conoce usted los objetivos específicos del departamento que forma parte?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 18.
- 16** Enumere tres (3) objetivos específicos de su departamento
1.
2.
3.
- 17** ¿De qué forma considera usted que su área de trabajo podría aumentar la contribución para alcanzar los objetivos estratégicos?

Planificación

La planificación es el proceso por medio del cual se determina si debe realizarse cierta tarea, implantar la forma eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados.

- 18** A partir de la definición anterior, ¿Considera usted que la gerencia está realizando una labor adecuada de planificación?

Sí
No

- 19** ¿Considera usted que las diferentes gerencias de TecnoSagot lo toman en cuenta en la planificación?

Sí
No

Estructura organizacional y comunicación

- 20** ¿Conoce el organigrama TecnoSagot?

Sí
No

- 21** ¿Se siente usted cómodo con la estructura organizacional de TecnoSagot?

Sí
No. ¿Por qué?

- 22** ¿Sabe a qué departamento pertenece y quién es su jefe inmediato?

Sí
No

- 23** ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?

Sí
No

- 24** Si su respuesta a la pregunta anterior (23) es negativa, indique cómo se podría mejorar esta comunicación.

La empresa y su competencia

- 25** ¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas de TecnoSagot frente a sus competidores? Puede seleccionar más de una respuesta.

Conocimiento técnico
Servicio y relación con el cliente
Ubicación
Términos y Tiempo de entrega
Calidad de los productos
Precio de los productos
Marcas que distribuye

Servicio post-venta
 Diversificación de productos
 Atención y resolución de reclamos
 Capacitación de los colaboradores
 Innovación
 Adaptación a las necesidades del mercado
 Forma de pago
 Trayectoria
 Beneficios para los trabajadores
 Responsabilidad Social Empresarial
 Ambiente laboral
 Seguridad ocupacional
 Mercadotecnia
 Ética
 Otros

26 ¿En cuáles aspectos debe mejorar TecnoSagot para superar a sus competidores?

Conocimiento técnico
 Servicio y relación con el cliente
 Ubicación
 Términos y Tiempo de entrega
 Calidad de los productos
 Precio de los productos
 Marcas que distribuye
 Servicio post-venta
 Diversificación de productos
 Atención y resolución de reclamos
 Capacitación de los colaboradores
 Innovación
 Adaptación a las necesidades del mercado
 Forma de pago
 Trayectoria
 Beneficios para los trabajadores
 Responsabilidad Social Empresarial
 Ambiente laboral
 Seguridad ocupacional
 Mercadotecnia
 Ética
 Otros

Responsabilidad Social Empresarial

- 27** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique la Ética Empresarial de TecnoSagot.
- 28** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de protección al ambiente de TecnoSagot
- 29** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de mejora del bienestar de los empleados de TecnoSagot
- 30** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las prácticas de caridad de TecnoSagot
- 31** En una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor mayor, califique las políticas de diversidad de la fuerza laboral de TecnoSagot
- 32** ¿Cómo cree usted que podría mejorar la responsabilidad social corporativa de TecnoSagot?

Perspectiva de procesos internos

- 33** ¿Cree usted que los procesos internos de la empresa (por ejemplo: órdenes de compra, contabilidad, bodegaje y almacenamiento, etc.) se están haciendo adecuadamente?
Sí
No. ¿Por qué?
- 34** ¿Cuál es el principal problema que sucede en los procesos internos y cuál considera es la mejor manera de solucionarlo?
- 35** ¿Entre todos los procesos que existen en la empresa, ¿qué es lo que se hace mejor?
- 36** ¿En algún momento ha tenido alguna idea para mejorar algún proceso y se la ha comunicado a su jefe directo?
Sí
No
Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 38.
- 37** ¿Su idea fue tomada en cuenta?
Sí
No

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- 38** ¿Está usted satisfecho con la estructura de capacitación para el personal de la empresa?
Sí
No
- 39** ¿Cuáles otras oportunidades de formación, aparte de las capacitaciones básicas para desarrollar su puesto, le ha dado la empresa?
Subvención de estudios universitarios

Subvención de cursos libres
 Flexibilidad de horarios para estudio
 Ninguno
 Otros (especifique)

- 40** ¿Se hacen evaluaciones periódicas de desempeño a los colaboradores?
 Sí. ¿Con qué frecuencia?
 No
- 41** ¿Está usted satisfecho con los sistemas de información de la empresa?
 Sí
 No
- 42** ¿Cuenta la empresa con herramientas informáticas que faciliten las actividades diarias de su trabajo?
 Sí
 No
 Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 44.
- 43** ¿Considera usted que son suficientes las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa?
 Sí
 No. ¿Cuáles otras considera necesarias?
- 44** ¿Considera usted importante la motivación del personal?
 Sí
 No
- 45** En una escala de 1 a 10, siendo 10 la mayor calificación, ¿Cuál cree usted que es el nivel de motivación del personal?
- 46** ¿Toma la empresa medidas para mejorar la motivación del personal?
 Sí
 No

Salud y seguridad ocupacional

- 47** ¿Sabe usted si en TecnoSagot existe una comisión de salud y seguridad ocupacional?
 Sí
 No
- 48** ¿Se le brindan capacitaciones periódicas a los colaboradores en materia de salud y seguridad ocupacional?
 Sí
 No
- 49** ¿Está usted satisfecho con las políticas de salud y seguridad ocupacional que se llevan a cabo en TecnoSagot?
 Sí

No

- 50** ¿Qué aspectos mejoraría en relación a las políticas de salud y seguridad ocupacional?

Generalidades

- 51** ¿Cuántos años lleva laborando para la empresa?

Menos de 1

1-2 años

2-5 años

5-10 años

Más de 10 años

- 52** De 1 a 10, donde 10 es la mayor calificación, ¿Cómo calificaría el desarrollo que ha tenido la empresa a lo largo de su historia?

1-10

- 53** Indique su género

Femenino

Masculino

- 54** ¿En qué rango se ubica su edad?

20-29

30-39

40-49

Más de 50

- 55** ¿Cuál es su grado académico?

Primaria Completa

Primaria Incompleta

Secundaria Completa

Secundaria Incompleta

Parauniversitario completo

Parauniversitario incompleto

Bachillerato Universitario Completo

Bachillerato universitario Incompleto

Licenciatura Completa

Licenciatura Incompleta

Maestría Completa

Maestría Incompleta

- 56** Comentarios

ANEXO 3. CUESTIONARIO A CLIENTES

Buen día. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Me gustaría contar con su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le agradezco que conteste el cuestionario con la mayor honestidad posible.

Lea las preguntas cuidadosamente, y en caso de presentársele alguna consulta, no dude en hacérmelo saber.

De antemano, muchas gracias por su valiosa colaboración.

- 1 ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de TecnoSagot?
- | | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Conocimiento técnico | | | | | |
| Servicio y relación con el cliente | | | | | |
| Términos y Tiempo de entrega | | | | | |
| Calidad de los productos | | | | | |
| Precio de los productos | | | | | |
| Marcas que distribuye | | | | | |
| Servicio post-venta | | | | | |
| Diversificación de productos | | | | | |
| Atención y resolución de reclamos | | | | | |
| Capacitación de los colaboradores | | | | | |
| Innovación | | | | | |
| Adaptación a las necesidades del mercado | | | | | |
| Forma de pago | | | | | |
| Trayectoria | | | | | |
| Beneficios para los trabajadores | | | | | |
| Responsabilidad Social Empresarial | | | | | |

Ambiente laboral
Seguridad ocupacional
Mercadotecnia
Ética
Claridad de ofertas
Tiempo de respuesta
después de enviada la
solicitud de cotización

2 ¿Qué aspectos considera que debe mejorar TecnoSagot?

ANEXO 4. CUESTIONARIO A PROVEEDORES

Buen día. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Me gustaría contar con su ayuda para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le agradezco que conteste el cuestionario con la mayor honestidad posible.

Lea las preguntas cuidadosamente, y en caso de presentársele alguna consulta, no dude en hacérmelo saber.

De antemano, muchas gracias por su valiosa colaboración.

1 ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de TecnoSagot?

Malo Regular Bueno Muy bueno Excelente

Percepción
general de la
empresa
Período de
pago
Trayectoria
Ética
Profesionalismo
Conocimiento
técnico de la
fuerza de
ventas
Relación
comercial con
su
representada
Solidez
financiera
Cobertura de
mercado
Relación con el
cliente
Diversificación
Innovación
Crecimiento

Cumplimiento
de cuota de
venta
Estructura
organizacional

2 ¿Qué aspectos considera que debe mejorar TecnoSagot?