

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una
empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones”**


Carolina Alfaro González
Ana Cristina Durán Castillo
Kemly Jaikel Arce

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial


Marzo, 2009

HOJAS DE FIRMAS: APROBACIÓN DEL PROYECTO

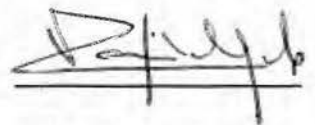
Inga. Ileana Aguilar
Directora
Escuela de Ingeniería Industrial


06-03-09

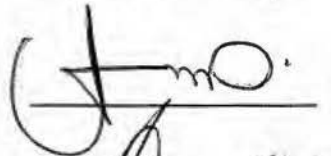
Ing. Armando Castro
Coordinador
Comisión de Trabajos Finales de Graduación


05/03/09


MBA. Randall Hidalgo
Profesor Coordinador


02/03/2009


MBA. José Alberto Moya
Profesor Tutor


02/03/09


Ing. Antonio Marín
Profesor Tutor


02/03/09

Ing. Edwin Quirós, M.A.E.
Profesor Lector


03/03/09

Lic. Luis Fernando Molina
Contraparte


02/03/2009

DEDICATORIA

Caro

Este logro personal se lo dedico a Dios por todas sus bendiciones. A mis papás, Martín y Zeanne a quienes amo profundamente, por su amor incondicional y por ser fuente de mi inspiración debido a su fuerza, dedicación y superación. A Fernando, quien ocupa un lugar muy importante en mi vida, por todo su apoyo y cariño que me demuestra constantemente. A mi bella hermana Diana, por quien me esfuerzo para ser un digno ejemplo a seguir en su vida. A mi familia y todos aquellos con los que he compartido momentos de mi vida, porque de una u otra forma han sido responsables de la mujer que hoy día soy. ¡Gracias a todos!

Ana

La culminación de este esfuerzo es más que un éxito personal... es un éxito espiritual. Dedico este proyecto de graduación a mis papás. A Mami y Migue, por acompañarme cada día y estar a mi lado para verme reír y llorar. A Papi, por ser mi ángel y guía desde el Cielo. A mis tres hombres, mis hermanos, Sebas, Migue y José, para que a través de mi ejemplo lleguen a ser hombres de bien y seguidores de Dios y la Virgen. A mi familia y quienes han estado a mi lado en uno u otro momento de mi vida, por haber dejado una huella en mí... misma que me ha permitido crecer y ser una mejor mujer. Gracias y bendiciones!

Kem

Este proyecto de graduación lo dedico a mis papás, Álvaro y Blanca, por ser parte esencial de mi vida y siempre estar ahí cuando los he necesitado en las buenas y en las malas, con una sonrisa y una palabra de aliento. Porque esta meta alcanzada no es solo mía, es producto de muchos años en los cuales su amor y apoyo me han ayudado a salir adelante. A mis hermanos, Dax y Yamill, por contar con ustedes siempre y ser ejemplos de perseverancia y superación personal en mi vida. A mi familia y a las personas que de una u otra forma han influido en mí y me han ayudado a convertirme en la persona que soy ahora, muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primera instancia a Dios por acompañarnos en todo momento y brindarnos fortaleza, paciencia y sabiduría para finalizar este proyecto de graduación. A nuestras familias por el amor y apoyo incondicional que nos han demostrado a lo largo de nuestras vidas. A los profesores del panel, Randall, José y Antonio, por sus consejos y guía. A Luis Fernando y colaboradores de CSA por su participación activa en este proyecto. Agradecemos la bendición de compartir y completar exitosamente este proceso juntas.

Ana, Caro y Kem

RESUMEN GERENCIAL

CONDUTEL S.A., a la cual a lo largo del proyecto se le llamará CSA, es una empresa privada, perteneciente al sector de servicios eléctricos y telecomunicaciones. Surgió en el año 1993 para suplir la demanda del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) con relación al mantenimiento de la telefonía fija. En el período 2004-2006 la empresa se vio amenazada de cierre y como estrategia de recuperación e intervención utilizó la diversificación de sus servicios. Partiendo del prediagnóstico realizado, se identificó que las estrategias aplicadas por CSA en años anteriores no fueron resultado de un proceso formal y sistemático de planificación y análisis estratégico, lo cual genera incertidumbre de la sostenibilidad de éstas en el futuro.

El principal resultado del diagnóstico fue determinar las fortalezas y debilidades a nivel interno, y las amenazas, oportunidades y condicionantes presentes en el entorno de la empresa, producto de varias herramientas y análisis realizados por las Autoras.

Entre las principales fortalezas se determinó que los mandos medios están comprometidos con la empresa, que tienen amplia trayectoria en el país y personal especializado; en contraposición, entre las debilidades de mayor peso se define la ausencia de un plan estratégico, de una evaluación del desempeño y de la satisfacción de los clientes, entre otras.

En relación al entorno, se puede mencionar que las oportunidades primordiales son las alianzas con los proveedores, la lealtad de los clientes pues más de un 80% volvería a contratar a CSA y el aumento en la cantidad de proyectos en instituciones públicas. En cuanto a las amenazas del entorno, se tiene el desaceleramiento en la industria de la construcción y el incremento en los costos de operación.

Mediante esta identificación se realizaron las matrices de Evaluación del Factor Externo (EFE) y Factor Interno (EFI), cuyos resultados evidenciaron que la empresa responde de forma certera a las oportunidades y amenazas del sector; sin embargo, se encuentra en una posición débil a nivel interno.

La principal conclusión de la etapa de diagnóstico, es la necesidad que tiene CSA de minimizar las debilidades y el impacto de las amenazas que comprometen su éxito en el futuro; apuntando hacia la creación de un plan estratégico que defina el norte a seguir por parte de la organización.

La etapa de diseño se centró en desarrollar en forma participativa el Marco y Plan Estratégico para CSA, esto influyó en el compromiso mostrado por los colaboradores al interiorizar el proyecto e identificarse con el mismo. Estos productos se establecieron mediante varios talleres en los que se definieron misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategia maestra, estrategias y objetivos específicos y factores críticos de éxito. En estos participaron el Gerente General, los mandos medios y otros colaboradores de la organización. Aunado a esto, las Autoras plantearon los indicadores para cada objetivo específico, definiendo para cada uno de ellos: fórmula, unidad, frecuencia, meta anual, responsable, fuente de datos y acciones estratégicas.

Se realizó una Agenda Estratégica sintetizando las acciones estratégicas en macro-actividades definidas como programas continuos mientras el Plan Estratégico esté vigente. La Agenda Estratégica desarrollada permite la priorización de los mismos para facilitar el cumplimiento del Plan, basándose en su valor y capacidad operativa. Esta agenda es una herramienta útil para guiar la planificación de las acciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos que direccionarán hacia la misión y visión establecidas para la empresa.

Como complemento al Marco y Plan Estratégicos definidos para CSA, las Autoras desarrollaron la herramienta de evaluación del Marco Estratégico y la metodología de ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico, que le permitirán a la empresa adecuarlos a los cambios que se susciten en el ambiente interno y externo.

También se diseñó una metodología de Implementación del Cuadro de Mando Integral, que le permite a CSA contar con una pauta para gestionar el cumplimiento del Plan Estratégico diseñado, y así tomar acciones para mejorar el desempeño de la empresa, a través del seguimiento de indicadores y metas.

La Gerencia y los mandos medios serán los encargados de realizar la implementación del Plan Estratégico; por lo tanto, como parte de la validación

aprobaron el producto final del Proyecto de Graduación. Esta aprobación se realizó mediante reuniones con el Gerente General y mandos medios según el área de trabajo relacionada a la perspectiva evaluada. Los resultados de la validación muestran el compromiso de los colaboradores con el mismo para lograr una implementación exitosa.

Las Autoras desarrollaron una Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico, la metodología planteada utiliza el efecto en cascada por parte del Gerente General a los mandos medios en primera instancia, y la inducción de éstos últimos a sus subalternos, permitiendo la interiorización por parte de toda la estructura de la organización.

La metodología para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico tiene como eje central la mejora continua, que es parte esencial en la gestión estratégica de una empresa. La aceptación de la misma por parte de los colaboradores es prueba que los procedimientos facilitan su desarrollo en la empresa.

La aprobación de la metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral es un paso que da CSA hacia la gestión de su Plan Estratégico. La aplicación de esta metodología permitirá al Gerente General contar con un Cuadro de Mando Integral que sirva de apoyo en la toma de decisiones de carácter estratégico.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I. TEMA DE PROYECTO DE GRADUACIÓN	17
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS GENERALES	19
1.4 BENEFICIOS TEÓRICO PRÁCTICOS	20
1.4.1 Conveniencia	20
1.4.2 Relevancia Social	20
1.4.3 Implicaciones Prácticas	20
1.4.4 Valor Teórico	20
1.4.5 Utilidad Metodológica	20
1.5 PRINCIPIO DE TEORÍA CIENTÍFICA.....	21
1.5.1 Plan Estratégico.....	21
1.5.2 Enfoque Sistémico.....	22
1.6 METODOLOGÍA GENERAL	23
1.7 CRONOGRAMA.....	26
1.8 METODOLOGÍA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN.....	27
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO	28
2.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO.....	29
2.1.1 Objetivo General.....	29
2.1.2 Objetivos Específicos	29
2.1.2.1 Objetivo Específico 1	29
2.1.2.2 Objetivo Específico 2	29
2.1.3 Actividades, Herramientas y Resultados Esperados	30
2.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	32
2.2.1 Objetivo Específico 1	32
2.2.1.1 Evaluación de Clima Organizacional.....	32
2.2.1.2 Evaluación Malcolm Baldrige	46
2.2.2 Objetivo Específico 2	52
2.2.2.1 Evaluación de Satisfacción de los Clientes	52
2.2.2.2 Caracterización de Empresas Competidoras	59
2.2.2.3 Evaluación de Proveedores	63
2.2.2.4 Análisis Externo	69
2.2.3 FODAC	75
2.2.3.1 Definición del FODAC.....	75
2.2.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	80
2.2.3.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	82
2.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	84

CAPÍTULO III. DISEÑO.....	85
3.1 METODOLOGÍA DE DISEÑO.....	86
3.1.1 Objetivos.....	86
3.1.1.1 Objetivo General 1.....	86
3.1.1.2 Objetivo General 2.....	86
3.1.1.3 Objetivo General 3.....	87
3.1.2 Actividades, Herramientas y Resultados Esperados.....	88
3.2 RESULTADOS DEL DISEÑO.....	90
3.2.1 Objetivo Específico 1.....	90
3.2.1.1 Inducción N°1: Marco Estratégico.....	90
3.2.1.2 Construcción del marco estratégico de CSA.....	92
3.2.2 Objetivo Específico 2.....	95
3.2.2.1 Inducción N° 2: Plan Estratégico.....	95
3.2.2.2 Construcción del plan estratégico de CSA.....	98
3.2.3 Objetivo Específico 3.....	145
3.2.3.1 Herramienta de evaluación del marco estratégico.....	145
3.2.4 Objetivo Específico 4.....	150
3.2.4.1 Procedimientos de revisión y ajuste del marco y plan estratégico de CSA.....	150
3.2.5 Objetivo Específico 1.....	151
3.2.5.1 Agenda Estratégica de CSA.....	151
3.2.6 Objetivo Específico 2.....	156
3.2.6.1 Metodología de la Aplicación del Cuadro de Mando.....	157
3.2.7 Objetivo Específico 3.....	158
3.2.7.1 Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico.....	158
3.3 CONCLUSIONES DEL DISEÑO.....	160
CAPÍTULO IV. VALIDACIÓN.....	162
4.1 METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN.....	163
4.1.1 Objetivos.....	163
4.1.1.1 Objetivo General 1.....	163
4.1.1.2 Objetivo General 2.....	163
4.1.2 ACTIVIDADES, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	164
4.2 Resultados de Validación.....	165
4.2.1 Objetivo Específico 1.....	165
4.2.1.1 Aprobación del Marco y Plan Estratégico.....	165
4.2.2 Objetivo Específico 2.....	175
4.2.2.1 Validación de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico.....	175
4.2.3 Objetivo General 2.....	177
4.3 CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN.....	180

BIBLIOGRAFÍA	181
GLOSARIO.....	185
ANEXOS	189

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Tamaño de muestra para la encuesta de clima y cultura organizacional	33
Cuadro 2. Resultados Generales de la encuesta de clima y cultura organizacional	34
Cuadro 3. Resultados de la satisfacción general de los empleados de CSA	35
Cuadro 4. Resultados de la variable de relaciones interpersonales.....	39
Cuadro 5. Resultados de la variable de recompensas	41
Cuadro 6. Resultados Generales de la Herramienta Malcolm Baldrige	47
Cuadro 7. Resultados del Malcolm Baldrige	49
Cuadro 8. Tamaño de muestra para la encuesta de clima y cultura organizacional	53
Cuadro 9. Resultados de los Índices SERVQUAL	54
Cuadro 10: Proveedores correspondientes al 80% de la facturación (enero 2007 - marzo 2008)	65
Cuadro 11: Resultado de la evaluación de proveedores.....	66
Cuadro 12: Evaluación de los colaboradores de CSA hacia los proveedores.....	68
Cuadro 13: Resultado del Análisis de Situación Externa	71
Cuadro 14. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de la Perspectiva Finanzas.....	100
Cuadro 15. Detalle indicador de gestión: Cantidad de propuestas realizadas	101
Cuadro 16. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de éxito en la adjudicación de proyectos.....	102
Cuadro 17. Detalle indicador de gestión: Ingreso promedio por proyecto realizado	102
Cuadro 18. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de incremento en las ventas	103
Cuadro 19. Detalle indicador de riesgo: Reducción del presupuesto estatal para infraestructura pública	104
Cuadro 20. Detalle indicador de riesgo: Reducción del monto real de la cartera de crédito para construcción sector privado.....	105
Cuadro 21. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones para minimizar los costos de operación	106
Cuadro 22. Detalle indicador de impacto: Promedio de las desviaciones del presupuesto por proyecto con respecto al costo final del mismo	107
Cuadro 23. Detalle indicador de riesgo: Variación de los precios de insumos	108

Cuadro 24. Detalle indicador de riesgo: Reducción de costos vrs. Satisfacción de los clientes.....	109
Cuadro 25. Detalle indicador de impacto: Márgenes de contribución promedio por área	110
Cuadro 26. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de la Perspectiva Clientes y Mercado.....	111
Cuadro 27. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de muestreo	112
Cuadro 28. Detalle indicador de impacto: Índice SERVQUAL por dimensión	113
Cuadro 29. Detalle indicador de riesgo: Incumplimiento con los estándares de servicio al cliente	113
Cuadro 30. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de inversión para aumentar la participación de mercado	115
Cuadro 31. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de participación de mercado	116
Cuadro 32. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de volumen de negocio perdido en el sector público	117
Cuadro 33. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de proyectos que fueron adjudicados a nueva competencia en el sector privado	117
Cuadro 34. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de cobertura de nuevas áreas geográfica	118
Cuadro 35. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de nuevas áreas geográficas cubiertas con proyectos	119
Cuadro 36. Detalle indicador de riesgo: Disminución en la cantidad de proyectos adjudicados en áreas geográficas ya cubiertas.....	120
Cuadro 37. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Procesos Internos	121
Cuadro 38: Detalle indicador de gestión: Porcentaje de procesos analizados....	122
Cuadro 39. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de procesos sistematizados	124
Cuadro 40. Detalle indicador de riesgo: Incumplimiento con el procedimiento de análisis y sistematización de procesos.....	125
Cuadro 41. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de presupuesto dedicado a la inversión en equipos de alta tecnología	126
Cuadro 42. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de procesos mejorados mediante la aplicación de alta tecnología.....	127
Cuadro 43. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de inversiones realizadas en la compra de alta tecnología sin su respectivo análisis Costo-Beneficio	128
Cuadro 44. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Formación y Crecimiento.....	129

Cuadro 45. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de mejora continua del clima organizacional.....	130
Cuadro 46. Detalle indicador de impacto: Índice de clima organizacional.....	131
Cuadro 47. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de colaboradores disconformes	132
Cuadro 48. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de personas capacitadas en temas estratégicos para CSA.....	133
Cuadro 49. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de objetivos de capacitación cumplidos	134
Cuadro 50. Detalle indicador de riesgo: Asignación insuficiente de presupuesto	135
Cuadro 51. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas resultantes de las evaluaciones del desempeño.....	136
Cuadro 52. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de mejora en el desempeño de los empleados de CSA	137
Cuadro 53. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de personas amonestadas debido a su desempeño	137
Cuadro 54. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Responsabilidad Social	138
Cuadro 55. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de acción social por comunidad	139
Cuadro 56. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de las personas consultadas con el cual se ha logrado el posicionamiento deseado	140
Cuadro 57. Detalle indicador de riesgo: Quejas promedio por comunidad en donde está presente la empresa.....	141
Cuadro 58. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de seguridad y salud ocupacional	142
Cuadro 59. Detalle indicador de impacto: Días sin accidentes	143
Cuadro 60. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de empleados sancionados por incumplimiento de las disposiciones de seguridad.....	144
Cuadro 61. Evaluación de la declaración de la visión	147
Cuadro 62. Evaluación de la declaración de la misión	147
Cuadro 63. Evaluación de la declaración de valores.....	148
Cuadro 64. Evaluación de los objetivos estratégicos	148
Cuadro 65. Ponderación de los componentes de la capacidad operativa.....	153
Cuadro 66. Escala de evaluación del valor público, valor privado y apoyo político	154
Cuadro 67. Priorización de los programas estratégicos	155
Cuadro 68. Resultados de la evaluación de los componentes del Marco Estratégico de CSA.....	166
Cuadro 69. Resultados de la evaluación de los componentes del Plan Estratégico de CSA.....	168

Cuadro 70. Resultados de la evaluación de las generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA.....	174
Cuadro 71. Resultados de la evaluación de la Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico de CSA	176
Cuadro 72. Resultados de la evaluación de las metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral.....	178

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Resultados Generales de la encuesta de clima y cultura organizacional	35
Gráfico 2. Resultados de la satisfacción general de los empleados de CSA	36
Gráfico 3. Resultados de la variable de relaciones interpersonales	40
Gráfico 4. Resultados de la variable de recompensas	41
Gráfico 5. Resultados Generales de la Herramienta Malcolm Baldrige.....	48
Gráfico 6. Resultados de los Índices SERVQUAL.....	54
Gráfico 7. Percepciones vrs. Expectativas	56
Gráfico 8. Relación Costo / Calidad	57
Gráfico 9. Relación Costo / Calidad	58
Gráfico 10. Años en el Mercado	60
Gráfico 11: Evaluación de Proveedores	67
Gráfico 12: Evaluación de los colaboradores de CSA hacia los proveedores.....	68
Gráfico 13. Respuestas correctas vrs incorrectas	91
Gráfico 14. Resultados de la evaluación de la inducción por parte de los participantes.....	92
Gráfico 15. Respuestas correctas vrs incorrectas	97
Gráfico 16. Resultados de la evaluación de la inducción por parte de los participantes.....	98
Gráfico 17. Resultados de la evaluación de los componentes del Marco Estratégico de CSA	166
Gráfico 18. Resultados de la evaluación de las estrategias específicas planteadas en el Plan Estratégico de CSA	169
Gráfico 19. Resultados de la evaluación de los factores críticos de éxito planteados en el Plan Estratégico de CSA.....	169
Gráfico 20. Resultados de la evaluación de los objetivos específicos planteados en el Plan Estratégico de CSA.....	170
Gráfico 21. Resultados de la evaluación de los indicadores de gestión, impacto y riesgo planteados en el Plan Estratégico de CSA.....	170
Gráfico 22. Resultados de la evaluación de la frecuencia de medición de los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA	171

Gráfico 23. Resultados de la evaluación de las metas anuales para los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA.....	172
Gráfico 24. Resultados de la evaluación de las fuente de datos para medir los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA	172
Gráfico 25. Resultados de la evaluación de los responsables por cada indicador planteado en el Plan Estratégico de CSA	173
Gráfico 26. Resultados de la evaluación de las acciones estratégicas planteadas en el Plan Estratégico de CSA	174
Gráfico 27. Resultados de la evaluación de las generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA.....	175
Gráfico 28. Resultados de la evaluación de la Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico de CSA	177
Gráfico 29. Resultados de la evaluación de las metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral.	179

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas de la Dirección Estratégica y componentes del Plan Estratégico	22
Figura 2. Página de inicio de la Herramienta de evaluación del Marco Estratégico	146
Figura 3. Menú Principal de la Herramienta de evaluación del Marco Estratégico	146
Figura 4. Página de los resultados de la Evaluación del Marco Estratégico	149
Figura 5. Cronograma para el planeamiento de los programas estratégicos	156

Índice de Anexos

Anexo 1. Utilidades de CSA (2002-2007).....	
Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional	
Anexo 3. Resultados de la Herramienta Evaluación del Malcolm Baldrige	
Anexo 4. Encuesta de la Herramienta Evaluación de satisfacción de clientes.....	
Anexo 5. Caracterización de Empresas Competidoras	
Anexo 6. Evaluación de Proveedores	
Anexo 7. Metodología Taller N°1.....	
Anexo 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno	
Anexo 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	

Anexo 10. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del Marco Estratégico y sus componentes.....	
Anexo 11. Metodología Taller N°2.....	
Anexo 12. Herramienta previa al Taller N°2: Cuestionarios sobre la misión, visión y valores.....	
Anexo 13. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes del Plan Estratégico	
Anexo 14. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes Restantes del Plan Estratégico	
Anexo 15. Metodología Taller N°3.....	
Anexo 16. Cuadro de pesos asignados a los criterios de evaluación del Marco Estratégico	
Anexo 17. Cuadro de los niveles de capacidad operativa.....	
Anexo 18. Relación entre Acciones Estratégicas y Macro - Actividades.....	
Anexo 19. Detalle de la evaluación de capacidad operativa	
Anexo 20. Evaluaciones del Gerente General y mandos medios.....	
Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías	

INTRODUCCIÓN

El proyecto de graduación comprende la elaboración del Marco y Plan Estratégico para CONDUTEL S.A. (la cual a lo largo del documento se nombra como CSA). Este proyecto responde a la necesidad de la empresa de desarrollar el planeamiento estratégico para poder llevar a cabo estrategias que sean sostenibles en el tiempo; aumentando su participación en el mercado y consolidándose principalmente en el sector privado.

El diagnóstico recopila el análisis FODAC producto del taller n°1, entrevistas y herramientas realizadas por las Autoras, con la colaboración de CSA. Definiendo como principal oportunidad de mejora la creación de un Marco y Plan Estratégico.

El diseño abarca la construcción en forma conjunta con CSA del Marco y Plan Estratégico mediante talleres participativos y el apoyo de las Autoras. Este resultado se utiliza como partida para el diseño de la herramienta de evaluación del Marco Estratégico y la Metodología de ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico, tomando como eje la mejora continua para abordar cambios que se susciten en el ambiente tanto interno como externo de la empresa.

Complementando lo anterior, se desarrolla la Agenda Estratégica con la planificación de los programas continuos necesarios para ejecutar el Plan Estratégico, además del diseño de la metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), como instrumento de control del cumplimiento del plan.

Finalmente la etapa de validación contempla la presentación al Gerente General y mandos medios de CSA el Marco y Plan Estratégico, para lograr su aprobación. Se validaron las metodologías diseñadas para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico e implementación del Cuadro de Mando Integral con el fin de que la empresa las aplique como herramientas para la mejora continua.

Se utiliza el efecto en cascada para el diseño de la guía de divulgación del Marco y Plan Estratégico que permita la interiorización por parte de toda la estructura de la organización.

CAPÍTULO I. TEMA DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CSA surgió en el año 1993 para suplir la demanda del ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) con relación al mantenimiento de la telefonía fija. Por un período de 10 a 11 años el ICE fue el único cliente de la misma, por este motivo hubo confianza por parte de la administración ya que permanecían en un mercado cautivo.

Sin embargo, en el año 2003 el ICE tuvo serios conflictos relacionados con los gastos que éste mantenía, ya que el presidente y sus subgerentes declararon que si se mantenía el límite de un 5,9% al gasto del ICE, se pondría en riesgo el mantenimiento de los sectores de telefonía y energía. Se recortó el presupuesto de telecomunicaciones en unos ¢100 mil millones y el de energía en unos ¢60 mil millones. En agosto de ese mismo año el ICE informó una disminución en sus inversiones cercana a los ¢20.000 millones para ese año, con el fin de lograr las proyecciones financieras de los años 2003, 2004 y 2005. Además, los jefes de la entidad condicionaron el cumplimiento de sus metas a que se les permitieran refinanciar cartas de crédito por un monto de ¢36.000 millones lo que implicaba un mayor endeudamiento.

En este periodo (2003-2005) de crisis para el ICE es cuando CSA presentó pérdidas (Ver Anexo 1. Utilidades de CSA (2002-2007)). En esta época el ICE representaba cerca del 90% de las ventas de la empresa, por lo que se vio afectada por esta situación de recorte presupuestario. Por otro lado la participación en el mercado de CSA disminuyó ya que empezaron a florecer otras compañías similares. .

Dado la situación que se estuvo viviendo, la cantidad de trabajo disminuye y la compañía se empieza a contraer generando pérdidas, es por esta razón que la Junta Directiva acuerda cerrar la empresa.

En el 2004 se contrata un consultor para realizar el proceso de cierre de la compañía y empiece la venta de activos. Sin embargo, éste vislumbra un futuro para la compañía y plantea su visión a la junta directiva. Se sigue realizando el proceso de cierre de la empresa pero también se realizan cambios en la administración ya que se decide contratar al consultor como gerente general contando con los conocimientos necesarios en finanzas, costos, presupuestos y administración.

Aún con la amenaza de cierre, el gerente incursiona en otros negocios, tales como fibra óptica y mantenimiento de la telefonía pública. Además, a finales del 2006 se incursiona

en la parte eléctrica y se amplía la cartera de clientes, disminuyendo de esta manera el grado de dependencia con el ICE. Para el cierre del 2006 el ICE representa cerca del 40% de las ventas de CSA

En el 2007 se cumple el presupuesto (Ver Anexo 1. Utilidades de CSA (2002-2007)) y expectativas de la Junta Directiva, para esa fecha se brindaban servicios de redes secundarias, telefonía fija, telefonía pública, eléctrica y fibra óptica, más intensivo en el sector privado.

La empresa CSA se encuentra en un período de crecimiento espontáneo, ya que logró finalmente salir la crisis que amenazaba con cerrar la empresa. Esto fue posible gracias a la estrategia de diversificar los servicios que se ofrecían y ampliar la cartera de clientes para disminuir la dependencia del ICE.

Esta estrategia de intervención y recuperación fue efectiva para sacar a la empresa de la crisis en que estaba, sin embargo no se tiene certeza si ésta seguirá funcionando en un futuro. Por esta razón, la Gerencia apuesta por el planeamiento estratégico para poder llevar a cabo una estrategia que sea sostenible en el tiempo; aumentando su participación en el mercado y consolidándose principalmente en el sector privado.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“Las estrategias aplicadas por CSA en años anteriores no fueron resultado de un proceso formal y sistemático de planificación y análisis estratégico, lo cual genera incertidumbre de la sostenibilidad de éstas en el futuro”.

1.3 OBJETIVOS GENERALES

- Realizar un análisis situacional que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes que enfrenta la empresa con el fin de examinar su contexto.
- Construir el marco y plan estratégico de CSA que contribuyan con la alineación de la gestión de la organización.
- Brindar a la empresa procedimientos para la revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico, integrando en ellos el proceso de mejora continua que permita sostenibilidad en el futuro.

- Proponer una metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral para gestionar el cumplimiento del Plan Estratégico.
- Institucionalizar el Marco y Plan Estratégico en CSA para que sus colaboradores participen activamente de su implementación.

1.4 BENEFICIOS TEÓRICO PRÁCTICOS

1.4.1 Conveniencia

- CSA contará con un marco y plan estratégico que le permitirá a la gerencia potenciar sus puntos fuertes a la vez que protege sus puntos débiles evidenciados en el FODAC y usarlos contra sus competidores en la lucha diaria por capturar clientes.
- El plan estratégico ayudará a alinear la gestión de la empresa, estableciendo los cimientos para un adecuado Modelo de Administración.

1.4.2 Relevancia Social

- Este proyecto aportará a la estabilidad y alineación de la gestión de la empresa, contribuyendo con el cumplimiento de las expectativas de los accionistas y de las distintas partes involucradas.
- CSA participará en el mercado contando con un plan estratégico con perspectiva social, contribuyendo a mejorar la plataforma de desarrollo del país.

1.4.3 Implicaciones Prácticas

- CSA contará con criterios que aportarán a la mejora de su desempeño mediante una adecuada planificación estratégica.
- El plan de implementación proporcionará una guía clara para que se pueda aplicar el proyecto a la realidad de la empresa, logrando los resultados y beneficios deseados.

1.4.4 Valor Teórico

- Desarrollo de procedimientos normalizados que permitan replicar el plan estratégico cuando acabe su vigencia y evaluar y replantear el marco estratégico si así lo amerita.
- Aplicación de principios y modelos de planeación estratégica.

1.4.5 Utilidad Metodológica

- Utilización de instrumentos para el desarrollo de un Plan Estratégico.

- Diseño de indicadores útiles para el Plan Estratégico de CSA
- Realización de un plan de implementación del Plan Estratégico.

1.5 PRINCIPIO DE TEORÍA CIENTÍFICA

1.5.1 Plan Estratégico

La determinación del Plan Estratégico es parte del arte y la ciencia de la *dirección estratégica* (David, 2003), ver Figura 1. Etapas de la Dirección Estratégica y componentes del Plan Estratégico. La *dirección o planeación estratégica* formula, implanta y evalúa las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2003).

La planeación estratégica define una o más ventajas competitivas de la organización y formula estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de los objetivos, definidos en el Marco Estratégico.

1. Marco estratégico: es el núcleo del Plan Estratégico e instrumenta los mecanismos necesarios para alcanzarlo en el mediano o largo plazo. Sus principales componentes son:
 - Misión: Define el propósito de la organización
 - Visión: Define lo que la organización espera llegar a ser.
 - Valores: Convicciones que sostiene el estilo de dirigir la organización, su ética y su relación con los empleados
 - Objetivos generales: describen los resultados que se esperan alcanzar en un intervalo de tiempo para poder llevar a cabo la misión y alcanzar la visión.
2. Estrategia: es la que determina y comunica a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, la descripción de lo que se desea que sea la empresa. Además, muestra la dirección y el empleo de recursos y de esfuerzos, y es la forma de intentar crear valor a accionistas, clientes y ciudadanos (Kaplan – Norton, 2004).
3. Indicadores y metas: medir el grado de cumplimiento de un objetivo específico.
4. Planes de acción: es un documento en el que se indica una serie de estrategias, recomendaciones y procedimientos que permitan formular y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas.

5. Factores críticos del éxito: es una característica del entorno interno y externo de una organización que tiene una influencia importante para alcanzar los logros de la organización.

Figura 1. Etapas de la Dirección Estratégica y componentes del Plan Estratégico



Fuente: Las Autoras

Con el desarrollo de un Plan Estratégico se pretende lograr el alineamiento tanto horizontal (unificación de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos entre las diferentes dependencias) como vertical (desplegar los objetivos de la dependencia del nivel superior a las dependencias de los niveles inferiores) dentro de la empresa (Kaplan – Norton, 2005).

1.5.2 Enfoque Sistémico

Este enfoque percibe a la organización como un sistema que se interrelaciona con su entorno de forma dinámica, en el cual se distinguen cinco subsistemas que son: estrategia, procesos, estructura, tecnología, personas y conocimiento. Estos subsistemas a su vez se interrelacionan dinámicamente entre sí, por lo cual cualquier cambio que se haga en uno de ellos impacta directa o indirectamente a los demás, razón por la cual cualquier intervención se debe realizar desde una perspectiva sistémica.

1.6 METODOLOGÍA GENERAL

Objetivo: Realizar un análisis situacional que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes que enfrenta la empresa con el fin de examinar su contexto.		
Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
- Realizar un análisis interno de la empresa.	- Malcom Baldrige - Encuesta de clima organizacional - Matriz: análisis de situación interna.	- Destacar las fortalezas y debilidades prioritarias de las áreas funcionales de la institución y la relación entre éstas. - Tipificación del recurso humano de la organización. - Evaluar el ambiente laboral de la empresa.
- Efectuar un análisis externo de la compañía que incorpore los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • La voz del cliente • Competencia • Entorno: legislativo, social, político y económico. 	- Encuesta de satisfacción del cliente. - Entrevistas con empresas homólogas a CSA - Cuestionario para Competidores - Búsqueda en diferentes fuentes de información. - Matriz: análisis de situación externa.	- Nivel de satisfacción del cliente. - Características de calidad - Caracterización de los clientes - Establecer la forma en la cual CSA puede desarrollar una ventaja competitiva. - Identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la institución y las amenazas en materia económica, social, política y legal.
- Taller N° 1 (gerente general y supervisores de área): <ul style="list-style-type: none"> • Definir el FODAC. 	- Diagrama de afinidad - Matriz FODA - Matrices de Evaluación del Factor	- Establecer un FODAC con visión compartida. - Establecer cuantitativamente el impacto

<ul style="list-style-type: none"> Analizar en conjunto los resultados internos y externos. 	Externo (EFE) -Matrices de Evaluación del Factor Interno (EFI)	que tiene sobre la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
--	---	---

Fuente: Las Autoras

Objetivo: Construir el marco y plan estratégico de CSA que contribuyan con la alineación de la gestión de la organización.		
Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
- Inducción N° 1 (gerente general y supervisores de área): <ul style="list-style-type: none"> Marco estratégico 	- Charla del marco estratégico. -Cuestionario: Componentes del marco estratégico.	- Interiorización de los conceptos de los componentes del marco estratégico.
- Taller N° 2 (gerente general y supervisores de área): <ul style="list-style-type: none"> Formulación del marco estratégico 	- Grupo Focal - Dinámicas participativas - Plan de actividades de los talleres	- Marco Estratégico
- Inducción N° 2 (gerente general y supervisores de área): <ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico 	- Charla inductiva de plan estratégico. -Cuestionario: Componentes del plan estratégico.	- Interiorización del concepto del plan estratégico.
- Talleres N° 3 (gerente general y supervisores de área): <ul style="list-style-type: none"> Formulación del plan estratégico 	- Grupo Focal y lluvia de ideas - Dinámicas participativas - Plan de actividades de los talleres	- Plan Estratégico

Fuente: Las Autoras

Objetivo: Brindar a la empresa procedimientos para la revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico, integrando en ellos el proceso de mejora continua que permita sostenibilidad en el futuro.

Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
- Crear un procedimiento para revisar y ajustar el Marco y Plan Estratégico basándose en la mejora continua.	- Diseñar herramienta de evaluación del Marco Estratégico. - Hoja de verificación del Plan Estratégico - Diagrama de procesos - Círculos de Deming	Procedimiento para la Revisión y Ajuste del Marco y Plan Estratégico

Fuente: Las Autoras

Objetivo: Proponer una metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral para gestionar el cumplimiento del Plan Estratégico.

Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
- Diseñar un marco metodológico para implementar el Cuadro de Mando Integral en CSA	Teoría de Cuadro de Mando Integral y tableros de Control	Metodología de Implementación del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Las Autoras

Objetivo: Institucionalizar el Marco y Plan Estratégico en CSA para que sus colaboradores participen activamente de su implementación.

Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
- Crear una guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico	- Marco Estratégico - Plan Estratégico	- Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico - Material audiovisual del Marco y Plan Estratégico

Fuente: Las Autoras

1.7 CRONOGRAMA

Semana	Actividad
1	Presentación de objetivo general , específicos y metodología de diagnóstico y su aprobación
2-5	Desarrollo del proyecto. Reuniones de consulta a panel
6	Presentación y aprobación del Diagnóstico. Presentación y aprobación de Objetivos y metodología de Diseño
7-14	Desarrollo del proyecto. Reuniones de consulta a panel
15	Presentación y aprobación del Diseño. Presentación y aprobación de Objetivos y metodología de validación
16-19	Desarrollo del proyecto. Reuniones de consulta a panel
20	Presentación y aprobación de la validación. Definición de propuesta de fecha de la defensa pública.

Fuente: Las Autoras

1.8 METODOLOGÍA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Los miembros del panel así como las estudiantes deberán acatar el reglamento respectivo de paneles el cual indica que los miembros deben ser profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial y funcionarios de la empresa, que fungirá como contraparte; asimismo, podrán existir los miembros invitados.

El número de miembros de dicho panel podrá variar entre 3 y 5 personas, uno de lo cuales será el coordinador del proyecto, el cual debe ser profesor.

La función del Panel debe ser de asesoría y evaluación durante el desarrollo del Proyecto satisfaciendo para ello reuniones y horas de consulta semanales y reuniones de presentación de las principales etapas del proyecto (Propuesta de proyecto, Diagnóstico, Diseño, Validación y Presentación Final).

La carga académica para cada uno de los profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial que participe en paneles será la siguiente:

Miembro del Panel	Horas por proyecto	Horas por panel
Profesor Coordinador de Panel	5 horas	10 horas
Profesor Tutor	3 horas	6 horas
Profesor Invitado y Profesor Lector Miembro del Tribunal del Trabajo Final	1 hora	2 horas

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

2.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

2.1.1 Objetivo General

Realizar un análisis situacional que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes que enfrenta CSA con el fin de examinar su gestión y su contexto.

2.1.2 Objetivos Específicos

2.1.2.1 Objetivo Específico 1

Determinar la situación interna mediante el análisis de la estrategia, procesos, estructura, tecnología, recursos humanos y manejo de información, para conocer las fortalezas y debilidades así como los recursos que posee la empresa.

2.1.2.2 Objetivo Específico 2

Analizar la situación externa de CSA evaluando la voz del cliente, la competencia en el sector y definiendo el entorno político, económico, legislativo y social para identificar sus oportunidades amenazas y condicionantes.

2.1.3 Actividades, Herramientas y Resultados Esperados

N° de Objetivo	Actividades	Herramienta(s)	Resultados Esperados
E1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un análisis interno de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta de clima organizacional. ✓ Herramienta Malcolm Baldrige. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caracterizar el ambiente laboral de la empresa ✓ Tipificar a los empleados ✓ Destacar las fortalezas y debilidades prioritarias de las áreas funcionales de la institución y la relación entre éstas.
E2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar el entorno de CSA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta de satisfacción basada en la metodología SERVQUAL ✓ Entrevistas con empresas homólogas a CSA ✓ Evaluación de Proveedores ✓ Búsqueda en diferentes fuentes de información sobre el entorno político, económico, legislativo y social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la empresa. ✓ Tipificar a los clientes ✓ Establecer las características de calidad del servicio ✓ Establecer la forma en la cual CSA puede desarrollar una ventaja competitiva. ✓ Ubicar a la empresa en el contexto externo en el que se desenvuelve. ✓ Identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la institución y las amenazas.

N° de Objetivo	Actividades	Herramienta(s)	Resultados Esperados
E1 E2	<ul style="list-style-type: none"> Definir el FODAC. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta para definir el FODAC 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las oportunidades de mejora de CSA con relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Establecer un FODAC con visión compartida.
E1 E2	<ul style="list-style-type: none"> Taller N° 1 (gerente general y supervisores de área): Analizar en conjunto los resultados obtenidos a nivel interno y externo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Matrices de Evaluación del Factor Externo (EFE) Matrices de Evaluación del Factor Interno (EFI) 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cuantitativamente el impacto que tiene sobre la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fuente: Las Autoras

2.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

2.2.1 Objetivo Específico 1

Determinar la situación interna mediante el análisis de la estrategia, procesos, estructura, tecnología, recursos humanos y manejo de información, para conocer las fortalezas y debilidades así como los recursos que posee la empresa.

2.2.1.1 Evaluación de Clima Organizacional

Justificación

Un diagnóstico de clima organizacional contribuye a extraer pautas para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, procurando mejorar también el desempeño de los mismos.

La gestión de CSA está estrechamente ligada con el desempeño del trabajador en sus tareas; tanto la estrategia como el trabajador son muy importantes dentro de la misma, el buen funcionamiento de las dos partes asegura una adecuada organización.

Metodología

Se diseñó un cuestionario de 41 preguntas para recolectar información que permite evaluar el clima y la cultura organizacional de la empresa. Las preguntas se hicieron con base a las siguientes ocho variables:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1. Objetivos | 5. Recompensas |
| 2. Estructura | 6. Mecanismos de apoyo |
| 3. Liderazgo | 7. Comunicación |
| 4. Relaciones interpersonales | 8. Actitud hacia el cambio |

Se utilizó el muestreo estratificado, por lo que cada área en donde CSA tuviera personal se tomó como un estrato: Pochote, San Carlos, Conchal, Coronado, Heredia y Papagayo.

Resultados

Al utilizar el muestreo estratificado, se aplicaron las siguientes fórmulas:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i^2 p_i q_i / w_i}{N^2 D + \sum_{i=0}^L N_i p_i q_i} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

donde:

N_i = tamaño de cada estrato

p_i = proporción esperada por estrato

$q_i = 1 - p_i$

w_i = la proporción de cada estrato con relación al total de la población

N = total de la población (96 personas en todas las regiones mencionadas)

B = límite para el error de la estimación (0,1)

Para establecer los valores de p_i y q_i se tomó como pregunta de control la última "En general, es agradable el ambiente de trabajo" y se realizó un pre-muestreo a 42 personas.

Cuadro 1. Tamaño de muestra para la encuesta de clima y cultura organizacional

Área	N_i	w_i	p_i	q_i	n	$n \cdot w_i$	Tamaño de muestra
Pochote	15	15,63%	0,86	0,14	37,09	5,79	6
San Carlos	14	14,58%	0,40	0,60	37,09	5,41	6
Conchal	15	15,63%	0,83	0,17	37,09	5,79	6
Coronado	12	12,50%	0,83	0,17	37,09	4,64	5
Heredia	28	29,17%	0,83	0,17	37,09	10,82	11
Papagayo	12	12,50%	0,83	0,17	37,09	4,64	5
Total	96	100%				37,09	39

Fuente: Las Autoras

Los resultados a nivel general y por cada una de las variables del clima y cultura organizacional de CSA son los siguientes:

Resultados Generales: El valor máximo para las ocho variables que se analizan en la encuesta es 5 lo que corresponde a un 100%. Sin embargo, para la variable general el máximo valor que corresponde al 100% es 1 y hace referencia a la pregunta de cierre “*En general, es agradable el ambiente de trabajo*”.

La variable con mayor puntaje es la de relaciones interpersonales con un total de 76,95%, demostrando que éste es el punto fuerte de la empresa. Sin embargo, ésta variable no alcanza un nivel que demuestre satisfacción por parte de los empleados de la organización. Por otro lado, los colaboradores de la empresa demuestran un alto grado de insatisfacción con el tema referente a las recompensas ya que fue ésta la variable con menor puntaje de 56,67%.

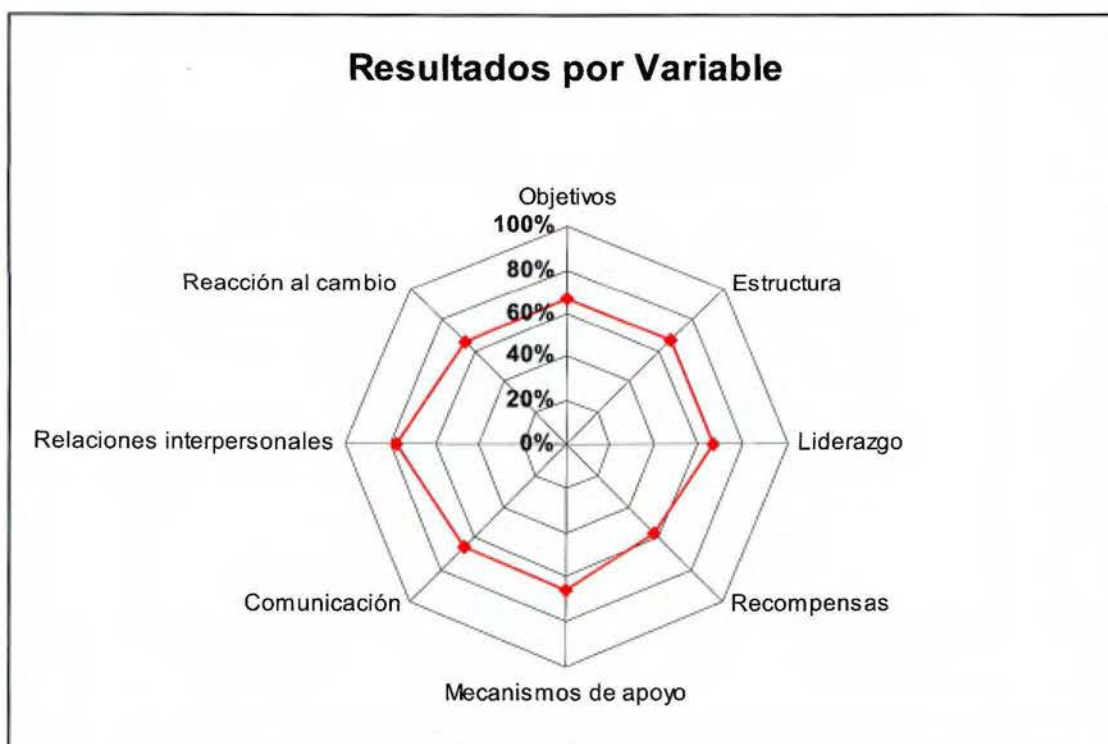
El resto de las variables muestran un nivel similar entre el 65,24% y el 66,57% demostrando importantes oportunidades de mejora, no obstante un porcentaje importante de 78,57% dicen tener, en general, un ambiente de trabajo agradable. Ver Cuadro 2. Resultados Generales de la encuesta de clima y cultura organizacional.

Cuadro 2. Resultados Generales de la encuesta de clima y cultura organizacional

Variable	Promedio	Porcentaje
Objetivos	3,33	66,57%
Estructura	3,32	66,38%
Liderazgo	3,30	66,00%
Recompensas	2,83	56,67%
Mecanismos de apoyo	3,26	65,24%
Comunicación	3,28	65,62%
Relaciones interpersonales	3,85	76,95%
Reacción al cambio	3,30	65,90%

Fuente: Las Autoras

Gráfico 1. Resultados Generales de la encuesta de clima y cultura organizacional



Fuente: Las Autoras

Cuadro 3. Resultados de la satisfacción general de los empleados de CSA

Satisfacción General	Cantidad	Porcentaje
Satisfechos	33	78,57%
No satisfechos	9	21,43%

Fuente: Las Autoras

Gráfico 2. Resultados de la satisfacción general de los empleados de CSA



Fuente: Las Autoras

Objetivos: El resultado general de esta variable es de 66,57% y se debe principalmente a que CSA no posee actualmente una visión, misión y objetivos estratégicos formalmente establecidos. Lo anterior promueve valores de 57,14% y 66,67% para las preguntas 1 y 17 respectivamente, las cuales están relacionadas con la definición y comprensión de dichos elementos estratégicos que no ha definido la empresa. Sin embargo, aún cuando éstos elementos estratégicos no están formalmente definidos, los empleados de la empresa tienen una leve idea de la razón de ser de CSA por lo que más de la mitad de los encuestados respondieron de forma positiva ambas preguntas.

Por otro lado, la empresa fija metas y objetivos para cada proyecto que tenga a cargo y no a nivel general de la organización ni para cada área de trabajo respectivamente. Lo anterior influye en que las respuestas de los encuestados estén basadas en los objetivos de cada proyecto y no en los objetivos estratégicos. Por consiguiente el 73,33% de los encuestados dicen no estar de acuerdo con los objetivos según la pregunta 9 y el 67,62% establecen que las jefaturas no les han hecho saber cuales son los objetivos y metas respectivas, tal y como lo dice el enunciado de la pregunta 33.

Finalmente, en la pregunta 25 el 68,10% de los empleados consultados dicen comprender los asuntos más importantes para la empresa. El hecho de que los colaboradores no tengan conocimiento de los objetivos y las metas, puede provocar que los mismos no se comprometan o no se sientan parte de la compañía, por lo que podrían no participar de forma activa y consciente en pos de un mejor CSA. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 2 y Anexos. Gráfico 1.

Estructura: El resultado general de esta variable es de 66,38%. Actualmente CSA no posee manuales o instructivos que faciliten la forma en la que los empleados hacen las tareas, tal y como lo expone la pregunta 2 cuyo resultado fue de 57,14%. A pesar de no existir dichos manuales o instructivos el 80,48% de los encuestados mencionan en la pregunta 10 tener definidas sus tareas y responsabilidades. Un 80% de los encuestados conocen con certeza su labor dentro de la empresa.

En relación con la división del trabajo entre los empleados en la pregunta 18, solamente el 62,86% dicen que es adecuado, por lo que el 37% piensa que el trabajo está mal distribuido y recargado en algunos de los colaboradores. Así mismo la pregunta 26 que indica si el trabajo es repartido entre el personal de forma justa tuvo como resultado 64,29% de los encuestados de acuerdo con dicha afirmación.

Finalmente, el 67,14% de los consultados dicen que la empresa necesita tener una manera de evaluar el trabajo de los empleados de manera justa, según la pregunta 34.

El definir las responsabilidades y funciones entre los colaboradores fortalece la relación laboral, pues de esta forma cada uno conoce sobre cuales resultados debe "rendir cuentas"; y así ayudar a que los canales de comunicación se abran.

Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 3 y Anexos. Gráfico 2.

Liderazgo: Un buen liderazgo define una buena empresa. CSA cuenta con líderes definidos, sin embargo la población no tiene la confianza necesaria para apoyarse en ellos. El resultado general de esta variable es de 66,00%. El liderazgo en la empresa se establece mediante los supervisores de cada área y a su vez las cuadrillas a su cargo cuentan con un jefe que inspeccione las labores. Evidentemente la labor de los supervisores es monitoreada por el gerente general. Se obtuvo un 69,05% en la pregunta 3, que se refiere a si las jefaturas escuchan los comentarios o sugerencias de sus subalternos. Por lo que un 30,95% opina que sus sugerencias no son tomadas en cuenta. Se puede observar mediante esta respuesta que hay una oportunidad para mejorar la canalización de sugerencias o comentarios hacia los más altos niveles gerenciales.

La pregunta 11 con un 70,95% hace mención si la forma en que se comportan los líderes de esta empresa ayuda al progreso de la misma. Esta pregunta obtuvo el más alto porcentaje dentro de la variable de Liderazgo.

La pregunta 19 se refiere a si los jefes cuentan con el aprecio y la aceptación de los empleados, en la misma se obtuvo un 66,19% de aceptación. Evidenciando que un 30,81% de los encuestados no se sienten a gusto en la relación con sus jefes.

Respecto a si el jefe motiva o incentiva al empleado por el trabajo realizado, se obtuvo un 63,81% de encuestados que están de acuerdo con esta afirmación. Cabe destacar que no se presentó un mayor porcentaje en esta respuesta correspondiente a la pregunta 27, ya que CSA no cuenta con políticas de incentivos, algunas veces se realizan paseos o se les conceden días libres a los empleados, pero esta no es una práctica regular.

La pregunta 35 establece que un 60% de los encuestados no participan activamente en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo, al indicar que únicamente el jefe toma decisiones. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 4 y Anexos. Gráfico 3.

Relaciones interpersonales: El resultado general de esta variable es de 76,95%, cuyo valor es el más alto de todas las variables. Corresponde a las relaciones entre compañeros de trabajo que facilitan el desarrollo de las labores diarias. Respecto a la pregunta 4 que se refiere a la relación con los jefes, el 83,81% afirma mantener una relación agradable con los mismos.

Mediante la pregunta 12, se conoce que un 80% de los encuestados siempre cuentan con quien hablar si se les presenta algún problema relacionado con el trabajo. En la pregunta 20 un 81,90% de los encuestados asegura tener una buena relación con sus compañeros, tanto personal como laboralmente.

Cabe destacar que el 81,90% de los entrevistados opinan que su área de trabajo es un grupo unido, como se observa mediante la pregunta 28. Las preguntas 4, 12, 20 y 28 muestran que los encuestados se encuentran confortables en sus áreas de trabajo y con sus compañeros.

En contraste, la pregunta 36 establece que un 57,14% de los encuestados opina que existen problemas no resueltos en sus áreas de trabajo. Estos problemas podrían afectar su rendimiento laboral, por lo tanto existe una oportunidad de mejora en desarrollar formas para solucionar los mismos.

Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, y Anexos. Gráfico 4.

Cuadro 4. Resultados de la variable de relaciones interpersonales

Relaciones Interpersonales		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
4	4,19	83,81%
12	4,00	80,00%
20	4,10	81,90%
28	4,10	81,90%
36	2,86	57,14%

Fuente: Las Autoras

Gráfico 3. Resultados de la variable de relaciones interpersonales



Fuente: Las Autoras

Recompensas: El resultado general de esta variable es de 56,67%, que corresponde al valor más bajo de todas las variables. Este resultado se debe a la falta de políticas que recompensen la labor de los empleados de la empresa. Es importante destacar que CSA no cuenta con un departamento de Recursos Humanos en el cual se desarrollen este tipo de políticas.

La pregunta 5 hace referencia a si el trabajo que se realiza le da al trabajador la oportunidad de crecer como persona. El 75,71% de los encuestados concuerda con la misma.

Un 52,86% de los encuestados en la pregunta 13, opinan que los empleados de la empresa cuentan con el salario y los beneficios que se merecen. Un importante porcentaje de la población 47,14% se encuentra descontento.

En la pregunta 21, el 62,38% de los encuestados concuerda en que existe oportunidad de escalar puestos y crecer en CSA

Un 62,38% de los encuestados en la pregunta 29, considera que su salario es justo respecto al trabajo que realiza.

La pregunta 37 expresa que la mayoría de los encuestados, un 61,9% opina que las tareas a realizar no están relacionadas a incentivos. Esta respuesta era de

esperarse ya que como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un plan de incentivos para sus empleados.

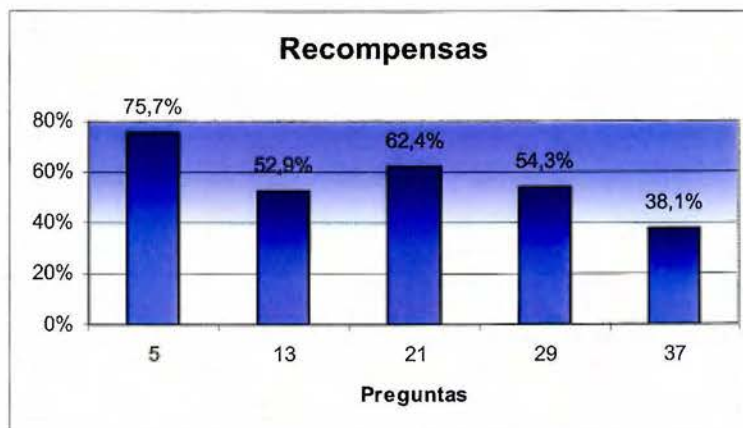
El análisis de la variable Recompensas señala grandes oportunidades de mejora, debido a la falta de políticas entorno a este tema, aunado a esto se tiene ausencia de un departamento de Recursos Humanos que trate esta deficiencia y otros temas relacionados. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 6 y Anexos. Gráfico 5.

Cuadro 5. Resultados de la variable de recompensas

Recompensas		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
5	3,79	75,71%
13	2,64	52,86%
21	3,12	62,38%
29	2,71	54,29%
37	1,90	38,10%

Fuente: Las Autoras

Gráfico 4. Resultados de la variable de recompensas



Fuente: Las Autoras

Mecanismos de Apoyo: Un 65,24% de los colaboradores considera que los sistemas y actividades que tienen en la empresa facilitan el trabajo dentro de la misma. La pregunta 6 indica que un 71,90% de la población cree que las jefaturas tienen ideas útiles para los grupos de trabajo; y como resultado a la pregunta 14 se conoce que 63,33% cuenta con la información y el equipo que necesita para realizar un buen trabajo.

Un 66,67%, según la pregunta 22, considera que ha recibido la capacitación necesaria que le permite realizar un mejor trabajo.

De acuerdo a la pregunta 30, un 70% de los colaboradores cree que se da colaboración entre las áreas siempre que se necesita; y un 54,29% cree que CSA realiza actividades que promueven la unión del personal (*Pregunta 38*). Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 7 y Anexos. Gráfico 6.

Comunicación: Como se mencionó la comunicación es un pilar fundamental dentro de la organización, no debe existir ni falta ni exceso de la misma. Es importante que cada colaborador tenga acceso y se le comunique toda aquella información que le compete para realizar sus labores. El resultado general de CSA para esta variable es de 65,63%.

Analizando cada una de las preguntas que se estudian en esta perspectiva se puede inferir que el comportamiento en las mismas se encuentra entre los valores del 60-70%, lo que le indica a CSA que existen oportunidades de mejora en relación a la percepción de la comunicación en la empresa.

De la pregunta 7 de la encuesta se conoce que un 64,29% de los colaboradores considera que la comunicación es adecuada entre los empleados y las jefaturas. En la pregunta 15 se refleja que un 67,62% de la población piensa que se comenten errores en el trabajo por no recibir la información a tiempo; pero contradictoriamente, un 63,33% en la pregunta 39, cree que apenas se dan cambios en el trabajo se le comunican los nuevos procedimientos a tiempo.

Además, a partir de la pregunta 23 de la encuesta se conoce que un 67,29% considera que la comunicación entre las áreas es buena y efectiva; y en la

pregunta 31, un 65.71% de los colaboradores afirman que su superior les hace saber cuando han realizado un trabajo satisfactorio.

Se puede inferir que el comportamiento de la variable Comunicación afecta directamente el clima organizacional y que para mejorar este dentro de CSA se debe buscar fortalecer principalmente el manejo y la comunicación de la información en los momentos oportunos. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 8 y Anexos. Gráfico 7.

Actitud hacia el cambio: Un 65,90% de la población considera que la empresa tiene una actitud positiva al cambio, la cual consiste en la factibilidad y facilidad que tiene CSA y sus colaboradores para enfrentarse a cambios y establecer mejoras. Esto indica que, a pesar de que no es un porcentaje aceptable (superior a 80%), la empresa busca enfrentarse de forma positiva a los cambios que genera el mercado.

De la pregunta 8 de la encuesta se conoce que un 66,19% de los colaboradores considera que la empresa promueve la adopción de nuevas tecnologías para realizar el trabajo; como complemento a esto, un 60,48% considera que la empresa está dispuesta a asumir riesgos controlados con el fin de alcanzar metas y mejorar resultados (*Pregunta 40*).

En la pregunta 24 se refleja que un 73,33% de la población considera que la empresa y sus colaboradores cuentan con habilidades y conocimientos para realizar cambios de forma efectiva, considerando estas habilidades en la pregunta 32, un 58,57% cree que pueden realizar tareas adicionales en busca de cambios sin afectar la cantidad de trabajo normal.

Tomando en cuenta esta disposición al cambio y las habilidades con que se cuenta para enfrentarlo, en la pregunta 16 se observa que un 70,95% considera que la empresa debe cambiar la forma en que trabaja actualmente.

Se puede inferir de los resultados obtenidos en esta variable, que tanto los colaboradores como CSA, están anuentes a realizar cambios que les favorezcan y les permitan mejorar y alcanzar las metas propuestas.

Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 9 y Anexos. Gráfico 8.

Información demográfica: Se obtuvo como resultado importante el hecho de que los trabajadores de San Carlos son los que mostraron un alto grado de descontento con el ambiente de trabajo con un resultado de 60%, mientras que los empleados que se encontraban en Pochote se mostraron más satisfechos ya que solamente el 14,29% de los trabajadores están en desacuerdo con que el ambiente laboral es en general agradable. El resto de las localidades consultadas: Conchal, Coronado, Heredia y Papagayo; muestran niveles de descontento del 16,67% con el ambiente de trabajo. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 10 y Anexos. Gráfico 9.

Del 21,43% de trabajadores que mostraron descontento por el ambiente laboral, el 88,89% son colaboradores cuyo lugar de trabajo son fuera del plantel de Heredia (proyectos generalmente fuera del Gran Área Metropolitana) y el 11,11% restante son personas que trabajan en el plantel de Heredia (del área administrativa). Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional y Anexos. Gráfico 10.

Además, se evidenció que CSA es una empresa en donde predomina el sexo masculino (88,64%) ante el femenino (11,36%). Principalmente debido al tipo de servicios que se ofrecen, las mujeres se encuentran laborando en el área administrativa.

Los lugares de residencia de los empleados de la empresa se encuentran divididos principalmente en las provincias de San José (40,91%), Heredia (36,36%), Alajuela (20,45%) y por último Puntarenas (2,27%).

En cuanto a la edad de los trabajadores en su mayoría (67,18%) son menores de 35 años, lo que indica que es una población joven y se infiere que esto se debe a las exigencias de los trabajos que realizan. Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 14 y Anexos. Gráfico 13.

El 36,36% de los empleados tienen menos de un año de trabajar para la empresa. Por otro lado existe un importante 34,09% de trabajadores que se han encontrado trabajando para CSA desde poco antes de la crisis financiera sufrida por la empresa (7-15 años). Refiérase al Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional, Anexos. Cuadro 15 y Anexos. Gráfico 14.

Finalmente, al analizar el grado de escolaridad, se evidencia un importante 36,36% de trabajadores que dicen contar únicamente con sexto grado de escuela y un 20,45% indican haber llegado hasta bachillerato. El 9,09% dicen tener educación para-universitaria y solamente un 18,18% dicen contar con educación universitaria, los cuales en su mayoría pertenecen al área administrativa. El 15,91% que indicaron otro grado académico, mencionaron cursos de capacitación en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y Colegio Universitario de Cartago (CUC). Estos resultados indican que una importante cantidad de trabajadores cuentan con bajos niveles de escolaridad y se infiere que su desempeño en el trabajo se basa principalmente en experiencia, inducción de los supervisores y jefes de proyecto y en algunas ocasiones se debe a capacitaciones recibidas.

Correlaciones: Para conocer si existe relación lineal significativa entre las preguntas de la encuesta se realizó un análisis de correlaciones de Pearson. Como resultado de dicho análisis se estableció que no existe relación entre las preguntas de la encuesta, ni con el nivel de satisfacción general del empleado con el ambiente laboral de CSA. Por lo tanto, el resultado generado en cualquier variable no afectará de manera directa o inversa lo obtenido en las demás, ni en la satisfacción general con el ambiente de trabajo por parte de los empleados de CSA: Así mismo, tampoco se encontró relación con el área de trabajo de los colaboradores de la empresa, lo que implica que éste no es un factor determinante en los valores obtenidos.

2.2.1.2 Evaluación Malcolm Baldrige

Justificación

Con esta herramienta se pretende evaluar la condición de CSA en cuanto a liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque al cliente y al mercado, manejo de la información, recurso humano, procesos y resultados de la organización, para conocer si cumple los lineamientos que debe tener cualquier empresa para asegurarse el éxito.

Este análisis sirve de base para definir la situación interna de la empresa, buscando la excelencia en el desempeño de sus funciones y así identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

Metodología

Los lineamientos que se evaluaron en la herramienta son los que establece el Premio Malcolm Baldrige en las siguientes categorías:

- Categoría 1. Liderazgo
- Categoría 2. Planeamiento Estratégico
- Categoría 3. Enfoque al Cliente y al Mercado
- Categoría 4. Manejo de las Medidas, el Análisis y el Conocimiento
- Categoría 5. Enfoque a Recursos Humanos
- Categoría 6. Manejo de Procesos
- Categoría 7. Resultados de la Organización

La metodología a seguir en la herramienta consiste en una serie de preguntas separadas según el criterio del Malcolm Baldrige a evaluar. Además se muestran tres opciones de evaluación donde CERO es el valor más bajo y los otros dos valores varían según la ponderación de cada división, donde el valor CENTRAL representa un nivel medio de desempeño y el valor MÁS ALTO el mejor desempeño.

Se solicitaron citas con cada uno de los supervisores y con el gerente general para completar el Malcolm Baldrige individualmente. Paralelamente con el llenado de la encuesta se validaban las respuestas dadas en cada categoría; con base a estas

respuestas se colocaba un UNO (1) en la casilla que correspondiera según se considera se encuentra CSA

Resultados

Una vez aplicada la herramienta Malcolm Baldrige se obtienen los siguientes resultados generales por cada categoría. Esta herramienta nos ubica en un perfil general de CSA que permite crear las bases a partir de las cuáles se debe realizar el análisis interno a la empresa. Los resultados generales de las categorías se muestran en el Cuadro 6 y el Gráfico 5. Los demás Cuadros y Gráficos se pueden consultar en el Anexo 3. Resultados de la Herramienta Evaluación del Malcolm Baldrige.

Cuadro 6. Resultados Generales de la Herramienta Malcolm Baldrige

Criterio	Porcentaje de Cumplimiento
Liderazgo	16,67%
Planeamiento Estratégico	0,00%
Enfoque al Cliente y Mercado	4,71%
Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	0,00%
Enfoque del Recurso Humano	22,35%
Gestión de Procesos	0,00%
Resultados del Negocio	15,56%

Fuente: Las Autoras

Gráfico 5. Resultados Generales de la Herramienta Malcolm Baldrige



Fuente: Las Autoras

Los resultados de los criterios son bajos ya que en la empresa se administra su información, procedimientos y controles de forma empírica y no cuentan con mecanismos definidos y escritos dónde se detallen los procesos a seguir; además no se cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño sino que todas sus mediciones se basan en el contrato de trabajo que se firma con cada cliente. Como recomendación se aconseja que con el fin de buscar la sostenibilidad de la empresa, la satisfacción de los clientes y la mejora continua, se debe crear un plan estratégico y definir criterios que permitan estandarizar los procesos dentro de CSA

A continuación se presenta las principales razones por las que se asignaron los puntajes para cada una de las categorías evaluadas por el Malcolm Baldrige.

Cuadro 7. Resultados del Malcolm Baldrige

Categoría	Situación CSA
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Metas y comunicación versa alrededor de proyectos - Colaboradores consideran que no se fomenta la innovación en procesos ni servicios - Fomenta el Empoderamiento - No existe una revisión del desempeño organizacional - No existe un canal formalmente establecido para que los líderes obtengan retroalimentación de sus subalternos - Los contratos les aseguran que el proyecto se realizará siguiendo las disposiciones establecidas por la legislación nacional
Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un proceso formalmente establecido - No cuenta con objetivos estratégicos, planes de acción o proyecciones de desempeño a mediano y largo plazo
Enfoque al Cliente y Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Sector público: se conocen los clientes gracias a las licitaciones en las que pueden participar - Sector privado: se realizan visitas de campo para ofrecer los servicios - No se toman en cuenta clientes potenciales o de la competencia - No se cuenta con un método formal para realizar estudios de mercado y determinar requerimientos clave de sus servicios - Se construyen relaciones con los clientes mediante certificaciones de recomendación y satisfacción y brindando consejos de utilidad para el cliente y así asegurar nuevos negocios

	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un proceso formal de atención de quejas - No hay procesos, métodos de medida ni datos para determinar el nivel de satisfacción del cliente - No existen estándares de servicio específicos establecidos por la empresa para el personal que tiene contacto directo con los clientes
Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con sistema de medición del desempeño - No se realizan análisis de evaluación del desempeño y planeamiento organizacional que aborden la totalidad del actuar de la empresa
Enfoque del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con un departamento de recursos humanos que se encargue de diseñar, organizar y administrar el trabajo - Cada supervisor contrata al personal que requiera según la necesidad del proyecto - La empresa no cuenta con una metodología de reclutamiento ni con perfiles de empleados potenciales para facilitar el mismo - Existe motivación a los colaboradores por medio de beneficios; no compensación monetaria - No existe un plan de entrenamientos a mediano o largo plazo - No existe un balance entre las necesidades de la organización y las del empleado sino que se basa en los requerimientos del proyecto - Se le asigna el equipo necesario a cada uno de los trabajadores

	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los operarios están asegurados - Debido a la ausencia de un canal de comunicación formalmente definido los empleados no participan en la identificación de factores de riesgo o mejoras en el lugar de trabajo - Se otorgan beneficios (actividades recreativas, paseos, caja de ahorro de 5%) a aquellos que pertenecen a la Asociación Solidarista - Ausencia de un método formal para determinar el bienestar, satisfacción y motivación del empleado
Gestión de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con procesos formales, estandarizados y documentados para el diseño procesos de servicio y de apoyo, es empírico - Funciones no están documentadas para poder replicarlas - No se pueden identifica las oportunidades de mejora en procesos y servicios - No se utilizan procedimientos para aplicar acciones correctivas y preventivas
Resultados del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - No se generan tendencias, pues no se realizan mediciones en satisfacción al cliente, al recurso humano y proveedores - El área de Finanzas estudia y maneja resultados

Fuente: Las Autoras

2.2.2 Objetivo Específico 2

Analizar la situación externa de CSA evaluando la voz del cliente, la competencia en el sector y definiendo el entorno político, económico, legislativo y social para identificar sus oportunidades amenazas y condicionantes

2.2.2.1 Evaluación de Satisfacción de los Clientes

Justificación

El conocer la percepción de los clientes permitirá a CSA asignar recursos a las áreas débiles, con el fin de capturar nuevos clientes y mantener satisfechos a los actuales.

Según Kaplan, la importancia que tiene el cliente en el proceso de planificación estratégica radica en que la perspectiva de éste permite a la gerencia articular la estrategia del cliente basándose en el mercado, de tal manera que en el futuro proporcione mejores rendimientos financieros.

Metodología

Para la evaluación de la satisfacción del cliente de CSA se aplicó una encuesta basada en el modelo SERVQUAL (ver Anexo 4. Encuesta de la Herramienta Evaluación de satisfacción de clientes); el cual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

El SERVQUAL identifica cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. La encuesta está conformada por preguntas basadas en 22 ítems que provienen de las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Se utilizó el muestreo estratificado, por lo que cada tipo de cliente se tomó como un estrato: clientes públicos, clientes desarrolladoras de proyectos, clientes que son personas físicas y clientes que no clasifican como las anteriores. La herramienta se aplicó a 24 clientes de una población de 37 clientes de CSA mediante correo electrónico y llamadas telefónicas.

Resultados

Al utilizar nuevamente el muestreo estratificado, se aplicaron las siguientes fórmulas:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i^2 p_i q_i / w_i}{N^2 D + \sum_{i=0}^L N_i p_i q_i} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

donde:

N_i = tamaño de cada estrato

p_i = proporción esperada por estrato

$q_i = 1 - p_i$

w_i = la proporción de cada estrato con relación al total de la población

N = total de la población (37 clientes con los que se han realizado 56 proyectos en el último año)

B = límite para el error de la estimación (0,1)

Para establecer los valores de p_i y q_i se tomó como pregunta de control la última "En general, me siento satisfech@ con el servicio brindado".

Cuadro 8. Tamaño de muestra para la encuesta de clima y cultura organizacional

Área	N_i	w_i	p_i	q_i	n	$n \cdot w_i$	Tamaño de muestra
Públicos	8	21,62%	0,83	0,17	22,70	4,91	5
Desarrolladoras	18	48,65%	0,6	0,4	22,70	11,04	11
Personas físicas	3	8,11%	1,00	0,00	22,70	1,84	2
Otras empresas	8	21,62%	1	0	22,70	4,91	5
Total	37	100%				22,697	23

Fuente: Las Autoras

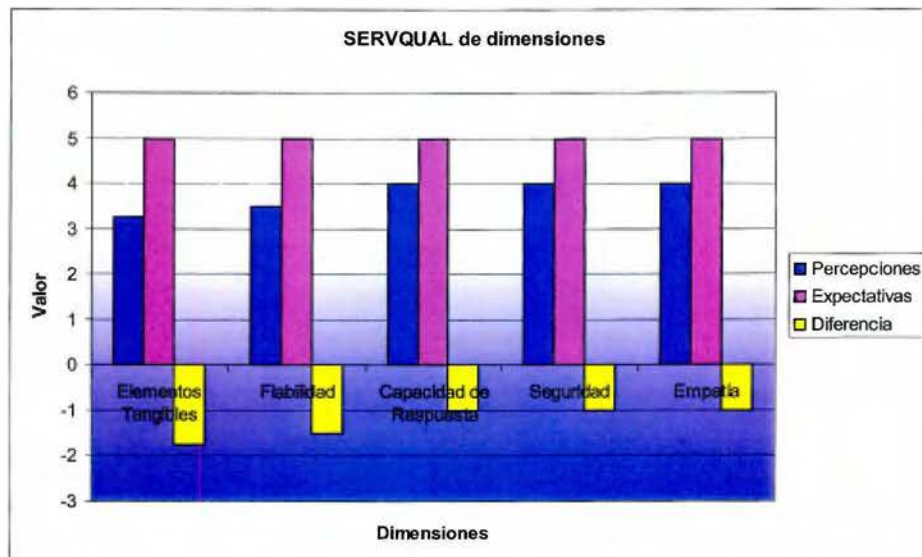
Los principales resultados de la aplicación de esta encuesta se resumen a continuación:

Cuadro 9. Resultados de los Índices SERVQUAL

Dimensiones	Percepciones	Expectativas	Contrastes
Elementos Tangibles	3,25	5	-1,75
Fiabilidad	3,5	5	-1,5
Capacidad de Respuesta	4	5	-1
Seguridad	4	5	-1
Empatía	4	5	-1

Fuente: Las Autoras

Gráfico 6. Resultados de los Índices SERVQUAL



Fuente: Las Autoras

Como era de esperar las expectativas de los clientes son de 5, el máximo puntaje; sin embargo, en ninguna de las dimensiones evaluadas las percepciones de los clientes alcanzan dicho valor.

Los clientes perciben que existe un deseo por parte de CSA de ayudarles y servirles de forma rápida pero que no llega a igualar la expectativa, por este motivo le asignaron a la dimensión de capacidad de respuesta un valor mediano de 4; lo que genera un índice SERVQUAL de -1.

De igual forma, en la dimensión de seguridad la percepción de los clientes tiene un valor de 4 y, como no logra igualar la expectativa de los clientes, se obtiene un índice de -1; sin embargo no se deja de percibir que en la empresa existe conocimiento sobre servicio prestado y cortesía por parte de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.

En relación con la empatía, los clientes también fijaron un valor mediano de 4 indicando que CSA ofrece atención individualizada, obteniendo también un índice SERVQUAL de -1.

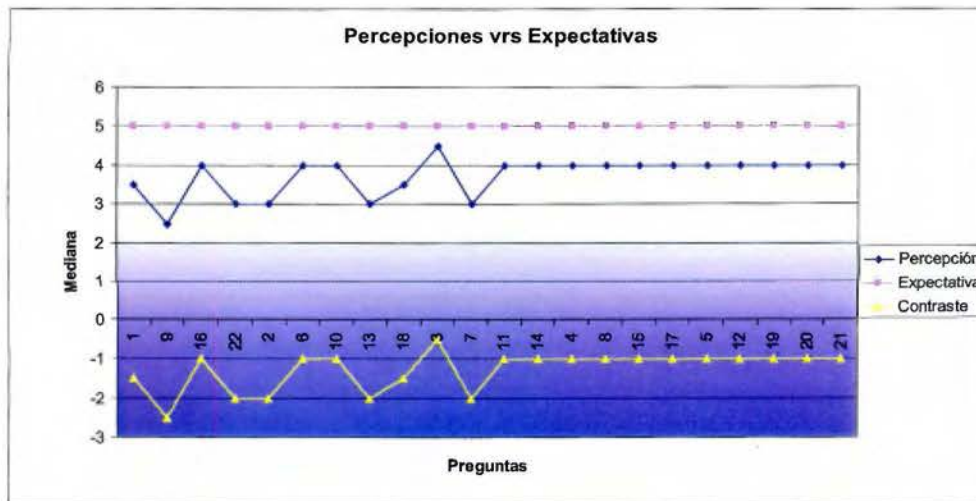
Por otro lado, en el caso de la fiabilidad, los clientes no se mostraron satisfechos ya que el valor mediano para esta dimensión es de 3,5 y un índice de -1,5. Lo anterior refleja que los clientes tienen reservas en relación con la habilidad de CSA para prestar el servicio prometido de forma precisa. Este resultado se debe a que los clientes dicen que la empresa no siempre cumple con el tiempo prometido (preguntas 2 y 13) y que existen problemas para realizar siempre bien el servicio a la primera vez (pregunta 18).

Finalmente, la dimensión de elementos tangibles recibió un valor mediano de 3,25, el índice SERVQUAL más bajo de todos (-1,75). Este resultado se debe a que 3 de las 4 preguntas de ésta dimensión obtuvieron valores insatisfactorios (inferiores a 4 puntos). Los clientes no consideran que los equipos tengan apariencia moderna (pregunta 1), ni que las instalaciones físicas y elementos materiales sean visualmente atractivos (preguntas 9 y 22). Sin embargo, se debe considerar que el 25% de los encuestados no conocen las instalaciones de la empresa lo que pudo influir en el resultado.

Al calcular el SERVQUAL GLOBAL se obtuvo como resultado que la diferencia entre la expectativa y la percepción del servicio en general ofrecido por CSA es de -1,25.

El siguiente gráfico muestra los valores asignados a cada una de las preguntas, donde 4 y 5 son valores satisfactorios y 3, 2, 1 valores no satisfactorios.

Gráfico 7. Percepciones vrs. Expectativas



Fuente: Las Autoras

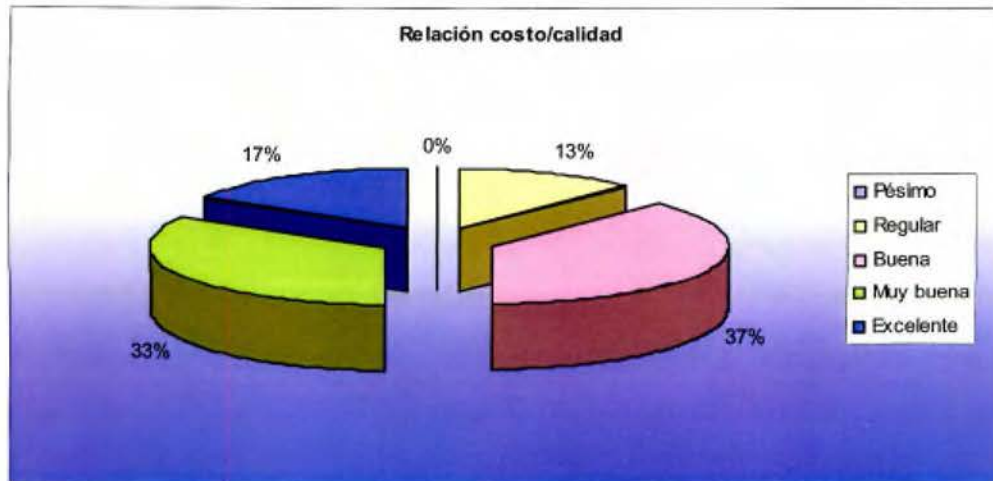
Preguntas generales: A la pregunta que hace referencia a la satisfacción en general con el servicio brindado por CSA el 70,83% de los encuestados mencionaron estar satisfechos.

El 75% de los encuestados mencionaron tener planes de realizar otros proyectos que necesiten contratar de servicios eléctricos y/o de telecomunicaciones.

Por otro lado, el 83,33% de los clientes consultados respondieron positivamente a la posibilidad de volver a contratar los servicios de CSA

Finalmente, cuando se preguntó sobre la relación costo/calidad del servicio brindado por la empresa el 17% mencionó ser excelente, el 33% dijo ser muy buena, 37% buena y 13% regular, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Relación Costo / Calidad



Fuente: Las Autoras

Preguntas demográficas: De los encuestados el 91,67% fueron hombres, lo que confirma el hecho de que CSA trabaja en un sector manejado, en su mayoría, por hombres.

Los clientes que se consultaron son en su mayoría (54,17%) personas mayores de 40 años, el 29,17% están entre los 30 y 40 años y tan solo el 16,67% son menores de 30 años.

En lo que al grado académico se refiere el 95,83% de los clientes tienen educación universitaria. El 33,33% tienen puestos gerenciales, 16,67% son ingenieros, 16,67% coordinadores de proyectos, 16,67% asistentes y finalmente 16,67% tienen otros puestos.

Las empresas clientes por lo general no son grandes compañías. El 37,5% tienen menos de 25 empleados, el 25% entre 26 y 50 personas, el 20,83% entre 51 y 100 personas, el 4,17% entre 101 y 150 personas y el 12,50% más de 150 personas, principalmente el ICE y CNFL. Además, en su mayoría son empresas que han logrado permanecer durante largo tiempo en el mercado ya que el 50% de las empresas tienen más de 15 años de existencia, 8,33% entre 11 y 15 años, 20,83% entre 6 y 10 años y 20,83% entre 1 y 5 años.

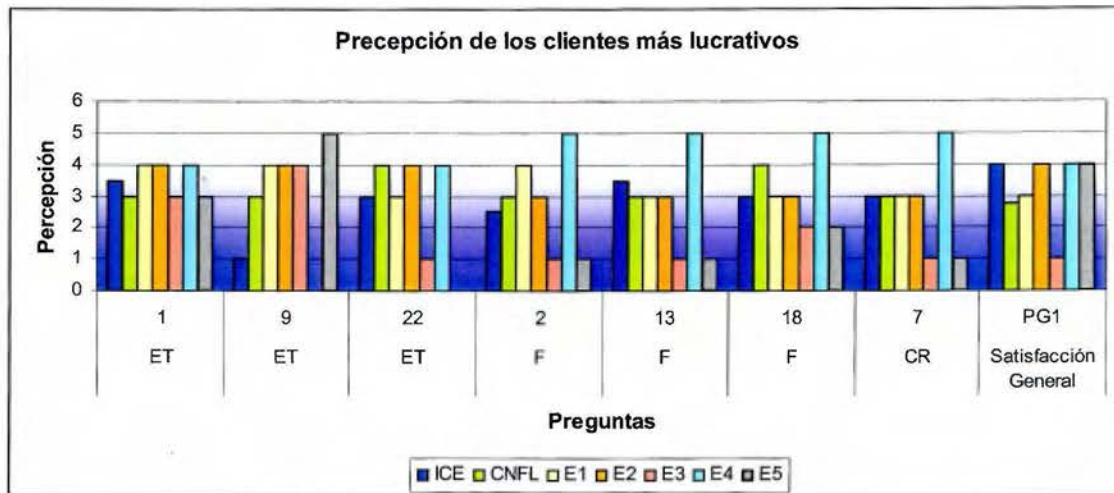
Opinión de los clientes con mayor facturación para CSA: dos de los clientes más lucrativos para la empresa, según la facturación del periodo enero 2007-febrero 2008, pertenecen al sector público (ICE y CNFL) y cinco al sector privado. Se tomaron las preguntas cuyas percepciones habían sido insatisfactorias y se analizaron por cada uno de los clientes anteriormente mencionados.

Las empresas analizadas, sin ningún orden en particular, son las siguientes:

- Papagayo
- Fomento Urbano
- PYDCA
- ICE
- Reserva Conchal
- CNFL
- Ingeniería Integral

El siguiente gráfico muestra los valores asignados a cada una de las preguntas, donde 4 y 5 son valores satisfactorios y 3, 2, 1 valores no satisfactorios.

Gráfico 9. Relación Costo / Calidad



Fuente: Las Autoras

Los principales clientes, con excepción del cliente 4, mantienen la tendencia general de insatisfacción en las preguntas que hacen referencia al tiempo prometido, la precisión y rapidez del servicio (preguntas 2, 13, 18 y 7) confirmando que los clientes perciben deficiencias en el cumplimiento del tiempo prometido

(preguntas 2 y 13), en la rapidez del servicio (pregunta 7) y que existen problemas para realizar siempre bien el servicio a la primera vez (pregunta 18).

De las empresas privadas, tres perciben que los equipos tienen una apariencia moderna; mientras que ambas instituciones públicas no lo creen así (pregunta 1). Al preguntar sobre la apariencia de las instalaciones físicas de CSA únicamente el ICE y la CNFL no les pareció visualmente atractivas (pregunta #9). Con relación a los elementos materiales como folletos, estados de cuenta o similares; solamente tres empresas dicen estar satisfechas, mientras que la empresa 3 asignó la calificación más baja posible y la empresa 5 dice no conocer ninguno de estos elementos materiales.

Con respecto a la satisfacción general, únicamente 4 empresas dicen estar satisfechas, el ICE y 3 empresas privadas; mientras que la CNFL y dos empresas privadas mencionan no estar satisfechas. El dato más alarmante lo brinda la empresa 3 (desarrolladora urbanística) quien le asignó un valor de 1, el más bajo posible, a esta pregunta.

2.2.2.2 Caracterización de Empresas Competidoras

Justificación

Uno de los factores de éxito para cualquier empresa es el conocimiento del medio en el que se desenvuelve, incluyendo sobre todo a los competidores. La caracterización de empresas similares a CSA contribuye a extraer puntos de comparación para lograr conocer las ventajas y desventajas ante éstas. Es por este motivo que como parte del análisis externo de la empresa, se realizó este estudio de los principales competidores en el sector eléctrico y telecomunicaciones.

Metodología

Se diseñó un cuestionario de 15 preguntas (ver Anexo 5. Caracterización de Empresas Competidoras) para recolectar información que permite caracterizar a los principales competidores de CSA. Las respuestas a dicho cuestionario se obtuvieron mediante citas personales y en su mayoría por vía electrónica.

Se entrevistaron las siguientes empresas, las cuales a partir de este momento se tratarán de forma anónima:

- Alfa Mike Delta
- Montajes Eléctricos
- Granchi S.A.
- Heyco
- CONDICEL
- Servicios Técnicos Valerio

Resultados

De los resultados obtenidos se puede observar principalmente que CSA pertenece a un gremio unido, que colabora entre sí para obtener contratos en conjunto cuando se amerita, pero sobre todo para establecer precios justos y razonables dentro del sector. La competencia según los entrevistados es leal.

Las empresas consultadas oscilan entre los 6 y 15 años de existencia en el mercado, cuatro de las empresas tienen más de 10 años lo que hace pensar que son empresas consolidadas. El gráfico a continuación presenta los años en el mercado de CSA y de la competencia entrevistada:

Gráfico 10. Años en el Mercado



Fuente: Las Autoras

Con relación a los servicios brindados, de las respuestas de las empresas entrevistadas se obtuvo la siguiente lista general:

- Redes eléctricas y telefónicas
- Obra Civil
- Redes monofásicas y trifásicas
- Fibra óptica
- Sistemas Eléctricos

- Redes de datos y redes de servicios múltiples (triple play a través de FTTx).
- Distribuidores de materiales

De estos servicios CSA ofrece los primeros cuatro de la lista, teniendo la diversidad de servicios que no todas las empresas posee.

Las empresas consultadas y CSA tienen en común el tipo de clientes, estando en primer lugar el ICE, instituciones públicas como CNFL, ESPH, RACSA, JASEC, Cooperativas y empresas del sector privado, principalmente desarrolladores urbanísticos y turísticos.

Al preguntar sobre los principales competidores, dos empresas nombraron a CSA. La mayoría de las respuestas coincidieron en que los competidores son los que están en el registro de oferentes del ICE y de la CNFL pero que la competencia es sana y leal. Hubo una empresa que considera que su principal competencia es ella misma y superar sus propios estándares. Por otro lado, otra empresa mencionó la amenaza de los trabajadores del ICE que en días no hábiles trabajan para otras empresas.

Con respecto a las metas a mediano y largo plazo, fueron mencionadas la diversificación de negocios y clientes e incursionar en fibra óptica (2 empresas) y electricidad (1 empresa). Cabe destacar que CSA años atrás había abordado estas metas que en la actualidad han sido completadas. Otras de las metas mencionadas es la consolidación en el sector nacional y centroamericano, la administración de redes privadas con diferentes proveedores de servicios integrados y compartiendo una sola red, la importación de más material, certificación de servicios, creación de un departamento de Seguridad Ocupacional, la instalación de un laboratorio propio de fibra óptica y finalmente vender capacitaciones e instalar. Por otro lado CSA espera principalmente consolidar negocios importantes con la CNFL en el área de electrificación, y fortalecer el área de telefonía pública.

Al preguntar sobre las oportunidades de mejora dentro de la organización, las empresas mencionaron las siguientes:

- servicio al cliente

- capacidad técnica
- redes secundarias en Fibra Óptica
- redes de servicios múltiples (triple play a través de FTTx)
- diseño e implementación de sistemas de altas tecnologías y en proyectos de redes de IP.
- servicio a desarrolladores de urbanizaciones

Del listado anterior, CSA tiene en común únicamente la fibra óptica como oportunidad de mejora. Por lo demás esta empresa cree que debe mejorar la construcción de redes eléctricas y la telefonía pública.

Los aspectos positivos que cada empresa identifica de sí mismas son las siguientes en orden de frecuencia:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| - capacidad de respuesta y técnica | - manejo administrativo |
| - conocimiento del negocio | - alianzas con proveedores |
| - diversificación | - mantenimiento de una misma plantilla |
| - calidad | - pionera en servicios de telefonía pública |
| - precio ofrecido | - única empresa en el país con el "KNOW HOW" para tal actividad |
| - la visión de la empresa | |
| - cumplimiento de tiempos de entrega | |

En el caso de CSA el aspecto positivo más importante que considera suyo es contar con un equipo de mandos medios comprometidos con el éxito de la empresa y que creyeron en ella en los momentos de crisis.

Con relación al valor agregado que los clientes reciben por parte de estas empresas, fue mencionado el uso de garantías de 2 meses, 1 año y hasta 2 años dependiendo del proyecto. Una de las empresas dijo brindar diseños y asesorías gratuitas si el objetivo final es la construcción de un proyecto. La asesoría personalizada y las soluciones integrales también fueron mencionadas como valores agregados de algunas empresas. CSA por su lado menciona la seguridad

de que el trabajo se hace con calidad, asesoría, soluciones integrales y un pronta respuesta ante una eventualidad.

Los factores de éxito identificadas por las empresas entrevistadas en orden de frecuencia son las siguientes:

- equipo humano capacitado
- cumplimiento
- conocimiento del negocio
- manejo administrativo
- responsabilidad
- compromiso
- inversiones programadas
- honradez
- diversidad
- precios razonables
- no saturación de trabajo.
- material utilizado
- liquidez de la empresa

CSA coincide con que la diversificación es un factor de éxito, pero también agrega las soluciones integrales y excelentes asesorías.

Finalmente, cuando se pregunto sobre las alianzas con empresas del mismo sector o empresas de otras industrias, 5 empresas mencionaron tenerlas al igual que CSA Las alianzas que existen son:

- Alianza voluntaria entre las empresas del mismo sector para:
 - mantener estabilidad en los precios
 - llegar a clientes con ofertas de servicios ampliadas y mejoradas.
 - cumplir con contratos cuyos requerimientos supera la capacidad de la empresa.
- Proveen de material a empresas clientes y competidores.
- Alianzas con proveedores que permite brindar precios competitivos. Esta es la alianza más común y la que posee también CSA

Para observar en detalle las respuestas de cada una de las empresas entrevistadas ver el Anexo 5. Caracterización de Empresas Competidoras.

2.2.2.3 Evaluación de Proveedores

Justificación

Los proveedores son una parte esencial de una empresa ya que ellos proporcionan los materiales necesarios para poder llevar a cabo los servicios, y de estos materiales depende la realización de un buen proyecto. Por eso es necesario contar con proveedores en los cuales se pueda confiar y que brinden productos de calidad y a tiempo.

Metodología

CSA proporcionó una lista con los proveedores a los cuales se les ha comprado materiales o servicios en el período de enero del 2007 a marzo del 2008, que corresponde a 138 proveedores.

Con esta lista se realizó un Pareto ordenando los proveedores según la facturación.

Una vez identificados los proveedores que representan la mayoría de la facturación para CSA, se realizó la evaluación de los mismos mediante 6 criterios: servicio al cliente, tiempo de entrega de cotizaciones, relación costo/calidad, servicio post-venta, tiempo de entrega del pedido y cumplimiento de lo acordado. Estos 6 criterios se evaluaron en una escala del 5 al 1. Siendo 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 pésimo.

La evaluación fue realizada por el Gerente General de CSA S.A Luis Fernando Molina (LFM), el encargado de Bodega y Suministros Luis Reyes Rosales (LRR) y el encargado de Contabilidad Jason Borbón Hernández. (JBH).

Resultados

Según el Pareto el 80% de la facturación (porcentaje acumulado) representa los 14 proveedores que se muestran en el siguiente Cuadro.

Los 14 proveedores que se evaluarán son los siguientes:

Cuadro 10: Proveedores correspondientes al 80% de la facturación (enero 2007 - marzo 2008)

PROVEEDOR
Energía y comunicaciones Enercom S.A.
Energys MVA Costa Rica S.A.
Proveeduría Industrial ProIn S.A.
YODECO DE HONDURAS, S.A.
Ermco de Costa Rica S.A.
Suministros y Materiales Electricos Sumatel S.A.
Pretensados Nacionales S.A.
Fercasa Internacional FCI, S.A.
La Florida, S.A.
Servicios Electricos del Sur, S.A.
I.E.S.A.
Suplidora Belen L.T.D.A.
Materiales para Construccion Arpe, S.A.
Tentelcom del Oeste S.A.

Fuente: Las Autoras

Para ver los detalles con relación al monto pagado a cada uno de los proveedores, la cantidad de compras realizadas a cada uno, el porcentaje que representa cada uno ordenado decrecientemente y el porcentaje acumulado ver el Anexo 6. Evaluación de Proveedores.

Al realizar la evaluación se observó que el aspecto que obtuvo una mejor calificación fue el de servicio al cliente. Por lo que los proveedores cuentan con un buen servicio al cliente desde la perspectiva de los colaboradores consultados de CSA En contraste el aspecto que obtuvo la calificación más baja fue el Servicio Post-Venta. Por lo que este aspecto podría estar sujeto a mejora por parte de los proveedores para ofrecerle un mejor servicio a CSA

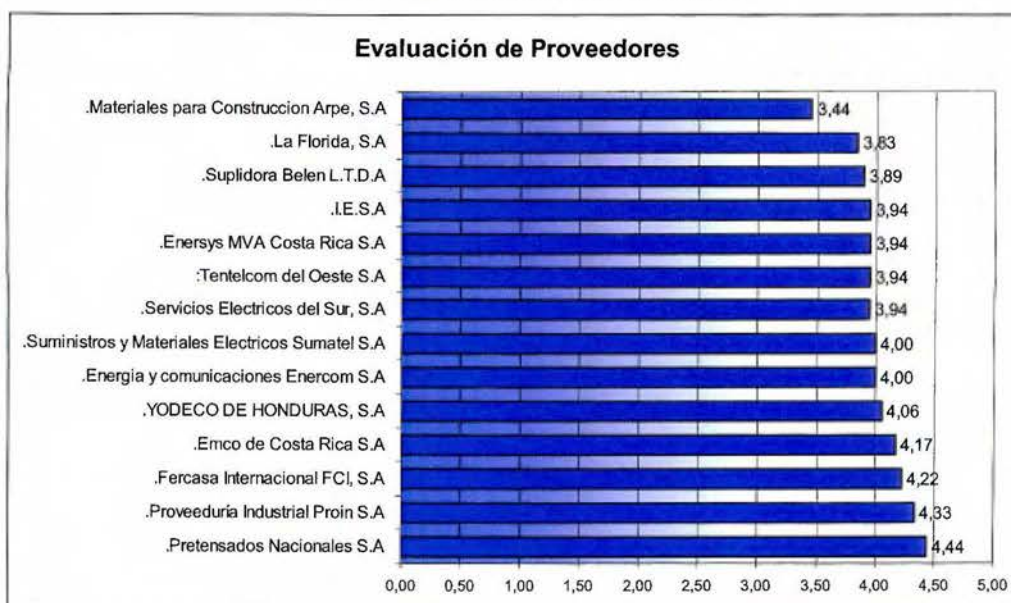
A continuación se muestra los resultados anteriormente mencionados:

Cuadro 11: Resultado de la evaluación de proveedores

Proveedor	Aspectos a Evaluar					Promedio	
	Servicio al Cliente	Tiempo de entrega de cotizaciones	Relación COSTO/ CALIDAD	Servicio Post-Venta	Tiempo de entrega del pedido		Cumplimiento de lo acordado
Pretensados Nacionales S.A.	4,67	4,67	4,00	4,00	5,00	4,33	4,44
Proveeduría Industrial Proin S.A.	5,00	4,50	4,50	3,50	4,00	4,50	4,33
Fercasa Internacional FCI, S.A.	4,67	4,33	4,00	3,33	4,33	4,67	4,22
Emco de Costa Rica S.A.	4,67	4,33	4,33	3,33	4,00	4,33	4,17
YODECO DE HONDURAS, S.A.	4,67	3,67	4,00	3,00	4,67	4,33	4,06
Energía y comunicaciones Enercom S.A.	4,33	4,00	4,33	3,00	4,00	4,33	4,00
Suministros y Materiales Electricos Sumatel S.A.	4,33	4,00	4,00	3,33	4,00	4,33	4,00
Servicios Electricos del Sur, S.A.	4,00	4,00	4,00	3,33	4,33	4,00	3,94
Tentelcom del Oeste S.A.	4,00	4,00	4,00	3,33	4,00	4,33	3,94
Enersys MVA Costa Rica S.A.	4,00	4,33	4,00	3,33	4,00	4,00	3,94
I.E.S.A.	4,00	4,00	3,67	3,33	4,33	4,33	3,94
Suplidora Belen L.T.D.A.	4,33	4,00	4,00	3,33	3,67	4,00	3,89
La Florida, S.A.	4,00	4,00	3,67	3,00	4,00	4,33	3,83
Materiales para Construccion Arpe, S.A.	3,33	3,67	3,33	2,67	3,67	4,00	3,44

Fuente: Las Autoras

Gráfico 11: Evaluación de Proveedores



Fuente: Las Autoras

En el gráfico anterior se puede observar que el proveedor que obtuvo la calificación más alta con un 4,44 fue Pretensados Nacionales S.A. A continuación Proveeduría Industrial Proin S.A., Fercasa Internacional FCI, S.A. y Emco de Costa Rica S.A. con una calificación de 4,33, 4,22 y 4,17 respectivamente. Enersys MVA Costa Rica S.A. y Suplidora Belén con una calificación promedio de 4,67. De ahí en adelante las calificaciones promedio de los restantes proveedores se mantienen entre 4,06 y 3,83. Exceptuando a Materiales para Construcción Arpe S.A. que cuenta con la calificación más baja de la totalidad de los proveedores con un 3,44.

Cabe destacar que las calificaciones promedio de los 14 proveedores oscilaron entre muy bueno y bueno. Por lo que estos datos reflejan que los colaboradores consultados para esta evaluación, se encuentran razonablemente satisfechos en las relaciones con sus proveedores.

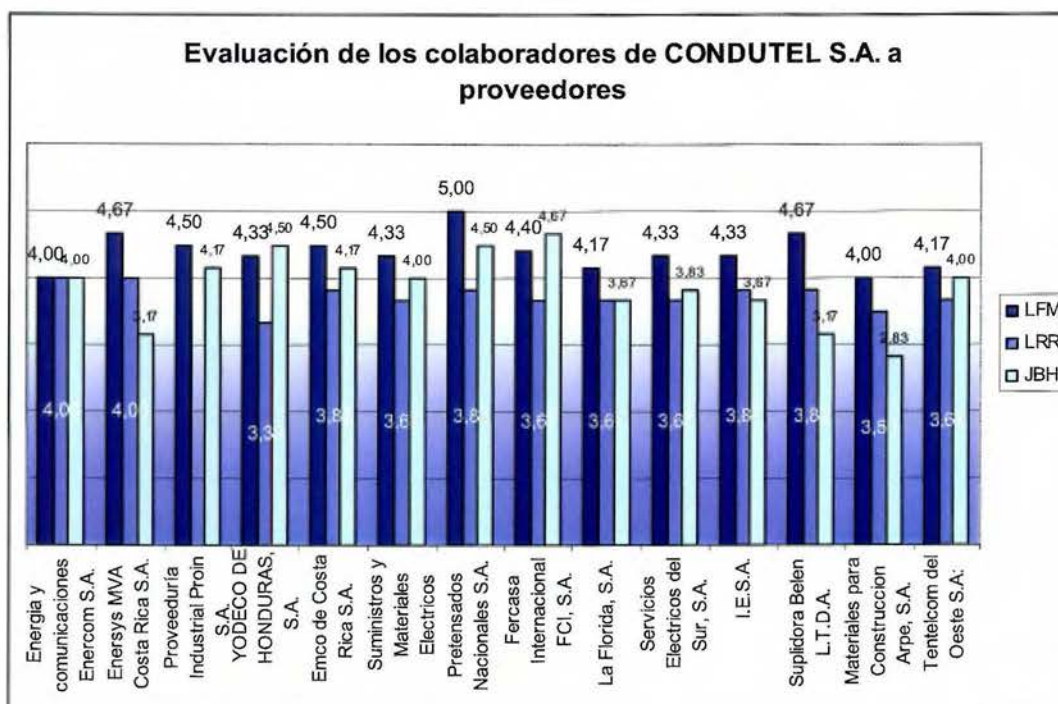
A continuación se presentan las calificaciones promedio por proveedor, dadas por cada uno de los colaboradores de CSA

Cuadro 12: Evaluación de los colaboradores de CSA hacia los proveedores

Proveedores	LFM	LRR	JBH
Energía y comunicaciones Enercom S.A.	4,00	4,00	4,00
Energys MVA Costa Rica S.A.	4,67	4,00	3,17
Proveeduría Industrial Proin S.A.	4,50		4,17
YODECO DE HONDURAS, S.A.	4,33	3,33	4,50
Emco de Costa Rica S.A.	4,50	3,83	4,17
Suministros y Materiales Electricos Sumatel S.A.	4,33	3,67	4,00
Pretensados Nacionales S.A.	5,00	3,83	4,50
Fercasa Internacional FCI, S.A.	4,40	3,67	4,67
La Florida, S.A.	4,17	3,67	3,67
Servicios Electricos del Sur, S.A.	4,33	3,67	3,83
I.E.S.A.	4,33	3,83	3,67
Suplidora Belen L.T.D.A.	4,67	3,83	3,17
Materiales para Construccion Arpe, S.A.	4,00	3,50	2,83
Tentelcom del Oeste S.A:	4,17	3,67	4,00

Fuente: Las Autoras

Gráfico 12: Evaluación de los colaboradores de CSA hacia los proveedores.



Fuente: Las Autoras

Como se observa en el gráfico anterior en el único proveedor que los tres colaboradores concuerdan en sus calificaciones es Energía y comunicaciones Enercom S.A. En los restantes proveedores las calificaciones varían por parte de los colaboradores de CSA Es importante mencionar que las calificaciones más bajas proporcionadas a los proveedores fueron por parte de Luis Reyes.

Cabe destacar que en el Proveedor Proveeduría Industrial Proin S.A., Luis Reyes no dio una calificación al mismo ya que no lo conoce ampliamente como para opinar sobre el mismo. Por lo tanto la calificación de este proveedor es el promedio de la de Jason Borbón Hernández y Luis Fernando Molina.

2.2.2.4 Análisis Externo

Justificación

El análisis de la situación externa le permite a CSA conocer cuáles son sus oportunidades para desarrollarse dentro del sector eléctrico y de telecomunicaciones, e identificar las amenazas que se pueden presentar por la presencia de competidores o cambios en el sector.

Este análisis ayuda a determinar como las distintas legislaciones, política, economía, ambiente y salud del país y la región, afectan directa o indirectamente su labor.

Metodología

En este diagnóstico se evaluaron los aspectos a nivel externo que constituyen amenazas, oportunidades o condicionantes para el quehacer de la empresa. Para la realización de este diagnóstico se consideraron los siguientes aspectos:

- Económico (E)
- Político (P)
- Legal (L)
- Social (S)
- Tecnológico (T)
- Ambiental (A)

El análisis situacional externo fue elaborado por las autoras con información de entidades públicas como ministerios, información en Internet como leyes o el estado de la nación, entre otras fuentes de información.

La información reunida en el desarrollo de este análisis servirá de insumo para el Taller No 1.

Resultados

A continuación se recopila la información pertinente del análisis situacional externo para CSA:

Cuadro 13: Resultado del Análisis de Situación Externa

Análisis	Tipo	Situación	Impacto sobre CSA
E	Condicionante	Según el Plan Nacional de Desarrollo (2006-2010) Costa Rica es la economía más abierta de América Latina y el tercer receptor de inversión extranjera directa per cápita de toda la región.	La oportunidad de incursionar en nuevos mercados, especialmente en el centroamericano. Se puede ver amenazada ante la inversión extranjera en nueva o conocida competencia
E	Amenaza	Según informe del Banco Central la industria de la construcción, con datos preliminares de enero del 2008, continúa teniendo un desempeño muy favorable aunque un tanto desacelerado.	El leve desaceleramiento de la industria de la construcción puede significar el mismo efecto en el crecimiento de contratos para CSA
E	Oportunidad	Aumento en la venta de energía para alumbrado y al sector residencial, siendo este último el más consumista por encima del industrial.	CSA tiene como clientes importantes a instituciones estatales que se encargan del alumbrado público y a empresas urbanísticas e industriales, por lo que el aumento en las ventas de energía a nivel nacional puede influir en el aumento en las ventas de servicios por parte de la empresa.
E	Oportunidad	Dinamismo de la importación para la industria eléctrica y de telecomunicaciones, con una variación anual de 123%.	Le brinda a CSA la posibilidad de incursionar en el negocio de la importación de materiales para uso propio y venta de los mismos.

E	Amenaza	<p>Aumento de los precios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acero, materiales de construcción (entre el 18% y 13%) • aluminio (ambos en un 10%) y sobre todo el cobre cuyo precio está en alturas sin precedentes. • petróleo y sus derivados. 	<p>Implica un aumento en los costos de operación para CSA</p>
P	Oportunidad	<p>La situación política actual, al considerarse estable, permite una fuerte apertura de mercado en el sector eléctrico y de telecomunicaciones</p>	<p>Toda instalación en proyectos urbanísticos, comerciales y turísticos, en lo que a servicios eléctricos y de telefonía fija y celular se refiere, el ICE las otorga a empresas privadas tales como CSA lo que puede implicar mayores ventas de servicios para la misma.</p>
L	Condicionante	<p>Obligación de cumplir con una serie de leyes al participar en los carteles con otras compañías estatales para realizar proyectos.</p> <p>Obligaciones contractuales con empresas privadas.</p>	<p>Al cumplir con estas leyes y directrices CSA tendría mayores posibilidades de llevar a cabo nuevas negociaciones para brindar servicios.</p> <p>Sin embargo, si en algún momento se llegara a comprobar el incumplimiento por parte de la empresa podría perder oportunidades de proyectos someterse a sanciones.</p>

S	Oportunidad	Los ingresos reales de los trabajadores crecieron, en promedio, un 9,3% y el porcentaje total de hogares pobres bajó del 20,2% a un 16,7%, el más bajo en los últimos 30 años.	Contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de CSA y esto a su vez podría mejorar su desempeño.
S	Amenaza	Aumento de la inseguridad ciudadana del país.	Posibles robos de materiales a las cuadrillas de trabajo pueden convertirse en una gran e importante amenaza para la empresa.
T	Condicionante	No existen limitaciones en cuanto al acceso a nivel tecnológico para telefonía fija, cable o fibra óptica.	Genera grandes oportunidades de crecimiento pero no solo para CSA por lo que puede fortalecer así mismo a la competencia.
T	Oportunidad	Falta mayor acceso a Internet (sólo alrededor del 4% de la población tiene acceso).	Esto representa una oportunidad de negocio ya que se podría brindar servicios subcontratados por el ICE para aumentar la conectividad a Internet y llevarlo a más hogares costarricenses.
T	Oportunidad	Existencia de nuevos proyectos de tecnología del ICE: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Frontera a Frontera mediante fibra óptica. • Proyecto Red Internet Avanzada: 100,000 líneas banda ancha. 	Estos proyectos pueden ser una oportunidad para CSA ya que puede contribuir al enlace de frontera a frontera mediante fibra óptica, servicio que actualmente está a disposición por parte de la empresa y que es proporcionada a algunos clientes de la misma.

T	Oportunidad	Zonas pobres como en Limón, Puntarenas y las zonas fronterizas tienen la cobertura más baja.	Posibles proyectos del ICE para mejorar la cobertura en éstas zonas representan una importante oportunidad de trabajo.
T	Oportunidad	Impulso a proyectos de generación privada de electricidad a pequeña escala.	Estos proyectos pueden convertirse en un nuevo y rentable servicio para CSA
A	Amenaza	Se exige políticas ambientales, normativas ambientales como la ISO 14000 y cumplimiento de las leyes medioambientales por parte de las empresas.	CSA puede perder negocios potenciales al no contar con una política ambiental y/o normativas ambientales que en ocasiones son solicitadas por algunos clientes como requisito para contratar servicios.

Fuente: Las Autoras

2.2.3 FODAC

El establecimiento del FODAC y de las matrices EFI y EFE se realizó en el Taller N°1, el día sábado 23 de Agosto del 2008, en las instalaciones de la empresa CSA. Ver metodología del Taller N°1 en el Anexo 7. Metodología Taller N°1.

2.2.3.1 *Definición del FODAC*

Justificación

El FODAC permitirá llegar a un consenso y definir las principales fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y condicionantes con las que cuenta CSA. Esta herramienta servirá de insumo para futuras etapas del proyecto, principalmente en el desarrollo de estrategias basadas en las mismas.

Metodología

En la sesión del Taller N°1 el equipo evaluador, tomando en cuenta los resultados de las herramientas realizadas previamente (matrices de situación interna y externa realizada por los colaboradores, la retroalimentación y el criterio experto de los supervisores de área y del gerente general), llevó una propuesta de FODAC con la cual generó un debate para seleccionar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y condicionantes que afectan a la empresa. El resultado de este taller fue un FODAC que cuenta con la aprobación de los colaboradores involucrados y el equipo evaluador, además de que logra reunir los aspectos más importantes sobre la empresa.

Resultados

Durante la realización del Taller N°1, se llegó al consenso de que las principales fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y condicionantes son:

CONDICIONANTES

- Costa Rica al ser la economía más abierta de América Latina y el tercer receptor de inversión extranjera directa per cápita en toda la región puede atraer inversión extranjera en nueva o conocida competencia o puede impulsar oportunidades de incursionar en nuevos mercados.
- Cumplimiento de las leyes necesarias para participar en las licitaciones. Cumpliendo con éstas tendría mayores posibilidades de llevar a cabo nuevas negociaciones para brindar servicios, pero si en algún momento se llegara a comprobar su incumplimiento podría ser sancionada o perder futuros contratos.
- La inexistencia de limitaciones al acceso a nivel tecnológico para telefonía fija, cable o fibra óptica genera grandes oportunidades de crecimiento pero no solo para CONDUTEL S.A. por lo que puede fortalecer así mismo a la competencia.

FORTALEZAS

- Buena relación con proveedores.
- La empresa tiene una actitud positiva hacia el cambio.
- El comportamiento de los líderes de la empresa ayuda al progreso de la misma.
- Se fomenta el Empoderamiento ya que le confían a los empleados cierto nivel de toma de decisiones.
- Los mandos medios están comprometidos con el éxito de la empresa.
- CONDUTEL S.A. cuenta con gran trayectoria en el país.
- Se cuenta con personal especializado.

DEBILIDADES

- Las relaciones interpersonales no contribuyen a un ambiente laboral favorable.
- CONDUTEL S.A. no cuenta con un departamento de recursos humanos.
- No se evalúa el desempeño de los proveedores.
- No existen estándares de servicio específicos establecidos por la empresa.
- No se realizan evaluaciones de satisfacción de los clientes.
- No cuentan con mecanismos o elementos físicos que promuevan los servicios de la empresa.
- Clientes perciben la existencia de problemas para cumplir con el tiempo prometido y realizar el servicio bien a la primera vez.
- CONDUTEL S.A. no cuenta con un plan estratégico.
- CONDUTEL S.A. no posee manuales o instructivos que faciliten las labores.
- Los empleados no se encuentran confortables en sus espacios físicos de trabajo.
- No se cuenta con un proceso formal de atención de quejas.
- No se mide el desempeño organizacional.
- La comunicación entre los departamentos de la empresa no es buena y efectiva.

OPORTUNIDADES

- El dinamismo de la importación para la industria eléctrica y de telecomunicaciones brinda la posibilidad de incursionar en este negocio.
- Alianza entre competidores para optar por un mismo proyecto.
- Posibilidad de nuevos negocios ya que el estado impulsa proyectos de generación privada de electricidad a pequeña escala.
- Necesidad de mayor acceso a internet por parte de la población costarricense, lo que puede implicar nuevos negocios con el ICE.
- Existencia de nuevos y grandes proyectos del ICE.
- Apertura en el sector eléctrico y telecomunicaciones lo que implica más contratos (ICE, CNFL, ESPH y JASEC) para instalaciones de servicios eléctricos y de telefonía fija y celular.
- Aumento de la cantidad de contratos con instituciones públicas, principalmente el ICE, CNFL, y cooperativas, debido a la necesidad de mejorar la cobertura eléctrica en zonas de menor capacidad adquisitiva como Limón, Puntarenas y zonas fronterizas.
- Aumento en la venta de energía para alumbrado y sector residencial lo que indica mayor demanda en los servicios eléctricos, por lo tanto mayor oferta de trabajo.
- 75% de los clientes tienen planes de realizar nuevos proyectos.
- 83,33% de los clientes estarían dispuestos a contratar nuevamente los servicios de CONDUTEL S.A.
- Alianzas con proveedores.

AMENAZAS

- Existen empresas que ofrecen servicios que CONDUTEL S.A. no brinda.
- La exigencia de políticas, normativas y leyes medioambientales por parte de clientes, para optar por contratos puede implicar pérdida de los mismos al no cumplir con dichos requerimientos.
- Incremento en los costos de operación por causa del aumento en los precios del acero, aluminio, cobre, materiales de construcción, petróleo y sus derivados.
- Existen empresas que desean incursionar en servicios que ofrece actualmente CONDUTEL S.A. lo que puede significar mayor competencia e inclusive menos contratos.
- Metas visionarias de empresas competidoras que las pueden llevar a una mejor posición respecto a CONDUTEL S.A.
- Alianzas que poseen los competidores que les confieren una ventaja competitiva con respecto a CONDUTEL S.A.
- Posible disminución en la cantidad de contratos, especialmente con empresas privadas de proyectos urbanísticos, debido al desaceleramiento en la industria de la construcción.

2.2.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Justificación

Las empresas deben conocer sus fortalezas internas ya que estas representan los recursos con los que pueden potenciar su posición, y deben cuidar sus debilidades ya que éstas dejan al descubierto puntos débiles donde se pueden encontrar vulnerables y ser atacados por la competencia.

El puntaje final de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), permite conocer si la empresa se encuentra o no en una posición sólida internamente.

Además los resultados de la matriz EFI servirán de insumo para futuras etapas del proyecto como lo son el desarrollo del marco y plan estratégico.

Metodología

Una vez terminada la definición del FODAC en la sesión del Taller N°1, se realizó la matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) que resume y evalúa las fortalezas y principales debilidades en las áreas funcionales de una empresa, además que permite identificar y valorar las relaciones entre éstas áreas.

La matriz de Evaluación del Factor Interno se desarrolla por medio de cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores internos clave que se identificaron en el taller No 1. Se incluye de entre 10 a 20 factores, tanto fortalezas como debilidades.
2. A cada factor se le asigna un valor que varia de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor permite establecer la importancia relativa de dicho factor para lograr el éxito en la industria de la empresa. Los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Seguidamente se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor interno.

Clasificación

- 1 *corresponde a una debilidad mayor*
- 2 *corresponde a una debilidad menor*
- 3 *corresponde a una fortaleza menor*
- 4 *corresponde a una fortaleza mayor*

Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades de 1 o 2. Las clasificaciones se basan en la empresa, en contraste al paso 2 donde la clasificación se basa en la industria.

4. Posteriormente se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Finalmente se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a ambos.

No importa el número de factores clave incluidos en una matriz EFI, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5.

El equipo evaluador participó como facilitador del proceso con el aporte de los participantes del Taller que brindaron su conocimiento experto sobre la empresa y la industria.

Resultados

Los puntajes con valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente; en contraste con los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

El resultado obtenido por CSA en la Matriz EFI es de 1,85. Según lo mencionado anteriormente, la empresa se encuentra en una posición débil a nivel interno; esta valoración confirma los resultados obtenidos al realizar el análisis interno. Para detallar ver la Matriz EFI completa en el Anexo 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno.

2.2.3.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Justificación

Las empresas deben conocer el sector en el cual se desenvuelven para utilizar las oportunidades que se le presentan para mejorar su ventaja competitiva y cuidarse de las amenazas para mantener su posición en el mercado.

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), permite conocer en qué grado las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos de las amenazas externas.

Además los resultados de la matriz EFE servirán de insumo para futuras etapas del proyecto como lo son el desarrollo del marco y plan estratégico.

Metodología

Una vez terminada la definición del FODAC en la sesión del Taller N°1, se aplicó la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) que permitió resumir y evaluar la información económica, social, ambiental, política, legislativa y competitiva.

La matriz de Evaluación del Factor Externo se desarrolla por medio de cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el taller No 1. Se incluye de entre 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y al sector en el que se desenvuelve.
2. A cada factor se le asigna un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor permite establecer la importancia relativa de dicho factor para lograr el éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Seguidamente se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

Clasificación

- 1 corresponde a la respuesta es deficiente
- 2 corresponde a la respuesta es de nivel promedio
- 3 corresponde a la respuesta está por arriba del promedio
- 4 corresponde a la respuesta es excelente

Las clasificaciones anteriores se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, en contraste al paso 2 donde la clasificación se basa en el sector.

4. Posteriormente se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Finalmente se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

No importa el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5.

El equipo evaluador participó como facilitador del proceso con el aporte de los participantes del Taller que brindaron su conocimiento experto sobre la empresa y el sector.

Resultados

Un valor ponderado total de 4.0 denota que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, es decir, la empresa aprovecha en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Un valor ponderado total de 1.0 indica que Las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

El resultado obtenido por CSA en la Matriz EFE es de 3,05. Según lo mencionado anteriormente, la empresa responde de forma certera a las oportunidades y amenazas del sector; lo que confirma los resultados obtenidos al realizar el análisis externo. Para detallar ver la Matriz EFE completa en el Anexo 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

2.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- Algunas fortalezas presentes en la empresa como el fuerte compromiso por parte de los mandos medios, la actitud positiva hacia el cambio y el fomento del empoderamiento, facilitarán la implementación exitosa de estrategias que permitan minimizar y/o eliminar las debilidades identificadas.
- CSA se encuentra en una posición vulnerable a nivel interno, esto debido a que la empresa en este momento carece de varios pilares que son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización, como un plan estratégico, una adecuada administración del recurso humano, la sistematización de sus procesos, entre otros; sin embargo, a nivel externo ha logrado un posicionamiento sólido debido a que sus estrategias informales le han permitido aprovechar oportunidades latentes en el mercado y podría ser capaz de reducir los efectos potenciales de las amenazas del sector.
- Las debilidades identificadas no han condicionado, hasta el momento, el éxito que han tenido las estrategias no formalmente establecidas que facilitaron la recuperación y crecimiento acelerado de CSA en los últimos dos años; sin embargo, al ser este un crecimiento desorganizado, el no abordar estas debilidades en el corto plazo puede poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el futuro.
- La necesidad que tiene CSA de minimizar las debilidades y el impacto de las amenazas que comprometen su éxito en el futuro; apunta hacia la creación de un plan estratégico que defina el norte a seguir por parte de la organización.

CAPÍTULO III. DISEÑO

3.1 METODOLOGÍA DE DISEÑO

3.1.1 Objetivos

3.1.1.1 *Objetivo General 1*

Construir el marco y plan estratégico de CSA que contribuyan con la alineación de la gestión de la organización.

Objetivos Específicos

- Diseñar de forma participativa el marco estratégico de CSA para formalizar la dirección estratégica de la empresa.
- Construir de forma conjunta con CSA un plan estratégico que le permita la alineación a mediano y largo plazo.

3.1.1.2 *Objetivo General 2*

Proponer los procesos de revisión y ajuste del marco y plan estratégico que permitan adecuarlos según los cambios que se susciten en el ambiente tanto interno como externo de la empresa.

Objetivos Específicos

- Diseñar medios de evaluación de los componentes del marco estratégico que permitan a la empresa comprobar la validez de los mismos.
- Establecer los procedimientos que permitan a la empresa contar con una guía para la revisión y ajuste del marco y plan estratégico.

3.1.1.3 Objetivo General 3

Establecer un plan de implementación que le permita a CSA desarrollar y controlar lo propuesto en el plan estratégico.

Objetivos Específicos

- Construir una agenda estratégica con su respectiva cronología y ruta crítica de las acciones estratégicas que sirva de guía para la implementación del plan estratégico por parte de la empresa.

- Definir una metodología que le facilite a CSA la aplicación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de control del cumplimiento del plan estratégico.

- Brindar metodologías y herramientas didácticas que le permitan a CSA divulgar el Marco y Plan Estratégico a todos los colaboradores.

3.1.2 Actividades, Herramientas y Resultados Esperados

N° de Objetivo	Actividades	Herramienta(s)	Resultados Esperados
E1	- Inducción N° 1: Marco estratégico	- Formulario de evaluación de los componentes del marco estratégico. - Grupo Focal	- Interiorización de los conceptos de los componentes del marco estratégico.
E1	- Taller N° 2: Formulación del marco estratégico	- Grupo Focal - Dinámicas participativas - Plan de actividades de los talleres	- Marco Estratégico
E2	- Inducción N° 2: Plan estratégico	- Grupo Focal. - Formulario de evaluación de los componentes del plan estratégico.	- Interiorización del concepto del plan estratégico.
E2	- Taller N° 3: Formulación del plan estratégico	- Grupo Focal y lluvia de ideas - Dinámicas participativas - Plan de actividades del Taller	- Plan Estratégico

Fuente: Las Autoras

N° de Objetivo	Actividades	Herramienta(s)	Resultados Esperados
E3	- Diseñar instrumentos de evaluación de los componentes del marco estratégico.	- Listas de características de los componentes del marco estratégico.	- Instrumentos de evaluación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
E4	- Definir el procedimiento de revisión y ajuste del marco y plan estratégico.	- Mapa de procesos	- Manual de procedimiento para revisar y ajustar el marco y plan estratégico.
E5	- Construir una agenda estratégica.	- Plan estratégico - Diagrama de Gantt	- Agenda estratégica
E6	- Definir una metodología de aplicación del Cuadro de Mando Integral.	- Plan estratégico	- Metodología de aplicación del Cuadro del Mando Integral.

Fuente: Las Autoras

3.2 RESULTADOS DEL DISEÑO

3.2.1 Objetivo Específico 1

Diseñar de forma participativa el marco estratégico de CSA para formalizar la dirección estratégica de la empresa.

3.2.1.1 *Inducción N°1: Marco Estratégico*

Justificación

Antes de comenzar la formulación del Marco Estratégico es importante que las personas que participarán en el taller reciban una inducción sobre el tema para que conozcan e interioricen los principales conceptos.

Con esta inducción, las personas que participarán en el Taller N°2 contarán con los conocimientos necesarios para formular el Marco Estratégico para CSA

Metodología

Esta inducción se realizó antes de comenzar el Taller N°2, en el centro de eventos "La Hacienda" ubicado en San Lorenzo de Heredia, el sábado 27 de setiembre.

Participaron 13 personas, el gerente general, supervisores de área y otros colaboradores de la empresa.

La inducción inició con una presentación magistral de las principales definiciones de los componentes de un marco estratégico: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategia maestra.

Después de dicha presentación se realizó una dinámica para reforzar los conocimientos transmitidos. La dinámica consistió en buscar, en 4 equipos, los componentes de un marco estratégico y sus respectivas definiciones escritas en diferentes papeles escondidos dentro del salón. El primer equipo en encontrarlos y asociarlos con su definición correctamente era el ganador.

Una vez terminada la dinámica, se aplicó la herramienta del Anexo 10. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del Marco Estratégico y sus componentes para evaluar el nivel de interiorización del tema por parte de los participantes.

Resultados

Al aplicar la herramienta de evaluación se obtuvo como promedio una nota de 91,025% lo cual indica que se logró comunicar efectivamente las definiciones del marco estratégico y sus componentes.

Los elementos marco estratégico, misión y visión fueron los que mayor nivel de interiorización obtuvieron ya que todos los participantes dieron respuestas correctas de sus definiciones; le sigue objetivos estratégicos con 12 personas con respuestas correctas, valores con 11 y finalmente estrategia maestra con 10 personas, tal y como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 13. Respuestas correctas vrs incorrectas



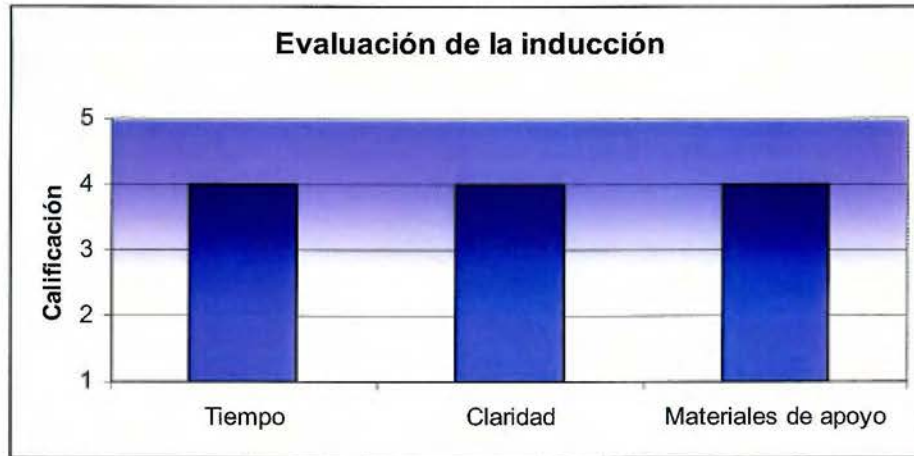
Fuente: Las Autoras

Los participantes también asignaron un puntaje para evaluar la inducción impartida donde 1 es pésimo, 2 es regular, 3 es buena, 4 muy buena y 5 es excelente. Los puntos a evaluar fueron el tiempo invertido para la inducción, la claridad con la que se abordaron los temas por parte de las estudiantes y los materiales de apoyo utilizados. En los puntos anteriormente mencionados se obtuvo una calificación general de 4, es decir, muy bueno, tal y como se puede observar en el gráfico 2.

La herramienta de evaluación cuenta con un espacio para comentarios, los cuales fueron:

- Muy bueno
- Muy bueno, ameno e instructivo
- Es muy bueno para el cambio de la empresa

Gráfico 14. Resultados de la evaluación de la inducción por parte de los participantes



Fuente: Las Autoras

3.2.1.2 Construcción del marco estratégico de CSA

Justificación

La formulación de un marco estratégico en CSA permite formalizar la dirección estratégica de la misma.

Es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores ya que son los que conocen a fondo la empresa, y su participación en la construcción del marco estratégico promueve el compromiso de los mismos con la empresa.

Metodología

El marco estratégico de CSA fue elaborado en el Taller N°2, en el cual participaron 13 personas entre las que se encuentran el gerente general, supervisores de área y otros colaboradores. Ver metodología del mismo en el [Anexo 11. Metodología Taller N°2](#).

Previo al taller se les entregaron a los colaboradores cuestionarios sobre la misión, visión y valores (Ver Anexo 12. Herramienta previa al Taller N°2: Cuestionarios sobre la misión, visión y valores). Estos cuestionarios incluyeron preguntas con los elementos básicos que deben tener una misión, visión y valores. La integración de las respuestas de estos cuestionarios se utilizó como insumo del Taller N°2.

Este incluyó actividades y votaciones con el fin de que los colaboradores eligieran mediante un consenso las ideas fuerzas sobre la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Además, se formó un pequeño comité de cuatro colaboradores. El comité se encargó de redactar las definiciones de la misión, visión, valores de CSA con las ideas fuerzas seleccionadas en el Taller N°2.

Resultados

Las respuestas que dieron los colaboradores de CSA a los cuestionarios previos al Taller N° 2 de misión, visión y valores se sometieron a votación durante el taller para extraer las principales ideas a considerar para la construcción del marco estratégico.

Después del Taller N° 2 y de la reunión del comité encargado de redactar la misión y visión de la empresa, se completa la construcción del marco estratégico de CSA, el cual se presenta a continuación:

❖ Misión

“Brindar servicios integrales en construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones y eléctricas que superen las necesidades y expectativas de clientes públicos y privados dentro de la región centroamericana, aumentando el valor de la empresa con personal calificado, alta tecnología y responsabilidad social.”

❖ Visión 2015

“Ser la empresa líder en construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones y eléctricas, reconocida por su rentabilidad, calidad, integridad, seguridad y confianza, gracias a la aplicación de alta tecnología y al desarrollo de nuestro equipo humano con conciencia ambiental.”

❖ Valores y sus respectivas conductas

- **Confianza**

- CSA se compromete a ser consecuente en sus acciones y decisiones basándose siempre en la rectitud, brindándole a los clientes, empleados, accionistas y proveedores, seguridad de que los trabajos y actividades que se realicen estarán siempre enmarcados en un ámbito de honestidad, transparencia y lealtad.

- **Dedicación**

- CSA dará lo mejor de sí e irá más allá de lo acordado, sintiéndose satisfecho con el desempeño y los resultados obtenidos.

- **Responsabilidad**

- CSA S.A se compromete a cumplir fielmente con las normas, leyes y compromisos con nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores, aliados estratégicos, sociedad y medio ambiente de una forma integral, consiguiendo una relación armoniosa entre los involucrados.

- **Solidaridad**

- CSA brindará apoyo a sus clientes, empleados, sociedad accionistas y proveedores ante cualquier situación, siempre y cuando sus valores no se vean transgredidos.

De los cuatro valores establecidos para la empresa, dos deben ser reforzados según la opinión de los participantes del Taller N° 2. Estos valores son la confianza y solidaridad.

❖ **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se establecieron basándose en las cinco perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento y Responsabilidad Social Empresarial. Además se agregó una nueva perspectiva de responsabilidad social y su respectivo objetivo estratégico.

- Lograr un crecimiento sostenible en las finanzas de CSA que sustente su liderazgo en el mercado de construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones y eléctricas.
- Incrementar la cantidad de clientes satisfechos de CSA de manera que se garantice una mejor participación de mercado y se asegure la rentabilidad de los clientes para la empresa.
- Garantizar la calidad de los procesos de CSA
- Fortalecer la cultura y desarrollo organizacional de CSA
- Posicionar a CSA como una empresa socialmente responsable y amigable con el ambiente.

3.2.2 Objetivo Específico 2

Construir de forma conjunta con CSA, un plan estratégico que le permita la alineación a mediano y largo plazo.

3.2.2.1 Inducción N° 2: Plan Estratégico

Justificación

Antes de realizar el taller N°3 en el cual se desarrolló participativamente el Plan Estratégico de CSA, las autoras realizaron la inducción N° 2.

Esta se realizó con el fin de que los participantes del taller contarán con los conocimientos necesarios para formular el Plan Estratégico de CSA

Metodología

La inducción N° 2 se realizó antes de comenzar el Taller N°3, se llevo a cabo los días jueves 23 y viernes 24 de octubre del 2008, en las instalaciones de CSA Participaron 13 personas: el gerente general, supervisores de área y otros colaboradores de la empresa.

La inducción inició con una presentación magistral de las siguientes definiciones: estrategia maestra, estrategias específicas, factores críticos de éxito, perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de formación y crecimiento, perspectiva de responsabilidad social y objetivos específicos.

Después de dicha presentación se realizó una dinámica para reforzar los conocimientos transmitidos. La dinámica consistió en armar, en 3 equipos, rompecabezas con las definiciones aprendidas. El primer equipo en armar todos los rompecabezas correctamente era el ganador.

Una vez terminada la dinámica, se aplicó las herramientas del Anexo 13. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes del Plan Estratégico y del Anexo 14. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes Restantes del Plan Estratégico para evaluar el nivel de interiorización del tema por parte de los participantes.

Resultados

Al aplicar la herramienta de evaluación se obtuvo como promedio una nota de 81,481% lo cual indica que aunque la mayoría conoce los conceptos expuestos, todavía prevalece confusión en algunos.

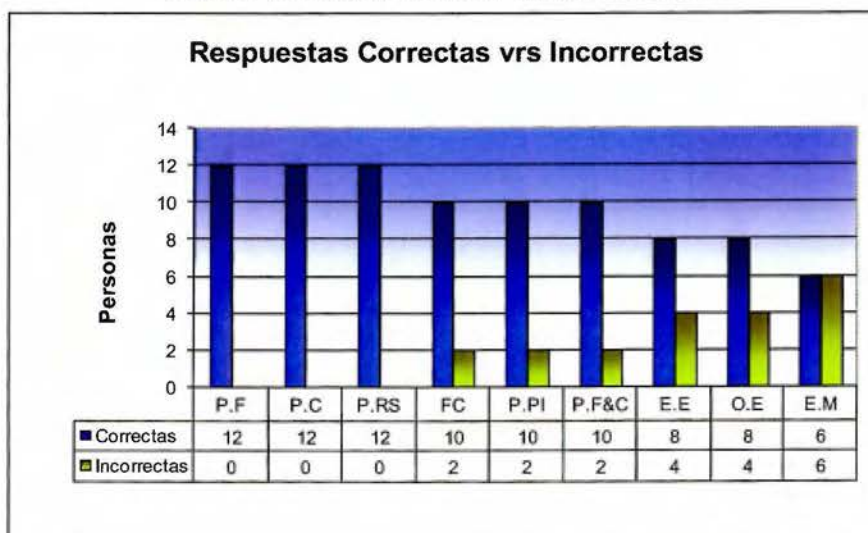
La perspectiva financiera, de clientes y responsabilidad social fueron los conceptos que mayor nivel de interiorización obtuvieron, ya que todos los participantes dieron respuestas correctas de sus definiciones; siguiendo con perspectiva de formación y crecimiento, perspectiva de procesos internos y factores críticos de éxito con 10 personas con respuestas correctas. Finalmente estrategias específicas, objetivos específicos y estrategia maestra obtuvieron 8, 8

y 6 personas con respuestas correctas respectivamente; como se puede ver en el siguiente gráfico.

Abreviaturas:

- | | |
|--|--|
| P.RS: Perspectiva de responsabilidad social | P.F&C: Perspectiva de formación y crecimiento |
| P.C: Perspectiva de clientes | E.E: Estrategias Específicas |
| P.F: Perspectiva financiera | O.E: Objetivos Específicos |
| F.C: Factores críticos de éxito | E.M: Estrategia Maestra |
| P.PI: Perspectiva de procesos internos | |

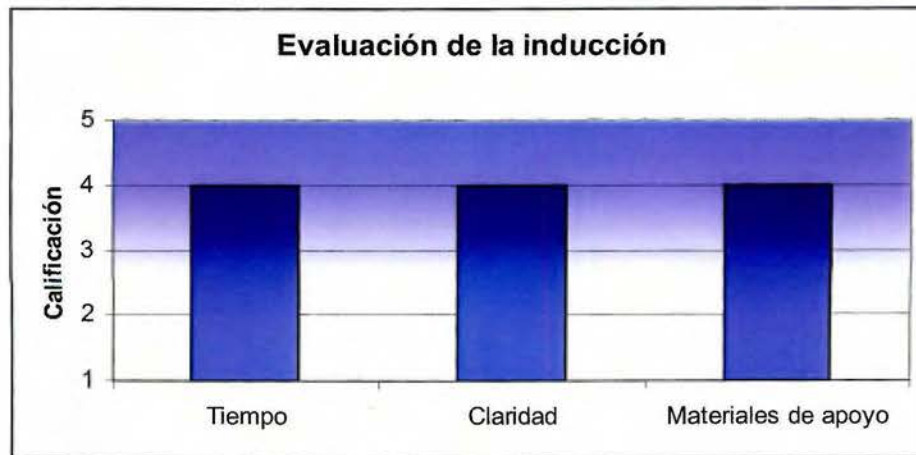
Gráfico 15. Respuestas correctas vrs incorrectas



Fuente: Las Autoras

Los participantes también asignaron un puntaje para evaluar la inducción impartida donde 1 es pésimo, 2 es regular, 3 es buena, 4 muy buena y 5 es excelente. Los puntos a evaluar fueron el tiempo invertido para la inducción, la claridad con la que se abordaron los temas por parte de las estudiantes y los materiales de apoyo utilizados. En los puntos anteriormente mencionados se obtuvo una calificación general de 4, es decir, muy bueno, tal y como se puede observar en el gráfico 2.

Gráfico 16. Resultados de la evaluación de la inducción por parte de los participantes



Fuente: Las Autoras

3.2.2.2 Construcción del plan estratégico de CSA

Justificación

La formulación e implementación de un plan estratégico en CSA permite comunicar a los colaboradores la estrategia que debe seguir la empresa para lograr lo deseado.

Es importante la opinión de los colaboradores ya que ellos son los que conocen el día a día de la empresa, y su participación en la construcción del plan estratégico promueve el compromiso de los mismos con la herramienta como con CSA

Metodología

El plan estratégico de CSA fue elaborado en dos etapas. La primera fue durante el Taller N°3, en el cual participaron 13 personas entre las que se encontraban el gerente general, supervisores de área y otros colaboradores. La segunda etapa fue realizada por las Autoras y posteriormente validada tanto por el Gerente General como por los mandos medios.

El taller N°3 se realizó en las instalaciones de CSA en dos sesiones los días jueves 23 y viernes 24 de octubre del 2008. Ver metodología del mismo en el Anexo 15. Metodología Taller N°3.

El taller incluyó actividades y votaciones con el fin de que los colaboradores eligieran mediante un consenso la estrategia maestra y las estrategias específicas, factores críticos de éxito y los objetivos específicos de CSA por cada una de las perspectivas (financiera, clientes y mercado, procesos internos, formación y crecimiento y responsabilidad social).

Posterior a este taller y con la información que resultó del mismo, se plantearon los indicadores para cada objetivo específico, definiendo para cada uno de ellos: fórmula, unidad, frecuencia, meta anual, responsable, fuente de datos y acciones estratégicas.

Resultados

Después de las etapas antes mencionadas se completa la construcción del plan estratégico de CSA, el cual se presenta a continuación:

PERSPECTIVA FINANZAS

Cuadro 14. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de la Perspectiva Finanzas

Objetivo General	Estrategias Específicas	Factores Críticos de Éxito
Lograr un crecimiento sostenible en las finanzas de CSA que sustente su liderazgo en el mercado de construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones y energía.	- Liderazgo en Costos	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad económica del país.- Control y liquidación del presupuesto de cada proyecto.- Constancia en el análisis y filtro de las ofertas de los proveedores mediante buenos sistemas de información.- Implantación de un sistema administrativo eficaz de control de compras y despacho de materiales.- Revisión y análisis periódico de los costos indirectos de cada proyecto.
	- Alianzas con Proveedores	<ul style="list-style-type: none">- Crear una atmósfera de confianza con el proveedor.- Evaluar proveedores- Buena voluntad a la hora de actuar.- Cumplir con los compromisos adquiridos.- Muy buena relación con los proveedores.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 1: Incrementar las Ventas

Indicador de Gestión 1: Cantidad de propuestas realizadas

Fórmula:

Cantidad de propuestas realizadas

Cuadro 15. Detalle indicador de gestión: Cantidad de propuestas realizadas

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Cuatrimestre	≥ 100	Cotizaciones enviadas	Encargado de Ventas	<ul style="list-style-type: none">- Proyectar la cantidad de proyectos deseados- Definir los clientes meta- Realizar planeamientos por cuatrimestre de visitas a los clientes metas

Fuente: Las Autoras

Observaciones: La meta incluye las propuestas cotizadas tanto en el mercado privado como en el público.

Indicador de Gestión 2: Porcentaje de éxito en la adjudicación de proyectos

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de proyectos adjudicados}}{\text{Total de propuestas cotizadas}} \right) \times 100$$

Cuadro 16. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de éxito en la adjudicación de proyectos

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	≥ 35%	Contratos firmados Cotizaciones realizadas	Encargado de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo a las cotizaciones enviadas (vía telefónica, correo electrónico) - Visitas programadas a los clientes - Hacer atractivas propuestas que incluyan valor agregado

Fuente: Las Autoras

Indicador de Gestión 3: Ingreso promedio por proyecto realizado

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Ingresos totales de proyectos}}{\text{Total de proyectos realizados}} \right) \times 100$$

Cuadro 17. Detalle indicador de gestión: Ingreso promedio por proyecto realizado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
\$	Cuatrimestre	Por definir	Facturas emitidas Proyectos en ejecución	Gerente General	_____

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Porcentaje de incremento en las ventas

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Ingresos por ventas del periodo actual}}{\text{Ingresos por ventas del periodo anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Cuadro 18. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de incremento en las ventas

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	≥ 10	Estado de Resultados	Gerente General	<p>Establecer un plan de contingencia para implementarlo en caso de no alcanzar la meta, que incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo de los indicadores (impacto y riesgo) - Determinar los mecanismos de alerta - Protocolo de activación del plan de contingencia - Acciones de prevención y mitigación de efectos negativos - Responsables, Plazos y Recursos - Redefinición de acciones estratégicas - Reactivación de la implementación de acciones estratégicas

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Estas acciones estratégicas aplican a todos los indicadores de impacto y riesgo presentes en el Plan Estratégico de CSA

Indicador de Riesgo 1: Reducción del presupuesto estatal para infraestructura pública

Fórmula:
$$\left(\frac{\text{Monto del presupuesto estatal para infraestructura pública del período actual}}{\text{Monto del presupuesto estatal para infraestructura pública del período anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Cuadro 19. Detalle indicador de riesgo: Reducción del presupuesto estatal para infraestructura pública

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestre	≥ (-10)	Presupuesto estatal aprobado por la Asamblea Legislativa y la Contraloría General de la República	Gerente General	<p>Establecer un plan de contingencia para implementarlo en caso de no alcanzar la meta, que incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo de los indicadores (impacto y riesgo) - Determinar los mecanismos de alerta - Protocolo de activación del plan de contingencia - Acciones de prevención y mitigación de efectos negativos - Responsables, Plazos y Recursos - Redefinición de acciones estratégicas y Reactivación de la implementación de las mismas

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Un resultado negativo utilizando ésta fórmula indica que hubo una reducción. Por lo que resultados más negativos que la meta propuesta indica incumplimiento de la misma. Por ejemplo, si la meta es $\geq (-10)\%$ indica que resultados como $(-15)\%$, $(-30)\%$ u otro número más negativo incumplen la meta.

Indicador de Riesgo 2: Reducción del monto real de la cartera de crédito para construcción sector privado

Fórmula:
$$\left(\frac{\text{Monto real de la cartera de crédito para la construcción del periodo actual}}{\text{Monto real de la cartera de crédito para la construcción del periodo anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Cuadro 20. Detalle indicador de riesgo: Reducción del monto real de la cartera de crédito para construcción sector privado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestre	$\geq (-10)$	Informes de la SUGEF Informes del Banco Central de Costa Rica	Gerente General	<p>Establecer un plan de contingencia para implementarlo en caso de no alcanzar la meta, que incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo de los indicadores (impacto y riesgo) - Determinar los mecanismos de alerta - Protocolo de activación del plan de contingencia - Acciones de prevención y mitigación de efectos negativos - Responsables, Plazos y Recursos - Redefinición de acciones estratégicas y Reactivación de la implementación de las mismas

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Un resultado negativo utilizando ésta fórmula indica que hubo una reducción. Por lo que resultados más negativos que la meta propuesta indica incumplimiento de la misma. Por ejemplo, si la meta es $\geq (-10)\%$ indica que resultados como $(-15)\%$, $(-30)\%$ u otro número más negativo incumplen la meta.

Objetivo Específico 2: Minimizar los costos de operación

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones para minimizar los costos de operación

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de acciones realizadas}}{\text{Total de acciones para minimizar los costos}} \right) \times 100$$

Cuadro 21. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones para minimizar los costos de operación

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Bimestre	$\geq 85\%$	Informe de cumplimiento del Plan de acciones para minimizar los costos de operación Costos por proyecto	Gerente General	Desarrollar un Plan de acciones para minimizar los costos de operación que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de proveedores - Alianzas estratégicas con proveedores - Realizar informes de evaluación y seguimiento del plan

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Promedio de las desviaciones del presupuesto por proyecto con respecto al costo final del mismo

Fórmula:

$$\frac{\sum \left(\left(\frac{\text{Presupuesto inicial por proyecto}}{\text{Costo final del proyecto}} - 1 \right) \times 100 \right)}{\text{Número de proyectos realizados}}$$

Cuadro 22. Detalle indicador de impacto: Promedio de las desviaciones del presupuesto por proyecto con respecto al costo final del mismo

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Bimestre	≥ (-3)%	Presupuestos iniciales de los proyectos Informe de costos por proyecto	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el Plan de acciones para minimizar los costos de operación - Llevar un registro histórico de los costos de los distintos materiales utilizados en proyectos.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Se debe calcular la desviación de cada proyecto y luego sacar el promedio de todo. Es importante recordar que entre más negativo sea el resultado, mayores son los costos en comparación con los presupuestados

inicialmente. Por ejemplo si la meta es $\geq (-3)\%$ indica que resultados como $(-5)\%$, $(-10)\%$ u otro número más negativo incumplen la meta.

Indicador de Riesgo 1: Variación de los precios de insumos

Fórmula:

$$\left(\frac{\sum \text{Precios de principales insumos periodo actual}}{\sum \text{Precios de principales insumos periodo anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Cuadro 23. Detalle indicador de riesgo: Variación de los precios de insumos

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Mensual	$\leq 3\%$	Cotizaciones de los proveedores	Encargado de Proveeduría	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo 2: Reducción de costos vrs. Satisfacción de los clientes

Fórmula:

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{(\sigma_x \times \sigma_y)}$$

Donde:

$R =$ coeficiente de relación

$\sigma_{xy} =$ Covarianza de las desviaciones de los costos por proyecto con relación a lo presupuestado(x) y los índices SERVQUAL por dimensión por proyecto (y)

$\sigma_x =$ Desviación estándar de las desviaciones de los costos por proyecto con relación a lo presupuestado(x)

$\sigma_y =$ Desviación estándar de los índices SERVQUAL por dimensión por proyecto (y)

Cuadro 24. Detalle indicador de riesgo: Reducción de costos vrs. Satisfacción de los clientes

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Bimestre	$-0,8 \leq r \leq 1$	Presupuestos iniciales de los proyectos Informe de costos por proyecto Encuestas SERVQUAL realizadas	Gerente General	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Se recomienda utilizar la fórmula de Pearson del programa de Excel para facilitar el cálculo. Según la formula de Pearson de Excel:

- La matriz1 es el conjunto de datos correspondientes a las desviaciones en los costos por proyecto con respecto a lo presupuestado calculados para el indicador de impacto anterior.
- La matriz2 es el conjunto de los índices SERVQUAL por dimensión calculado para cada proyecto (éste índice se calcula para la perspectiva de mercado y clientes)

- Al final si uno de las 5 correlaciones calculadas es muy cercana a 1 significa existe una relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción. Por otro lado, si el valor es muy cercano a -1 significa que existe una relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en idéntica proporción.

Objetivo Específico 3: Mantener los márgenes de rentabilidad promedio por área de la empresa

Indicador de Impacto: Márgenes de contribución promedio por área

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos promedio por área}}{\text{Costos promedio por área}}$$

Cuadro 25. Detalle indicador de impacto: Márgenes de contribución promedio por área

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Mensual	≥ 25%	Informes financieros	Gerente General	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO

Cuadro 26. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de la Perspectiva Clientes y Mercado

Objetivo General	Estrategias Específicas	Factores Críticos de Éxito
Incrementar la cantidad de clientes satisfechos de CSA de manera que se garantice una mayor participación de mercado y se asegure la rentabilidad de los clientes para la empresa.	- Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de mercado. - Seguimiento de los clientes. - Fortalecer el departamento de ventas.
	- Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el tipo de proyecto y cliente. - Inculcar el concepto de servicio al cliente con valor agregado.
	- Expansión geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado. - Mercadear el área de interés.
	- Cambio en la mezcla de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Marketing
	- Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un departamento de servicio al cliente. - Brindar calidad a los clientes. - Seguimiento de los clientes.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Especifico1: Mejorar la satisfacción de los clientes

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de muestreo

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Proyectos encuestados}}{\text{Total de proyectos}} \right) \times 100$$

Cuadro 27. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de muestreo

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	100%	Plan de muestreo Encuestas SERVQUAL realizadas	Encargado de Servicio al Cliente	<p>Diseñar un plan de muestreo de satisfacción de los clientes en los distintos servicios que se ofrecen, en donde se incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuándo, cómo y quien será el responsable de aplicar las encuestas a los clientes cada vez que se finalice un proyecto. - Recursos que se utilizarán - Utilización de la encuesta diseñada por las autoras del Proyecto "Desarrollo Participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones".

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Índice SERVQUAL por dimensión

Fórmula:

$$\text{Mediana de las percepciones por dimensión} - \text{Mediana de las expectativas por dimensión}$$

Cuadro 28. Detalle indicador de impacto: Índice SERVQUAL por dimensión

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Anual	≥ (-1)	Encuestas SERVQUAL realizadas	Encargado de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Tabular todos los datos capturados en las encuestas. - Realizar los cálculos necesarios para llegar al índice SERVQUAL. - Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Es aceptable si el índice SERVQUAL está entre los valores de 5 y -1

Indicador de Riesgo: Incumplimiento con los estándares de servicio al cliente

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Proyectos que incumplen con los estándares definidos para el servicio al cliente}}{\text{Total de proyectos inspeccionados}} \right) \times 100$$

Cuadro 29. Detalle indicador de riesgo: Incumplimiento con los estándares de servicio al cliente

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	< 5%	Resultado de inspecciones aleatorias realizadas a los proyectos	Encargado de Servicio al Cliente	<p>Levantar un procedimiento en el cual se detallen las actividades relacionadas con el servicio al cliente, que incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estándares - Responsables - Sensibilizar al personal para aplicación de dicho procedimiento. - Realizar inspecciones aleatorias a proyectos para verificar el cumplimiento de los estándares previamente definidos en el procedimiento. - Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Especifico 2: Aumentar la participación de mercado

Indicador de Gestión: Porcentaje de inversión para aumentar la participación de mercado

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Presupuesto dedicado a la inversión en aumentar la participación de mercado}}{\text{Presupuesto de ingresos de CONDUTEL S.A.}} \right) \times 100$$

Cuadro 30. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de inversión para aumentar la participación de mercado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestre	$1\% \leq x \leq 3\%$	Presupuesto Anual de Ingresos	Encargado de Presupuestos	<p>Diseñar un plan con las actividades que se realizarán a lo largo del año para aumentar la participación en el mercado, incluyendo como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad de las actividades - Responsables - Plazos - Recursos y costos - Analizar el costo-beneficio del plan - Crear un presupuesto para aumentar la participación en el mercado

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Porcentaje de participación de mercado

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Ventas de CONDUTEL S.A por segmento}}{\text{Ventas totales de la industria por segmento}} \right) \times 100$$

Cuadro 31. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de participación de mercado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 25%	Estados financieros Estadísticas anuales de diferentes entidades como la Cámara de Industrias y el Banco Central.	Encargado de Presupuestos	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo 1: Porcentaje de volumen de negocio perdido en el sector público

Fórmula:

$$\left(\frac{\sum \text{Montos cotizados de los proyectos no adjudicados en el sector público}}{\sum \text{Montos cotizados en licitaciones públicas}} \right) \times 100$$

Cuadro 32. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de volumen de negocio perdido en el sector público

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	< 60%	Resultados de las licitaciones	Gerente General	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo 2: Porcentaje de proyectos que fueron adjudicados a nueva competencia en el sector privado

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Proyectos privados cotizados por CONDUTEL S.A. ganados por nuevos competidores}}{\text{Total de cotizaciones realizadas}} \right) \times 100$$

Cuadro 33. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de proyectos que fueron adjudicados a nueva competencia en el sector privado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	< 10%	Cotizaciones realizadas Información extra oficial	Encargado de Ventas	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 3: Incrementar la cobertura geográfica

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de cobertura de nuevas áreas geográfica

Fórmula:
$$\left(\frac{\text{Objetivos cumplidos del Plan de cobertura de nuevas áreas geográficas}}{\text{Total de objetivos propuestos en dicho plan}} \right) \times 100$$

Cuadro 34. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento del plan de cobertura de nuevas áreas geográfica

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	≥ 80%	Plan de cobertura de nuevas áreas geográficas	Encargado de Ventas	<p>Diseñar un plan de cobertura de nuevas áreas geográficas que incluya como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos como identificación de las nuevas áreas geográficas meta e identificación de posibles proyectos en dichas áreas - Actividades necesarias para adjudicarse proyectos en las áreas identificadas - Responsables, plazos y recursos para llevar a cabo las actividades - Análisis Costo-Beneficio del plan

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Porcentaje de nuevas áreas geográficas cubiertas con proyectos

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Nuevas áreas geográficas cubiertas con proyectos}}{\text{Total de áreas geográficas nuevas}} \right) \times 100$$

Cuadro 35. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de nuevas áreas geográficas cubiertas con proyectos

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 40%	Contratos de proyectos realizados en nuevas áreas geográficas Plan de cobertura de nuevas áreas geográficas	Encargado de Ventas	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Disminución en la cantidad de proyectos adjudicados en áreas geográficas ya cubiertas

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Proyectos adjudicados en áreas geográficas ya cubiertas durante el periodo actual}}{\text{Proyectos adjudicados en áreas geográficas ya cubiertas en el periodo anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Cuadro 36. Detalle indicador de riesgo: Disminución en la cantidad de proyectos adjudicados en áreas geográficas ya cubiertas

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	$\geq (-5)\%$	Contratos firmados	Encargado de Ventas	Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Se debe calcular la desviación de cada proyecto y luego sacar el promedio de todo. Es importante recordar que entre más negativo sea el resultado, mayores son los costos en comparación con los presupuestados inicialmente. Por ejemplo si la meta es $\geq (-5)\%$ indica que resultados como $(-15)\%$, $(-30)\%$ u otro número más negativo incumplen la meta.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Cuadro 37. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Procesos Internos

Objetivo General	Estrategias Específicas	Factores Críticos de Éxito
Garantizar la calidad de los procesos de CSA	Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inculcar a los empleados el concepto de calidad y su respectivo control. ▪ Compromiso para incorporar la calidad en las actividades.
	Rediseño de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener personal calificado en el tema. ▪ Actitud de superación. ▪ Actitud positiva hacia el cambio. ▪ Estudiar y ser autocríticos constantemente de los trabajos realizados.
	Integración de sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría profesional para montar un sistema de información. ▪ Transmitir la importancia de los sistemas de información.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 1: Sistematizar los procesos

Indicador de Gestión: Porcentaje de procesos analizados

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Procesos analizados}}{\text{Total de procesos identificados}} \right) \times 100$$

Cuadro 38: Detalle indicador de gestión: Porcentaje de procesos analizados

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestre	≥10%	Informe de avance del análisis y sistematización de procesos	Persona responsable por proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificar todos los procesos de la empresa▪ Identificar los responsables por cada proceso▪ Capacitar a los responsables en las tareas de análisis de procesos▪ Definir la prioridad de los procesos y diagramarlos▪ Aplicar herramientas de análisis de procesos para identificar actividades que no agregan valor▪ Aplicar mejoras a los procesos de acuerdo a los resultados de las herramientas de análisis aplicadas.▪ Crear un informe que detalle el avance del análisis y sistematización de los procesos, que incluya como

					mínimo: - Cuales procesos han sido analizados - Cuales procesos han sido sistematizados - Los responsables de el análisis y sistematización por cada uno de los procesos - Principales resultados
--	--	--	--	--	---

Fuente: Las Autoras

Observaciones: A los responsables por cada proceso se les debe asignar la tarea de analizar y sistematizar el proceso en cuestión, lo cual alivianará la carga que implica el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva y colaborará a que el responsable se involucre más en sus procesos.

Indicador de Impacto: Porcentaje de procesos sistematizados

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Procesos sistematizados}}{\text{Total de procesos identificados}} \right) \times 100$$

Cuadro 39. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de procesos sistematizados

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestre	≥ 10%	Informe de avance del análisis y sistematización de procesos	Persona responsable por proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los responsables de los procesos para la sistematización de los mismos ▪ Implementar los procesos que fueron mejorados ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Incumplimiento con el procedimiento de análisis y sistematización de procesos

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Procesos que incumplen con los estándares de análisis y sistematización}}{\text{Total de procesos sistematizados}} \right) \times 100$$

Cuadro 40. Detalle indicador de riesgo: Incumplimiento con el procedimiento de análisis y sistematización de procesos

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestre	< 10%	Resultado de la revisión de procesos	Encargado de Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantar un procedimiento en el cual se detallen las actividades relacionadas con el análisis y sistematización de procesos, que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándares - Responsables ▪ Sensibilizar al personal para la aplicación de dicho procedimiento. ▪ Realizar inspecciones aleatorias a procesos para verificar el cumplimiento de los estándares previamente definidos en el procedimiento. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Es necesario para el cumplimiento de los objetivos de ésta perspectiva que se capacite a algún miembro de la organización en materia de Aseguramiento de la Calidad o la contratación de alguien con las competencias necesarias en dicho tema.

Objetivo Específico 2: Invertir en equipo de alta tecnología que permita la mejora de los procesos de la empresa

Indicador de Gestión: Porcentaje de presupuesto dedicado a la inversión en equipos de alta tecnología

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Presupuesto dedicado a la inversión en equipo de alta tecnología}}{\text{Presupuesto de Ingresos de CONDUTEL S.A.}} \right) \times 100$$

Cuadro 41. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de presupuesto dedicado a la inversión en equipos de alta tecnología

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestre	$1\% \leq x \leq 5\%$	Presupuesto Anual de Ingresos	Encargado de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un estudio para identificar equipo de alta tecnología aplicables a los procesos de la empresa ▪ Analizar el costo-beneficio de la aplicación de las tecnologías ▪ Crear un presupuesto para la compra de equipos alta tecnología

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Porcentaje de procesos mejorados mediante la aplicación de alta tecnología

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Procesos mejorados mediante la aplicación de alta tecnología}}{\text{Total de procesos que pueden ser mejorados mediante la aplicación de alta tecnología}} \right) \times 100$$

Cuadro 42. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de procesos mejorados mediante la aplicación de alta tecnología

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 60%	Informe de avance del análisis y sistematización de procesos	Persona responsable por proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idéntica los procesos que se pueden mejorar mediante la aplicación de alta tecnología ▪ Definir la prioridad de los procesos previamente identificados ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Porcentaje de inversiones realizadas en la compra de alta tecnología sin su respectivo análisis Costo-Beneficio

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de inversiones realizadas en la compra de alta tecnología sin su respectivo análisis Costo - Beneficio}}{\text{Total de inversiones realizadas en la compra de alta tecnología}} \right) \times 100$$

Cuadro 43. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de inversiones realizadas en la compra de alta tecnología sin su respectivo análisis Costo-Beneficio

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Bimestre	0%	Cotizaciones de los proveedores de equipos de alta tecnología	Encargado de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar bimestralmente la lista de precios de los equipos que se planificaron comprar, con el fin de estudiar la tendencia de los mismos en el tiempo. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Cuadro 44. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Formación y Crecimiento

Objetivo General	Estrategias Específicas	Factores Críticos de Éxito
Fortalecer la cultura y desarrollo organizacional de CSA	Desarrollo de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso por parte de todos los colaboradores. ▪ Responsabilidad en el desempeño de las labores. ▪ Motivación y superación de TODOS en CSA ▪ Contar con un departamento de Recursos Humanos estructurado. ▪ Liderazgo de los mandos medios ▪ Interiorizar los valores de CSA
	Gestión por valores	
	Empoderamiento	

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 1: Mejorar el clima organizacional

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de mejora continua del clima organizacional

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de Programas de Mejora Continua cumplidos}}{\text{Número de Programas de Mejora Continua planeados}} \right) \times 100$$

Cuadro 45. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de mejora continua del clima organizacional

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestral	≥ 85%	Informe de labores realizadas según los programas de mejora continua del clima organizacional	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las oportunidades de mejora que arrojaron los resultados de la evaluación realizada por las autoras del Proyecto "Desarrollo Participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones". ▪ Desarrollar programas con actividades que contribuyan a la mejora del clima organizacional basándose en las oportunidades de mejora identificadas previamente. Dichos programas deben incluir como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazos - Recursos - Análisis Costo-Beneficio ▪ Asignar un presupuesto para el desarrollo de los programas. ▪ Realizar informes de las labores realizadas para la mejora continua del clima organizacional según lo establecido en los programas.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Índice de clima organizacional

Fórmula:

Nivel promedio de la satisfacción del clima organizacional por dimensión evaluada

Cuadro 46. Detalle indicador de impacto: Índice de clima organizacional

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Anual	≥ 4	Encuestas de clima y cultura organizacional	Encargado de Recursos Humanos	▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Porcentaje de colaboradores disconformes

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Empleados que han interpuesto quejas con relación a las variables del Clima Organizacional}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Cuadro 47. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de colaboradores disconformes

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Bimestral	≤ 7%	Informe de quejas interpuestas por los empleado	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalar un buzón interno para quejas de los empleados. ▪ Seleccionar la quejas directamente relacionadas con el clima organizacional y brindar seguimiento a las mismas. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 2: Fomentar el desarrollo humano

Indicador de Gestión: Porcentaje de personas capacitadas en temas estratégicos para CSA

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de empleados capacitados en temas estratégicos}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Cuadro 48. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de personas capacitadas en temas estratégicos para CSA

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Cuatrimestre	≥ 30%	Informe de labores realizadas según lo programado en el Plan de capacitaciones	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar perfiles de puestos en donde además se establezcan las competencias (aptitudinales y actitudinales) requeridas por el puesto. ▪ Detectar las necesidades de capacitación de los empleados, según lo demande su puesto de trabajo. ▪ Diseñar un Plan de capacitaciones que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Puestos a capacitar - Temas de las capacitaciones con sus respectivos objetivos - Prioridades de los temas de capacitación - Responsables - Plazos - Recursos - Actividades de seguimiento a los puestos capacitados ▪ Crear un presupuesto para la implementación del plan ▪ Realizar un informe e labores realizadas según lo programado en el Plan de capacitaciones

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Las actividades de seguimiento a los puestos capacitados implican establecer evaluaciones que midan el cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo.

Indicador de Impacto: Porcentaje de objetivos de capacitación cumplidos

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Objetivos cumplidos de las capacitaciones}}{\text{Total de Objetivos de las capacitaciones brindadas}} \right) \times 100$$

Cuadro 49. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de objetivos de capacitación cumplidos

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 85%	Evaluación de la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en las distintas áreas de trabajo	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Asignación insuficiente de presupuesto

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Presupuesto dedicado a capacitaciones}}{\text{Presupuesto de Ingresos de CONDUTEL S.A.}} \right) \times 100$$

Cuadro 50. Detalle indicador de riesgo: Asignación insuficiente de presupuesto

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestre	$1\% \leq x \leq 2\%$	Presupuesto Anual de Ingresos	Encargado de Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 3: Mejorar el desempeño del personal

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas resultantes de las evaluaciones del desempeño

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Acciones Correctivas aplicadas}}{\text{Total de Acciones Correctivas propuestas para mejorar el desempeño}} \right) \times 100$$

Cuadro 51. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas resultantes de las evaluaciones del desempeño

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestral	≥ 85%	Evaluaciones del desempeño por puesto Informe del cumplimiento de las acciones correctivas resultantes de las evaluaciones del desempeño	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar e implementar una metodología para evaluar el desempeño de los empleados de CSA que incluya una herramienta para este fin. ▪ Proponer mejoras según los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y sus respectivas acciones correctivas.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Porcentaje de mejora en el desempeño de los empleados de CSA

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Calificación promedio obtenida en la Evaluación del Desempeño del período actual}}{\text{Calificación promedio obtenida en la Evaluación del Desempeño del período anterior}} \right) \times 100$$

Cuadro 52. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de mejora en el desempeño de los empleados de CSA

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 5%	Evaluaciones del desempeño de los colaboradores de CSA	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Porcentaje de personas amonestadas debido a su desempeño

$$\left(\frac{\text{Cantidad de personas amonestadas formalmente debido a su desempeño}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Fórmula:

Cuadro 53. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de personas amonestadas debido a su desempeño

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestre	≤ 2%	Informe de amonestaciones	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Redactar una política interna que incluya un código de conducta y divulgarla a los colaboradores de la empresa. Llevar un registro de amonestaciones. Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Una amonestación formal es aquella que se realiza por medio escrito.

PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuadro 54. Estrategias Específicas y Factores Críticos de Éxito de Perspectiva Responsabilidad Social

Objetivo General	Estrategias Específicas	Factores Críticos de Éxito
Posicionar a CSA como una empresa socialmente responsable y amigable con el ambiente.	Campañas de interés social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer las necesidades de la comunidad. ▪ Crear presupuesto para el mismo. ▪ Establecer programas según las necesidades. ▪ Desarrollar conciencia social.
	Desarrollo de cultura de salud y seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar conciencia de los beneficios de la salud y seguridad ocupacional por parte de todos los miembros de la empresa. ▪ Disciplina

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 1: Crear una percepción positiva de las comunidades con relación a CSA

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de acción social por comunidad

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de Programas de Acción Social desarrollados para las comunidades}}{\text{Cantidad de Programas de Acción Social propuestos para las comunidades}} \times 100$$

Cuadro 55. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de acción social por comunidad

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Semestral	≥ 80%	Programas de acción social por comunidad Informe de labores realizadas de los programas de acción social por comunidad	Puesto designado a labores de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar necesidades prioritarias de las comunidades en donde se ejecutan proyectos eléctricos y/o de telecomunicaciones. ▪ Plantear programas de acción social para las comunidades en donde se incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazo - Recursos - Relación Inversión-Impacto Social ▪ Realizar un informe de labores realizadas de los programas de acción social por comunidad

Fuente: Las Autoras

Observaciones: Se mide el impacto social como el posicionamiento deseado por CSA en las comunidades mediante los programas de acción social.

Indicador de Impacto: Porcentaje de las personas consultadas con el cual se ha logrado el posicionamiento deseado

$$\left(\frac{\text{Cantidad de personas de la comunidad que opina de forma positiva en relación a las acciones ejecutadas por CONDUTEL S.A.}}{\text{Total de personas consultadas}} \right) \times 100$$

Fórmula:

Cuadro 56. Detalle indicador de impacto: Porcentaje de las personas consultadas con el cual se ha logrado el posicionamiento deseado

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Anual	≥ 85%	Encuestas de percepción de la comunidad	Puesto designado a labores de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan de muestreo para conocer la percepción de las comunidades en las que está presenta la empresa, en donde se incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Cuándo, cómo y quien será el responsable de aplicar las encuestas. - Recursos que se utilizarán ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Quejas promedio por comunidad en donde está presente la empresa

Fórmula:

$$\frac{\sum \text{Quejas por comunidad}}{\text{Total de comunidades donde está presente la empresa}}$$

Cuadro 57. Detalle indicador de riesgo: Quejas promedio por comunidad en donde está presente la empresa

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Bimestral	≤ 1	Quejas hechas por las comunidades	Encargado de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer canales de comunicación con las comunidades. ▪ Seleccionar la quejas que impactan directamente en la percepción de las comunidades ▪ Brindar seguimiento a las quejas seleccionadas. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Objetivo Específico 2: Reducir los accidentes laborales

Indicador de Gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de seguridad y salud ocupacional

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Número de Programas de Seguridad y Salud Ocupacional cumplidos}}{\text{Número de Programas de Seguridad y Salud Ocupacional planeados}} \right) \times 100$$

Cuadro 58. Detalle indicador de gestión: Porcentaje de cumplimiento de programas de seguridad y salud ocupacional

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
%	Trimestral	≥ 85%	Programas de seguridad y salud ocupacional Informe del cumplimiento de los Programas de seguridad y salud ocupacional	Puesto designado a labores de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una política de seguridad y salud ocupacional. ▪ Identificación de fuentes potenciales y reales de riesgo. ▪ Identificar las necesidades primordiales con relación al tema. ▪ Desarrollar e implementar programas de seguridad y salud ocupacional que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazos - Recursos ▪ Definir un presupuesto para la implementación de los programas

Fuente: Las Autoras

Indicador de Impacto: Días sin accidentes

Fórmula:

Cantidad de días sin accidentes laborales

Cuadro 59. Detalle indicador de impacto: Días sin accidentes

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Cuatrimestre	365	Reporte de accidentes laborales	Puesto designado a labores de Responsabilidad Social	▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Indicador de Riesgo: Porcentaje de empleados sancionados por incumplimiento de las disposiciones de seguridad

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Empleados sancionados por incumplimiento de las disposiciones de seguridad}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Cuadro 60. Detalle indicador de riesgo: Porcentaje de empleados sancionados por incumplimiento de las disposiciones de seguridad

Unidad	Frecuencia	Meta Anual	Fuente de Datos	Responsable del Indicador	Acciones Estratégicas
#	Mensual	≤ 5%	Reporte de sanciones por incumplimiento de las amonestaciones de seguridad	Puesto designado a labores de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar el registro de incumplimiento de la política de salud y seguridad ocupacional. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

3.2.3 Objetivo Específico 3

Diseñar medios de evaluación de los componentes del marco estratégico que permitan a la empresa comprobar la validez de los mismos.

3.2.3.1 Herramienta de evaluación del marco estratégico

Justificación

Es importante evaluar el marco estratégico para comprobar su validez y demostrar que cumple con los requisitos necesarios.

Al tener la seguridad de contar con un marco estratégico capaz de contribuir con la alineación de la empresa, ésta podrá continuar desarrollando acciones dirigidas a fortalecer internamente a la organización y reforzar su gestión.

Metodología

La herramienta diseñada por las Autoras está basada en la teoría de los siguientes autores:

- Campbell & Tawadey. *“La Misión de los Negocios”*, Díaz de Santos, España, 1990.
- David, Fred. *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Prentice Hall, México, 1997.

La herramienta en cuestión consiste en cuatro listas de verificación que examinan la presencia de los componentes esenciales que deberían ser parte de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de CSA. Cada uno de estos componentes tiene asignado por el Gerente General un peso según su importancia.

Resultados

La herramienta tiene la siguiente página de inicio con información general y que dirige al usuario al menú principal.

Figura 2. Página de inicio de la Herramienta de evaluación del Marco Estratégico



Fuente: Las Autoras

El menú principal presenta las opciones de evaluar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la opción de ver los resultados de dichas evaluaciones.

Figura 3. Menú Principal de la Herramienta de evaluación del Marco Estratégico



Fuente: Las Autoras

Las listas de verificación diseñadas a partir de la teoría del marco estratégico y sus respectivos componentes son las siguientes:

Cuadro 61. Evaluación de la declaración de la visión

EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN				
Respuestas a cada ítem: 0 = No 1 = Hasta cierto punto 2 = Sí				
La declaración de la visión de CONDUTEL S.A.:	0	1	2	Observaciones/Comentarios
1. responde a la pregunta clave "¿Qué queremos llegar a ser?".				
2. es corta y fácil de entender.				
3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.				
4. inspira, motiva, integra y mueve a la gente para que actúe y haga cumplir la misión de la organización.				
5. menciona cómo la empresa va a mejorar la calidad de vida de aquellos a quienes sirve.				

Fuente: Las Autoras

Cuadro 62. Evaluación de la declaración de la misión

EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN				
Respuestas a cada ítem: 0 = No 1 = Hasta cierto punto 2 = Sí				
La declaración de la misión de CONDUTEL S.A.:	0	1	2	Observaciones/Comentarios
1. responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestra razón de ser?".				
2. distingue a CONDUTEL S.A. de otras empresas.				
3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de la empresa.				
4. expresa la utilidad que tienen los servicios para sus clientes.				
5. contiene quiénes son los clientes de la empresa.				
6. menciona cuáles son sus principales funciones.				
7. enuncia cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas.				
8. pronuncia la sensibilidad de la empresa a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales.				
9. señala a los empleados como un activo valioso de la organización.				
10. es corta y fácil de entender.				

Fuente: Las Autoras

Cuadro 63. Evaluación de la declaración de valores

EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE VALORES				
Respuestas a cada ítem: 0 = No 1 = Hasta cierto punto 2 = Sí				
La declaración de los valores de CONDUTEL S.A.:	0	1	2	Observaciones/Comentarios
1. son los que se necesitan fortalecer dentro de la organización.				
2. garantizan que la visión a futuro sea adecuada a la esencia y misión de la empresa.				
3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.				
4. coinciden con los ideales de la comunidad costarricense y hacen que ésta se identifique con la empresa.				
5. responde a la pregunta "¿cuál es la principal contribución que en el futuro debe hacer la empresa en cuanto a actitudes y valores?".				

Fuente: Las Autoras

Cuadro 64. Evaluación de los objetivos estratégicos

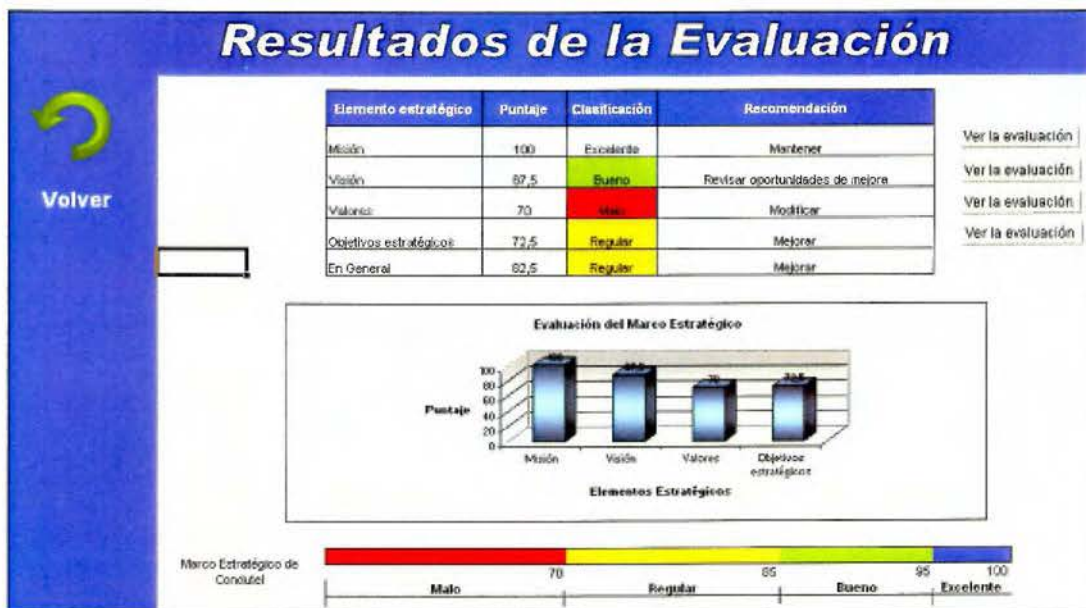
EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
Respuestas a cada ítem: 0 = No 1 = Hasta cierto punto 2 = Sí				
Los objetivos estratégicos de CONDUTEL S.A.:	0	1	2	Observaciones/Comentarios
1. incluyen objetivos estratégicos generales y específicos para un periodo de 5 años.				
2. contienen las estrategias generales y particulares para alcanzar los objetivos y metas trazadas.				
3. fueron desarrollados por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.				
4. son específicos y mensurables.				
5. se establecieron positivamente.				
6. identifican cuales serán los beneficios y los beneficiarios.				
7. tienen fijados límites de tiempo.				
8. responden a la pregunta "¿Qué deseamos lograr?".				
9. tienen su respectivo plan de acción.				
10. son fáciles de entender.				

Fuente: Las Autoras

Como se había mencionado anteriormente en la metodología, para cada uno de los criterios de evaluación se les asignó un peso según su importancia, debido a que no todos son igual de significativos entre sí, de esta manera se pretende ponderar el puntaje final que se le asigne al marco estratégico en la etapa de validación. Para verificar los pesos asignados, ver Anexo 16. Cuadro de pesos asignados a los criterios de evaluación del Marco Estratégico

Por último, los resultados se presentan de una manera totalmente automatizada.

Figura 4. Página de los resultados de la Evaluación del Marco Estratégico



Fuente: Las Autoras

La escala de valores utilizada indica que con resultados iguales o menores a 70, que significan “malo”, se requiere modificar el elemento estratégico; resultados entre 71 y 85 se clasifican como “regular” y requieren ser mejorados, valores entre 86 y 95 son “buenos” y deben ser revisadas sus oportunidades de mejora y finalmente resultados mayores a 96 indican que el elemento estratégico es “excelente” y debe ser mantenido. Esta presentación de resultados es totalmente automatizada.

3.2.4 Objetivo Específico 4

Establecer los procedimientos que permitan a la empresa contar con una guía para la revisión y ajuste del marco y plan estratégico.

3.2.4.1 Procedimientos de revisión y ajuste del marco y plan estratégico de CSA

Justificación

El proceso de planificación estratégica debe estar apoyado por la actividad de mejoramiento continuo para aumentar la capacidad de cumplir con los objetivos.

Es importante mencionar que la situación tanto fuera como dentro de la empresa es dinámica, por lo tanto es necesario someter a revisión y ajuste el marco y plan estratégico para asegurarse que éstos se ajusten a la realidad.

Metodología

Los procedimientos de revisión y ajuste del marco y plan estratégico de CSA están basados en el ciclo de mejora continua, también conocido como Círculo de Deming:

- Planificación
- Realización
- Verificación
- Corrección



Ciclo de Deming

Estos procedimientos se realizaron con el fin de que los usuarios comprendan y apliquen fácilmente la mejora continua en el proceso de planificación estratégica. Además del manual de procedimiento, se diseñó un diagrama de flujo que

esquematiza de una manera visual, atractiva y sencilla, la forma en que los usuarios deben implantar la mejora continua.

El manual está conformado por las siguientes partes:

- Introducción
- ¿Cómo usar este manual?
- Definición del marco y plan estratégico
- ¿Qué es el marco estratégico?
- ¿Qué es el plan estratégico?
- ¿Quiénes son los involucrados en la revisión y ajuste del marco y plan estratégico?
- Mejora continua
- Procedimiento de revisión y ajuste del marco y plan estratégico

Tanto el manual como los diagramas de flujo han sido diseñados por las Autoras, fundamentándose en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Resultados

Para ver el manual de procedimientos para la revisión y ajuste del marco y plan estratégico de CSA puede consultar el Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías.

3.2.5 Objetivo Específico 1

Construir una agenda estratégica con su respectiva cronología y ruta crítica de las acciones estratégicas que sirva de guía para la implementación del plan estratégico por parte de la empresa.

3.2.5.1 Agenda Estratégica de CSA

Justificación

El Plan Estratégico de CSA incluye una serie de acciones estratégicas necesarias para llegar a medir los indicadores y lograr las metas propuestas según los objetivos fijados por la organización.

Para implementar estas acciones estratégicas se debe definir la prioridad de las mismas y evaluar la capacidad operativa de la empresa para poner en marcha a las mismas. El principio de la planificación no permite realizar proyectos de manera arbitraria, es por este motivo que la agenda estratégica es una herramienta útil para tomar decisiones con relación a la prioridad de los distintos programas estratégicos a implantar.

Metodología

A partir de las acciones estratégicas que se definen para cada indicador del Plan Estratégico de CSA, se establecen macro-actividades, puntualizadas por las Autoras como programas estratégicos.

Para desarrollar la agenda estratégica se debe evaluar la capacidad operativa, el valor público, privado y apoyo político para cada uno de los programas estratégicos. Esta tarea se hizo en conjunto con el Gerente General y su criterio de experto.

Capacidad Operativa

La capacidad operativa de la empresa es el medio a través del cual se espera llevar a cabo los programas estratégicos. Evaluar la capacidad operativa con que se cuenta permite identificar las fortalezas operativas y priorizar los programas.

Los componentes de la capacidad operativa que se evaluaron son:

- Recursos financieros
- Procesos internos clave
- Otros procesos internos
- Capacidades del personal
- Sistemas de información y apoyo a la gestión
- Dificultad del cambio

A cada componente se le asignó la siguiente ponderación según su grado de importancia para CSA:

Cuadro 65. Ponderación de los componentes de la capacidad operativa

Componente de la capacidad operativa	Ponderación
Recursos financieros	25
Procesos internos clave	20
Otros procesos internos	10
Capacidades del personal	25
Sistemas de información y apoyo a la gestión	10
Dificultad cambio	10

Fuente: Las Autoras

Para cada uno de éstos componentes se evaluaba con una escala de A, B y C; donde A significa “capacidad operativa alta”, B “capacidad operativa media” y C “capacidad operativa baja”. El cuadro del Anexo 17. Cuadro de los niveles de capacidad operativa contiene las definiciones para cada uno de los niveles de capacidad operativo, para cada uno de los componentes.

Valor público, privado y apoyo político

El valor público es el bienestar colectivo que crean diferentes actores sociales. En el caso de CSA, se evaluó el valor público desde la óptica de la importancia del servicio que brinda al Estado como cliente, ya que instituciones estatales como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), entre otras, son clientes de gran importancia para la empresa.

El valor privado se refiere a las ganancias asociadas al programa estratégico. Es el valor en términos financieros para la empresa.

El apoyo político es el balance favorable entre el apoyo y oposición a la empresa debido a la implementación de los programas estratégicos y su gestión.

Cuadro 66. Escala de evaluación del valor público, valor privado y apoyo político

Clasificación	Valor público y privado	Apoyo político
A	Prioridad Alta	Apoyo político alto. Generador de valor político
B	Prioridad Media	Poco efecto neto en el valor político
C	Prioridad Baja	Apoyo político bajo. Consumidor de valor político

Fuente: Plantilla de determinación de la Agenda Estratégica – INCAP

Finalmente, al contar con los resultados de las evaluaciones de la capacidad operativa, el valor público, privado y apoyo político, se ordenan los programas estratégicos según su prioridad.

Resultados

Tal y como se mencionó en la metodología anterior, las acciones estratégicas se agruparon en macro-actividades, estableciendo así programas estratégicos. Refiérase al Anexo 18. Relación entre Acciones Estratégicas y Macro - Actividades.

Después de haber aplicado la metodología de la agenda estratégica, la priorización de los programas estratégicos resultó de la siguiente manera:

Cuadro 67. Priorización de los programas estratégicos

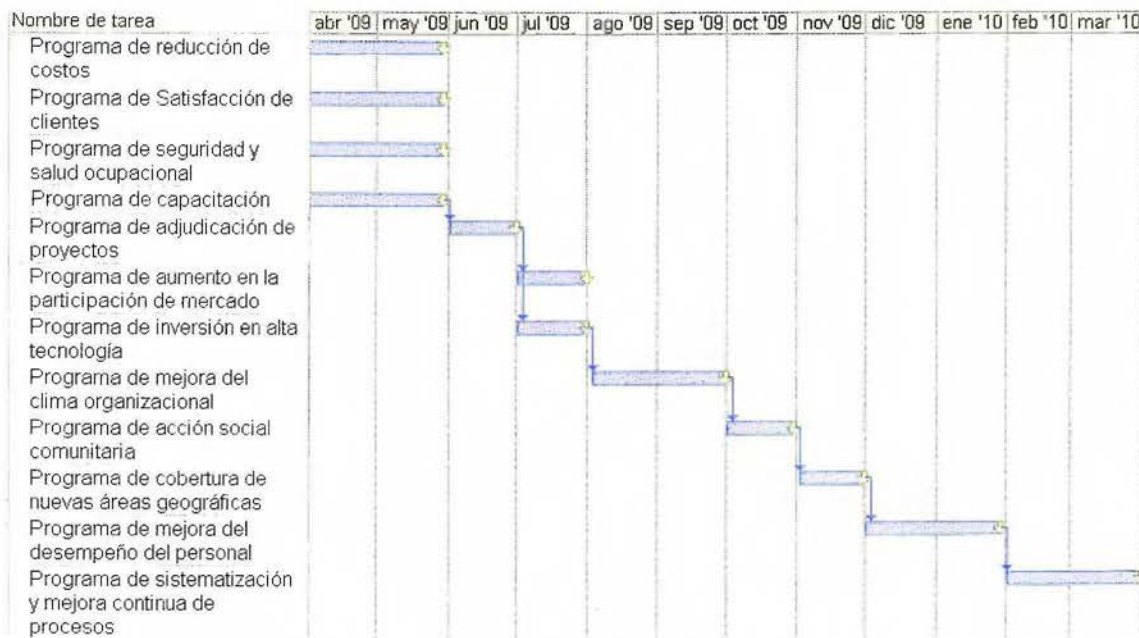
Perspectiva	Programas	Capacidad operativa	Valor privado	Valor público	Apoyo político
Finanzas	Programa de reducción de costos	B	A	A	A
Clientes y mercado	Programa de Satisfacción de clientes	B	A	A	A
Responsabilidad Social	Programa de seguridad y salud ocupacional	B	A	A	A
Formación y crecimiento	Programa de capacitación	B	A	A	A
Finanzas	Programa de adjudicación de proyectos	B	A	B	A
Clientes y mercado	Programa de aumento en la participación de mercado	B	A	B	B
Procesos	Programa de inversión en alta tecnología	B	A	B	B
Formación y crecimiento	Programa de mejora del clima organizacional	B	A	C	C
Responsabilidad Social	Programa de acción social comunitaria	B	B	A	A
Clientes y mercado	Programa de cobertura de nuevas áreas geográficas	B	B	B	A
Formación y crecimiento	Programa de mejora del desempeño del personal	C	A	A	A
Procesos	Programa de sistematización y mejora continua de procesos	C	A	B	B

Fuente: Las Autoras

Para observar el detalle de los resultados de la evaluación de la capacidad operativa por cada componente y para cada programa estratégico, refiérase al Anexo 19. Detalle de la evaluación de capacidad operativa.

Se recomienda cumplir el siguiente cronograma para el planeamiento de cada programa estratégico propuesto, tomando como referencia la priorización hecha anteriormente y el nivel de complejidad según criterio experto. Cada programa debe contar con un coordinador que encargará de dirigir el proceso de planeamiento, implementación y seguimiento del mismo. Cabe destacar que la implementación de los programas es continua a partir de la fecha de finalización del planeamiento del mismo, mientras tenga vigencia el Plan Estratégico; por ejemplo, la implementación del Programa de reducción de costos empezará a partir de junio del 2009 y seguirá mientras el Plan Estratégico así lo requiera.

Figura 5. Cronograma para el planeamiento de los programas estratégicos



Fuente: Las Autoras

3.2.6 Objetivo Específico 2

Definir una metodología que le facilite a CSA la aplicación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de control del cumplimiento del plan estratégico.

3.2.6.1 Metodología de la Aplicación del Cuadro de Mando

Justificación

La implementación del Cuadro de Mando Integral ayuda a impulsar la misión de la empresa a través de análisis, planificación de estrategias y planes de acción. Es una herramienta de gestión que permite lograr resultados constantes y sostenibles alineados al plan estratégico de la organización. El cuadro de Mando Integral direcciona y guía la empresa hacia un norte por medio de objetivos, indicadores y metas que se deben cumplir.

Metodología

Una vez definido el Cuadro de Mando Integral que describe en detalle la estrategia de CSA, el mismo se debe hacer de conocimiento de todos los de la organización. Para lograr que la implementación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito, los colaboradores de CSA deben de comprender los objetivos e indicadores que el cuadro contiene.

El CMI de máximo nivel identifica los indicadores fundamentales del éxito que se entrelazan en una serie de relaciones causa – efecto que permiten el logro de la estrategia. Es indispensable que todas las personas de la organización comprendan el significado estratégico de estos indicadores; principalmente aquellas que poseen un mando medio y tienen la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo. Con el fin de lograr el compromiso por parte de los colaboradores se deben tener en cuenta tres aspectos importantes:

1. Crear un CMI a “puertas abiertas”: en CSA se ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral de forma participativa entre la Alta Gerencia y los mandos medios, permitiendo así un mayor involucramiento por parte de los colaboradores. Al llevar a cabo esta dinámica cualquier aporte, opinión o duda era discutida entre todos los participantes hasta llegar a un consenso donde todas las partes estuvieran de acuerdo.
2. Utilizar boletines internos: que permitan visualizar los avances logrados con respecto a las metas de los indicadores propuestos. Con esto se busca que los colaboradores conozcan en que grado CSA se compromete con el Plan

Estratégico diseñado. Además, los boletines sirven para reforzar aspectos claves del plan de la empresa.

3. Asambleas generales y/o Reuniones directivas: estas se deben realizar las de forma regular entre el equipo directivo con el fin de revisar los avances logrados. Además, las asambleas son importantes para comunicar de forma presencial, con gran cantidad de colaboradores, lo que se ha alcanzado.

Para lograr con éxito la implementación del Cuadro de Mando Integral se debe definir un equipo que se encargue de seguir el procedimiento de Implementación, de llevar el control de CMI y que promueva entre los colaboradores de CSA el cumplimiento de las metas propuestas.

Resultados

Para ver el manual de procedimientos para la Metodología de Implementación del Cuadro de Mando Integral de CSA puede consultar el Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías.

3.2.7 Objetivo Específico 3

Brindar metodologías y herramientas didácticas que le permitan a CSA divulgar el Marco y Plan Estratégico a todos los colaboradores.

3.2.7.1 Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico

Justificación

La formalización del Marco Estratégico y la implementación del Plan Estratégico de CSA debe estar a cargo de la Gerencia General y los mandos medios de la empresa, los cuales participaron en los Talleres realizados a lo largo del proyecto *Desarrollo Participativo del Marco y Plan Estratégico para una empresa de Servicios Eléctricos y Telecomunicaciones*, para que estos se apropien del resultado del proyecto en mención. A su vez, se contribuye con el involucramiento de los mismos en la Gestión estratégica de la empresa.

Es conveniente que el Gerente General y los mandos medios sean los encargados de la divulgación del Marco Estratégico al resto de los colaboradores, debido a su posición dentro de la Estructura Organizacional.

Metodología

El Gerente General, quien ha aprobado todas las fases y ha participado activamente como contraparte en el proyecto *Desarrollo Participativo del Marco y Plan Estratégico para una empresa de Servicios Eléctricos y Telecomunicaciones*, debe ser el responsable de divulgar el Marco y Plan Estratégico a los mandos medios (Actividades I y II Parte).

Posterior a esto le corresponde a los mandos medios comunicar y explicar a sus subalternos todo lo referente al Marco Estratégico (Actividades I Parte) y al Plan Estratégico (Actividades II Parte), únicamente la perspectiva relacionada al área de trabajo; esto con el fin de que este sea del conocimiento de toda la organización.

Para esto las autoras desarrollaron guías que permiten a los encargados realizar la divulgación anteriormente mencionada. Dichas guías contienen:

- Información General (lugar, Hora, Fecha, Participantes, Conductores)
- Actividades (I y II Parte)
- Descripción de las Actividades
- Plazos
- Recursos (incluyendo Material didáctico y audiovisual)

Resultados

Se realizó la guía "Guía 1. Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico a los mandos medios" donde se plantea en 2 partes la divulgación del Marco y Plan Estratégico para CSA Refiérase al Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías.

Además se realizó ayuda audiovisual: "Presentación 1 Marco Estratégico" y "Presentación 2 Plan Estratégico", para facilitar el proceso de inducción y divulgación del mismo. Refiérase al Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías.

3.3 CONCLUSIONES DEL DISEÑO

- El Marco y Plan Estratégico diseñado para CSA contribuirá, con su aplicación, al éxito y sostenibilidad de la empresa, los cuales se ha visto en riesgo debido a las debilidades y amenazas identificadas durante el diagnóstico. Además, promueven la gestión formal de las estrategias que se han estado implementando y que le han permitido a la empresa aprovechar oportunidades latentes en el mercado y reducir los efectos potenciales de las amenazas del sector. Con lo anterior, se puede disminuir el riesgo de entrar en una crisis similar a la que amenazó el cierre de la empresa en el período 2004 – 2006.
- Dado que el sector de telecomunicaciones y eléctrico evoluciona constantemente, la gestión de CSA debe ser flexible a tales cambios para responder a las necesidades del mercado y asegurar su rentabilidad. Por este motivo el Marco y Plan Estratégico no deben permanecer estáticos; esto se logra con la metodología de Revisión y Ajuste del Marco y Plan Estratégico diseñada por las Autoras; la cual sigue un proceso formal y sistemático de planificación y análisis.
- La herramienta de Evaluación del Marco Estratégico le permite a la empresa verificar la idoneidad de los componentes de este último y tomar acciones en caso de identificar alguna desviación en los resultados. La aplicación de esta herramienta permite asegurar un Marco Estratégico capaz de contribuir con su alineación estratégica, y de esta forma podrá continuar desarrollando acciones dirigidas a fortalecer internamente a la organización y reforzar su gestión.
- La metodología de Implementación del Cuadro de Mando Integral permite a CSA contar con una pauta para gestionar el cumplimiento del Plan

Estratégico diseñado, y así tomar acciones para mejorar el desempeño de la empresa, a través del seguimiento de indicadores y metas.

- Las macro-actividades se definieron como programas continuos mientras el Plan Estratégico esté vigente; la Agenda Estratégica desarrollada permite la priorización de los mismos para facilitar el cumplimiento del Plan, basándose en su valor y capacidad operativa. Esta agenda es una herramienta útil para guiar la planificación de las acciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos que direccionarán hacia la misión y visión establecidas para CSA.
- El efecto en cascada que se utilizará para la divulgación del Marco y Plan Estratégico por parte del Gerente General a los mandos medios en primera instancia, y la inducción de éstos últimos a sus subalternos, permitirá la interiorización por parte de toda la estructura de la organización. Esto facilitará la exitosa implementación de los mismos.

CAPÍTULO IV. VALIDACIÓN

4.1 METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN

4.1.1 Objetivos

4.1.1.1 *Objetivo General 1*

Aprobar el Marco y Plan Estratégico de CSA para que la empresa institucionalice y formalice su gestión.

Objetivos Específicos

- Presentar al Gerente General y mandos medios de CSA la información consolidada de los talleres realizados, que conforma el Marco y Plan Estratégico, para lograr su aprobación.
- Evaluar las metodologías y herramientas didácticas que le permitirán a CSA divulgar el Marco y Plan Estratégico a todos los colaboradores.

4.1.1.2 *Objetivo General 2*

Validar las metodologías diseñadas para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico e implementación del Cuadro de Mando Integral con el fin de que la empresa las aplique como herramientas para la mejora continua.

4.1.2 ACTIVIDADES, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS ESPERADOS

Nº de Objetivo	Actividades	Herramienta(s)	Resultados Esperados
E1	- Reuniones con el Gerente General y mandos medios para presentar la perspectiva del Plan Estratégico según el puesto del colaborador	- Plan Estratégico - Evaluación por perspectiva del Plan Estratégico	- Aprobación del Plan Estratégico por parte del Gerente General y los mandos medios.
E2	- Presentar el material que le permitirá al Gerente General comunicar el Marco y Plan Estratégico a los mandos medios; para que estos últimos puedan exponer el Marco Estratégico al resto de los colaboradores.	- Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico - Evaluación de la Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico	- Aprobación de la Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégica por parte del Gerente General
G2	- Reunión con mandos medios para presentar las metodologías diseñadas que deben utilizar para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico y la implementación del Cuadro de Mando Integral.	- Metodología de Ajuste y Revisión del Marco y Plan Estratégico de CSA - Metodología de Implementación del Cuadro de Mando Integral - Evaluación de las metodologías	- Divulgación y aprobación de las metodologías de ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico y de implementación del Cuadro de Mando Integral por parte del Gerente General y los mandos medios.

Fuente: Las Autoras

4.2 Resultados de Validación

4.2.1 Objetivo Específico 1

Presentar a los mandos medios de CSA la información consolidada de los talleres realizados, que conforma el Marco y Plan Estratégico, para lograr su aprobación.

4.2.1.1 Aprobación del Marco y Plan Estratégico

Justificación

La Gerencia y los mandos medios serán los encargados de realizar la implementación del Plan Estratégico, por lo que es importante que aprueben el resultado final del Proyecto de Graduación “Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones” y se comprometan con el mismo para lograr una implementación exitosa.

Metodología

La aprobación del Marco y Plan Estratégico se realizó mediante citas con el Gerente general y distintos mandos medios cuya área de trabajo tiene relación con la perspectiva a evaluar. Se utilizó una evaluación cuya primera, segunda y tercera parte valoran el Marco y Plan Estratégico y sus generalidades.

La perspectiva Financiera, Procesos Internos, Clientes y Mercado, Formación y Crecimiento y Responsabilidad Social fueron aprobadas por: Jason Borbón, Dennis Jiménez, Fabricio Herrera, Adriana Guzmán y Gabriela Salas respectivamente. El Gerente General Luis Fernando Molina también participó como evaluador. Refiérase al Anexo 20. Evaluaciones del Gerente General y mandos medios.

Resultados

En la evaluación que se realizó al Gerente General y a los mandos medios, se les preguntó su opinión respecto a los componentes del Marco Estratégico desarrollados para CSA, entre los que se encuentran la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategia maestra.

Se utilizó la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

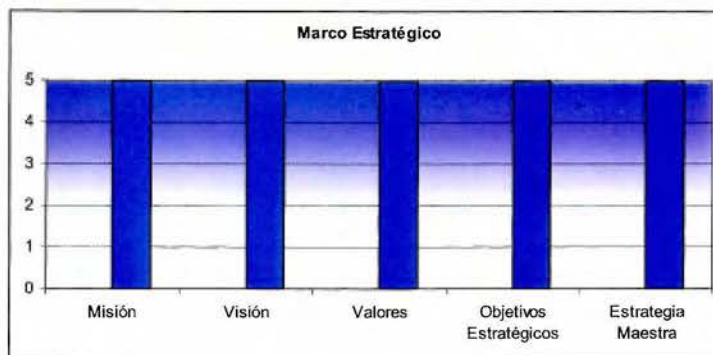
En el siguiente cuadro y gráfico se puede observar las respuestas de los colaboradores consultados.

Cuadro 68. Resultados de la evaluación de los componentes del Marco Estratégico de CSA

Marco Estratégico de CSA	Mediana
Misión	5
Visión	5
Valores	5
Objetivos Estratégicos	5
Estrategia Maestra	5

Fuente: Las Autoras

Gráfico 17. Resultados de la evaluación de los componentes del Marco Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Como se observa en el gráfico anterior, los colaboradores consultados respondieron que están totalmente de acuerdo con los cinco componentes del Marco Estratégico desarrollado para CSA

Con relación al Plan Estratégico de CSA, los mandos medios consultados evaluaron solamente la perspectiva que le correspondían según su puesto de trabajo, mientras que el Gerente General evaluó la totalidad del plan. De ésta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 69. Resultados de la evaluación de los componentes del Plan Estratégico de CSA

Plan Estratégico de CSA	Finanzas	Clientes y mercado	Responsabilidad Social	Procesos	Formación y crecimiento	Evaluación del Gerente
Estrategias Específicas	5	4	5	5	4	5
Factores críticos de éxito	5	5	5	5	4	5
Objetivos Específicos	5	4	5	5	4	5
Indicadores de Gestión	5	4	5	5	4	5
Indicadores de Impacto	5	4	5	5	4	5
Indicadores de Riesgo	5	4	5	5	4	5
Frecuencia de medición	5	5	5	5	4	5
Metas anuales	5	4	5	5	4	5
Fuente de datos	5	4	5	5	4	5
Responsable del indicador	5	5	5	5	4	5
Acciones estratégicas	5	5	5	5	4	5

Fuente: Las Autoras

A nivel general, se obtuvieron valores entre 4 y 5 que corresponden a “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente para los distintos componentes del Plan Estratégico. En las perspectivas correspondientes a finanzas, responsabilidad social y procesos los colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo con los resultados, mientras que en las perspectivas de clientes y mercado y formación y crecimiento en general dicen estar de acuerdo. Por otro lado el Gerente General está totalmente de acuerdo con todo el Plan Estratégico desarrollado para CSA

Gráfico 18. Resultados de la evaluación de las estrategias específicas planteadas en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

El Gerente General está totalmente de acuerdo con las estrategias planteadas para las distintas perspectivas, así como los colaboradores de finanzas, procesos y responsabilidad social con las establecidas para sus respectivas perspectivas. En el caso del colaborador de clientes y mercado así como la de formación y crecimiento opinan estar de acuerdo con las estrategias planteadas.

Gráfico 19. Resultados de la evaluación de los factores críticos de éxito planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Los factores críticos de éxito planteados para cada una de las estrategias específicas obtuvieron valores de 5 en la evaluación, correspondiente a totalmente de acuerdo, para todas las perspectivas con excepción de formación y crecimiento

que obtuvo un 4, lo que equivale a de acuerdo. Por su parte el Gerente General está totalmente de acuerdo con todas los factores críticos de éxito planteados para las distintas perspectivas.

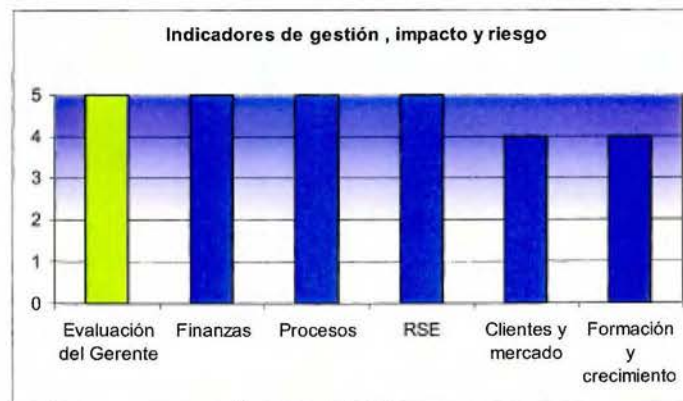
Gráfico 20. Resultados de la evaluación de los objetivos específicos planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

El Gerente General está totalmente de acuerdo con los objetivos específicos de las distintas perspectivas, así como los colaboradores de finanzas, procesos y responsabilidad social lo están con los planteados para las perspectivas correspondientes. En el caso del colaborador de clientes y mercado así como la de formación y crecimiento opinan estar de acuerdo con sus objetivos específicos.

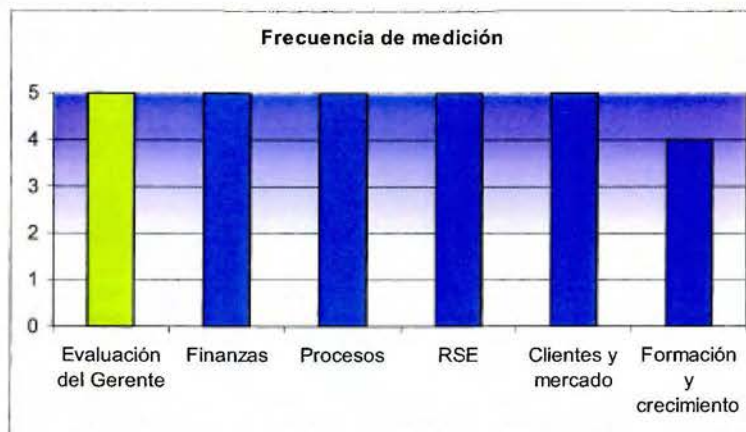
Gráfico 21. Resultados de la evaluación de los indicadores de gestión, impacto y riesgo planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Con relación a los indicadores de gestión, impacto y riesgo, el Gerente General está totalmente de acuerdo con los planteados en el Plan Estratégico, así como los colaboradores de finanzas, procesos y responsabilidad social lo están con los indicadores de las perspectivas correspondientes. En el caso del colaborador de clientes y mercado así como la de formación y crecimiento opinan estar de acuerdo con los indicadores de sus perspectivas.

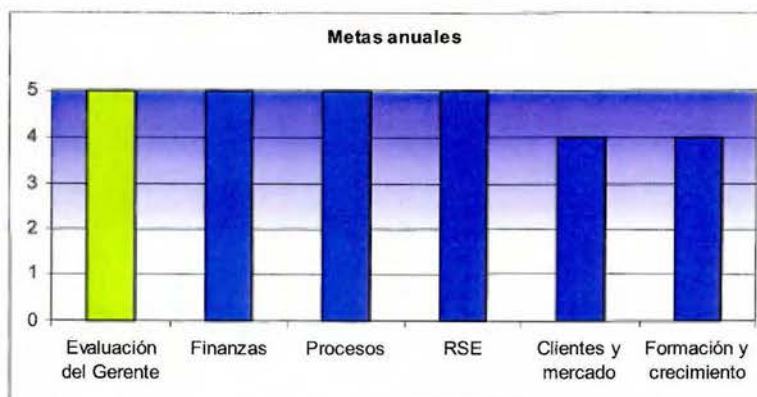
Gráfico 22. Resultados de la evaluación de la frecuencia de medición de los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Las frecuencias de medición planteadas para los indicadores del Plan Estratégico obtuvieron valores de 5 en la evaluación, lo que corresponde a totalmente de acuerdo, para todas las perspectivas con excepción de formación y crecimiento que obtuvo un 4, lo que equivale a de acuerdo. Por su parte el Gerente General está totalmente de acuerdo con las frecuencias de medición de los indicadores establecidos para las distintas perspectivas.

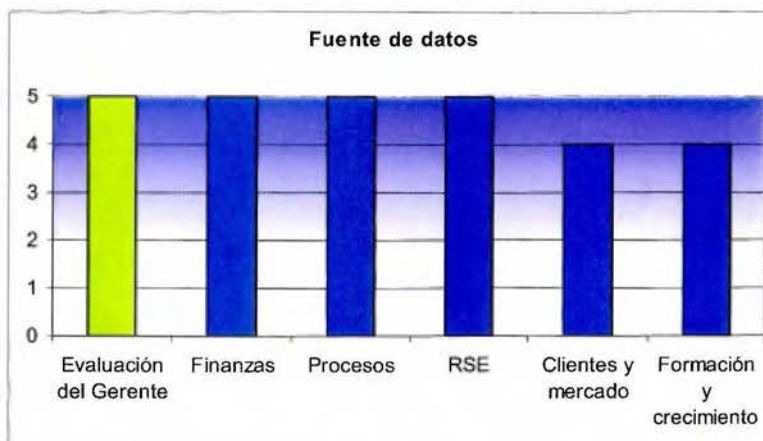
Gráfico 23. Resultados de la evaluación de las metas anuales para los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Con respecto a las metas anuales establecidas para cada uno de los indicadores de gestión, impacto y riesgo, el Gerente General está totalmente de acuerdo con las planteadas en el Plan Estratégico, así como los colaboradores de finanzas, procesos y responsabilidad social están totalmente de acuerdo con las mismas. En el caso del colaborador de clientes y mercado así como la de formación y crecimiento opinan estar de acuerdo con las metas propuestas para los indicadores de sus perspectivas.

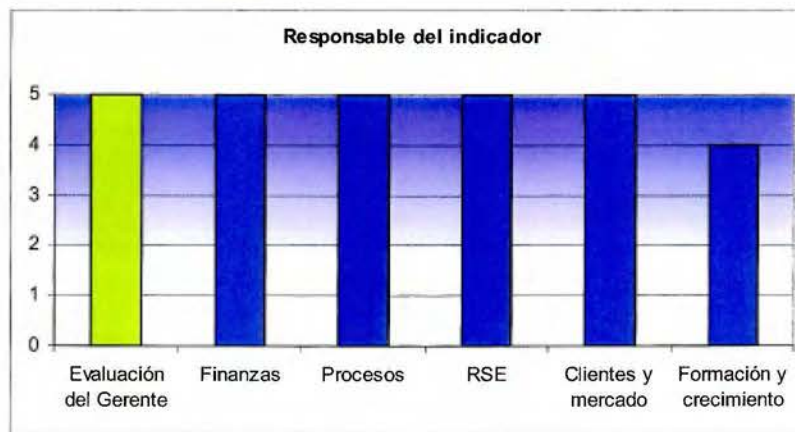
Gráfico 24. Resultados de la evaluación de las fuente de datos para medir los indicadores planteados en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Las fuentes de datos para medir cada uno de los indicadores de gestión, impacto y riesgo han obtenido valores entre 5 y 4, lo que indica que los colaboradores de finanzas, procesos y responsabilidad social están totalmente de acuerdo con las mismas, mientras que el colaborador de clientes y mercado así como la de formación y crecimiento opinan estar de acuerdo con éstas. Por otro lado el Gerente General está totalmente de acuerdo con las fuentes de datos planteadas a lo largo del Plan Estratégico.

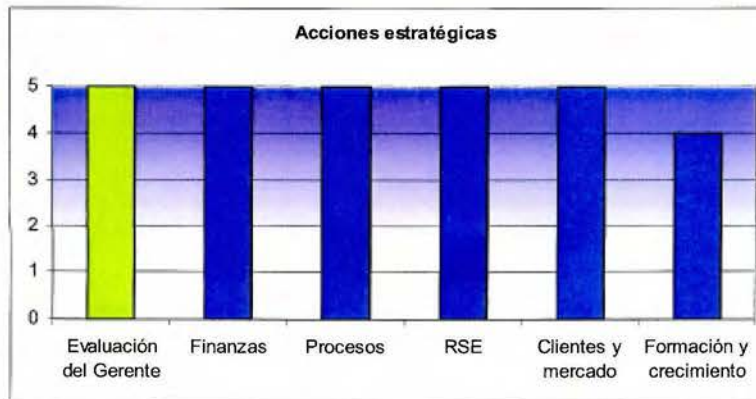
Gráfico 25. Resultados de la evaluación de los responsables por cada indicador planteado en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Los responsables que se establecieron por cada indicador propuesto obtuvieron valores de 5 en la evaluación, lo que corresponde a totalmente de acuerdo, para todas las perspectivas con excepción de formación y crecimiento que obtuvo un 4, lo que equivale a de acuerdo. Por su parte el Gerente General está totalmente de acuerdo con los responsables por cada indicador de las distintas perspectivas.

Gráfico 26. Resultados de la evaluación de las acciones estratégicas planteadas en el Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Las acciones estratégicas planteadas para los indicadores del Plan Estratégico obtuvieron valores de 5 en la evaluación, lo que corresponde a totalmente de acuerdo, para todas las perspectivas con excepción de formación y crecimiento que obtuvo un 4, lo que equivale a de acuerdo. Por otro lado, el Gerente General está totalmente de acuerdo con las acciones estratégicas de los indicadores establecidos para las distintas perspectivas.

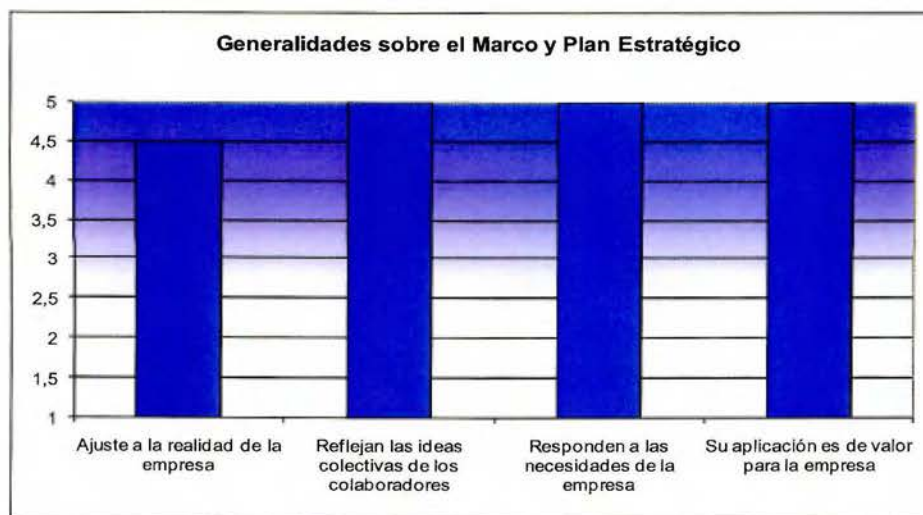
En el cuadro y gráfico siguiente se presentan las respuestas de los colaboradores consultados respecto a las generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA

Cuadro 70. Resultados de la evaluación de las generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA

Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA	Mediana
Ajuste a la realidad de la empresa	4,5
Reflejan las ideas colectivas de los colaboradores	5
Responden a las necesidades de la empresa	5
Su aplicación es de valor para la empresa	5

Fuente: Las Autoras

Gráfico 27. Resultados de la evaluación de las generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Los colaboradores respondieron un 4.5, es decir entre De acuerdo y Totalmente de acuerdo a que el Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa. En relación a las afirmaciones reflejan las ideas colectivas de los colaboradores, responden a las necesidades de las empresas y su aplicación es de valor para la empresa, los colaboradores respondieron que están totalmente de acuerdo con las mismas.

4.2.2 Objetivo Específico 2

Evaluar las metodologías y herramientas didácticas que le permitirán a CSA divulgar el Marco y Plan Estratégico a todos los colaboradores.

4.2.2.1 Validación de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico

Justificación

Al ser el Gerente General y los mandos medios los encargados de la divulgación del Marco y Plan Estratégico al resto de los colaboradores, son ellos quienes deben dar su aprobación a la metodología que se les propone y a la ayuda

audiovisual que se diseñó. Esta aprobación permite validar el diseño de las mismas e iniciar el proceso de institucionalización.

Metodología

El Gerente General, responsable de divulgar el Marco y Plan Estratégico a los mandos medios, utilizó la quinta parte de la evaluación mencionada en los apartados anteriores para validar dicha guía. Refiérase al Anexo 20. Evaluaciones del Gerente General y mandos medios.

Resultados

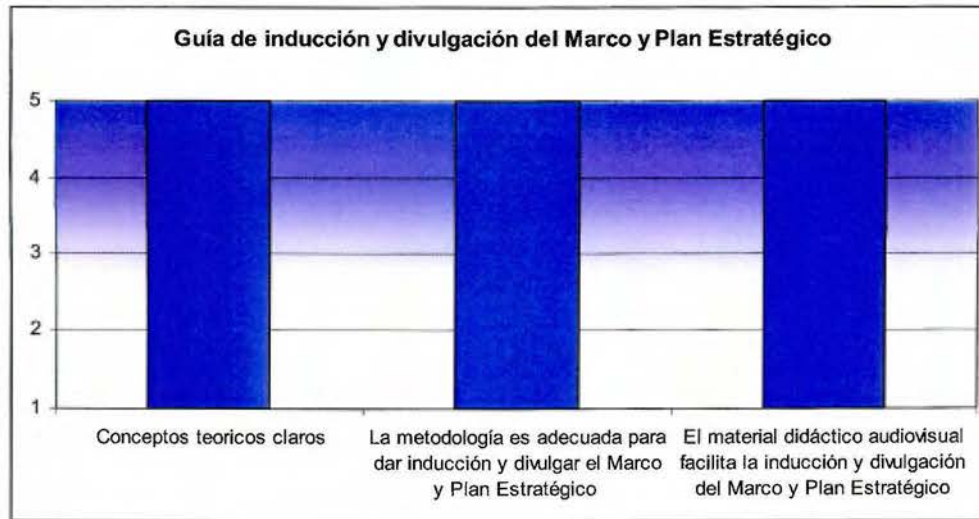
El Gerente General realizó la evaluación de la Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico de CSA. En el cuadro y gráfico siguientes se muestran los resultados de la misma.

Cuadro 71. Resultados de la evaluación de la Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico de CSA

Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico	Mediana
Conceptos teóricos claros	5
La metodología es adecuada para dar inducción y divulgar el Marco y Plan Estratégico	5
El material didáctico audiovisual facilita la inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico	5

Fuente: Las Autoras

Gráfico 28. Resultados de la evaluación de la Guía de inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico de CSA



Fuente: Las Autoras

Respecto a las afirmaciones conceptos teóricos claros, metodología es adecuada para dar inducción y divulgar el Marco y Plan Estratégico, el material didáctico audiovisual facilita la inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico, el Gerente General expresó estar en total acuerdo con las mismas.

4.2.3 Objetivo General 2

Validar las metodologías diseñadas para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico e implementación del Cuadro de Mando Integral con el fin de que la empresa las aplique como herramientas para la mejora continua.

Justificación

La Gerencia y los mandos medios serán los encargados de realizar el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico y la implementación del Cuadro de Mando Integral, por lo que es importante que conozcan las metodologías que se desarrollaron en el Proyecto de Graduación “Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones” y se comprometan con las mismas para desarrollarlas adecuadamente.

Metodología

La aprobación de las metodologías de ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico e implementación del Cuadro de Mando Integral se realizó mediante citas con el Gerente general y distintos mandos medios. Se utilizó una evaluación cuya cuarta parte valora estas metodologías.

Las metodologías fueron aprobadas por: Jason Borbón, Dennis Jiménez, Fabricio Herrera, Adriana Guzmán, Gabriela Salas y el Gerente General Luis Fernando Molina también participó como evaluador. Refiérase al Anexo 20. Evaluaciones del Gerente General y mandos medios.

Resultados

En el cuadro y gráfico a continuación se presentan las respuestas del Gerente General y mandos medios en relación a la evaluación de las metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 72. Resultados de la evaluación de las metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral	Mediana
Conceptos teóricos claros	5
Los responsables están definidos.	5
Los procedimientos facilitan su implementación.	5
Los recursos gráficos facilitan su comprensión	5
Presentación del documento es ordenada, limpia y amigable	5

Fuente: Las Autoras

Gráfico 29. Resultados de la evaluación de las metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CSA y de implementación del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Las Autoras

Como se observa en el gráfico anterior, en relación a las afirmaciones conceptos teóricos claros, los responsables están definidos, los procedimientos facilitan su implementación, los recursos gráficos facilitan su comprensión y presentación del documento es ordenada, limpia y amigables, los colaboradores consultados expresaron su total acuerdo a las mismas.

4.3 CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN

- El desarrollo del Marco y Plan Estratégico de manera participativa, influyó en el compromiso que externaron el Gerente General y los mandos medios para su implementación, esto debido a que su aporte en las distintas etapas del proyecto permitió que se identificaran y se apropiaran del mismo, lo cual se ve reflejado en los resultados de la validación.
- La aprobación de la Guía de Inducción y Divulgación del Marco y Plan Estratégico por parte del Gerente General y los mandos medios evidencia la capacidad de esta guía para responder a la necesidad de institucionalizar el Marco y Plan Estratégico en CSA. Esta necesidad se debe a que el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico diseñado se dará mediante el esfuerzo y trabajo en una misma dirección de todos los colaboradores, lo que hace imprescindible que conozcan el rumbo que desea tomar la empresa.
- La metodología para el ajuste y revisión del Marco y Plan Estratégico tiene como eje central la mejora continua, que es parte esencial en la gestión estratégica de una empresa. La aceptación del marco metodológico por parte de los colaboradores es prueba que los procedimientos facilitan su desarrollo, adaptándose a los cambios que se susciten en el ámbito interno y externo.
- La aprobación de la metodología de implementación del Cuadro de Mando Integral es el primer paso que da CSA hacia la gestión de su Plan Estratégico, producto de este proyecto de graduación. La aplicación de esta metodología permitirá al Gerente General contar con un Cuadro de Mando Integral que sirva de apoyo en la toma de decisiones de carácter estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

- David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación: México, 2003, Págs. 5-28.
- Campbell & Tawadey. La Misión de los Negocios. Díaz de Santos: España, 1990, Págs. 5-10.
- Kaplan, R. Norton, D. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000: España, 2002. Capítulos 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 12.
- Kaplan, R. Norton, D. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000: España, 2004. Pág. 31
- Kaplan, R. Norton, D. Alignment. Ediciones Gestión 2000: España, 2005, Págs. 16, 32, 291.

Documentos varios:

- Plan de desarrollo nacional 2006-2010
- Documento Explicativo Tratado de Libre Comercio CAFTA
- Proyecto Red de Internet Avanzada
- Comunicado de Prensa. III Ronda de Negociaciones del Acuerdo de Asociación Centroamericana – Unión Europea, viernes 18 de Abril del 2008
- Comunicado de Prensa CP-707. Política Comercial y Económica de Costa Rica, 7 de Mayo del 2007

Leyes

- Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
- Ley General de Telecomunicaciones aprobada en Segundo Debate el 14 de Mayo, 2008
- Ley 7476 - Ley Acoso Sexual
- Ley 7727 - Sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social

- www.poder-judicial.go.cr/salasegunda/normativa/Ley%20General%20de%20la%20Administración%20Pública.doc Mayo del 2008
- <http://www.asamblea.go.cr/ley/ley3000.htm> Mayo 2008
- http://historico.gaceta.go.cr/2002/02/PEDI_25_02_2002.htm Mayo 2008
- http://196.40.56.12/scij//scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=7021&nVersion=7501&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO Mayo 2008
- http://grupoice.com/esp/cencon/pdf/revista_gestion_amb.pdf Mayo 2008
- <http://www.camara-comercio.com/documentos/areaLegal/LeyDeContratacionAdministrativa.pdf> Mayo 2008

Artículos de Periódicos

- Especulación genera presiones sobre tipo de cambio. La Prensa Libre, sábado 24 mayo del 2008.
- Costa Rica es el país americano más respetuoso con el medio ambiente. La Nación, jueves 24 de enero del 2008.
- Desempeño ambiental de Costa Rica. La Nación, viernes 22 de febrero del 2008.
- http://www.nacion.com/In_ee/2008/mayo/03/latinoamericaya-080502174954.4rovxdk5.html
- http://www.nacion.com/In_ee/2008/abril/21/sucesos1504377.html
- http://www.nacion.com/In_ee/2008/abril/07/pais1487413.html
- http://www.nacion.com/In_ee/2008/mayo/25/pais1548460.html
- http://www.nacion.com/In_ee/2008/mayo/26/pais1547238.html

Páginas consultadas:

- <http://www.rmmagazine.com/>. Julio, 2007.
- <http://www.daemon.be/maarten/riskannbib.html>. Julio, 2007.
- <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/FE6/60/FE66035B-BCDC-D4B3-11057A7707D2521F.pdf>. Julio, 2007.

- <http://www.daedalus.es/AreasISEnfoque-E.php>. Agosto, 2007.
- <http://www.monografias.com/trabajos25/enfoque-sistemas/enfoque-sistemas.shtml>. Agosto, 2007.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_de_Sistemas. Agosto, 2007.
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/teoriageneraldesistemas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas/). Agosto, 2007.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico). Marzo, 2008.
- www.hacienda.go.cr/.../Noticia/Gobierno%20enfrenta%20síntomas%20de%20combo%20La%20nación-3Feb-2003.doc. Febrero, 2008.
- <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Noticia/ICE%20duda%20cumplir%20acuerdo%20con%20gobierno-La%20Naci%C3%B3n-23Ago-2003.doc>. Febrero, 2008.
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm> Marzo 2008
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas) Marzo, 2008
- <http://www.soluzion.com/htdocs/areas/consultoria/servicios/estrategia/estrategia.shtml> Abril, 2008
- http://www.citel.oas.org/sp/Connectividad/Final%20Spanish%20ACAPAO-march-5-2003-v3_e.pdf Abril, 2008
- Encuesta trimestral sobre perspectivas económicas I-2008. Banco Central de Costa Rica.

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Encuestas%20econ%C3%B3micas/Informes%20Encuesta%20Trimestral/DGIE-031-08%20FORME%20TECNICO-RESULTADOS%20ENCUESTA%20TRIMESTRAL%20I-08.pdf>

- Informe mensual de la situación económica de Costa Rica, Abril 2008. Banco Central de Costa Rica.

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/IndicadoresEconomicos/frmEstructuralInformacion.aspx?idioma=I&codMenu=%2019&DesTitulo=Monthly%20report>

- Turismo y ambiental: un potencial para el desarrollo económico para Costa Rica, Octubre del 2007.

http://reflexiones.fcs.ucr.ac.cr/documentos/84_2/turismoyambiente.pdf

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: Energía y Medio Ambiente.

http://www.nu.or.cr/pnudcr/index.php?option=com_content&task=view&id=112&Itemid=46

<http://www.derecho.ucr.ac.cr/~gapmerayo/etradeCR/balance/macroinfarestructu.htm> Mayo, 2008

Entrevistas

- Luis Fernando Molina Sancho, Gerente General. Abril, 2008.
- German Chacón Aguilera, Supervisor Gral. de Redes. Abril, 2008.
- Julio Cervantes Briceño, Encargado de Redes Eléctricas. Abril, 2008.
- Luis Reyes Rosales, Encargado Bodega y Suministros. Abril, 2008.
- William Rodríguez Chaves, Maestro de Obras. Abril, 2008.
- Raquel Jiménez Mora, Auxiliar Contable. Abril, 2008.
- Marilú Silva Rodríguez, Auxiliar de Oficina. Abril, 2008.
- Dennis Jiménez Marín, Ingeniero de Proyectos. Abril, 2008 y Febrero 2009.
- Henry Espinoza Gutiérrez, Encargado de Ventas. Abril, 2008 y Febrero 2009.
- Fabricio Herrera Navarro, Encargado de Presupuestos. Abril, 2008 y Febrero 2009.
- Jason Borbón Hernández, Contador. Abril, 2008 y Febrero 2009.
- Adriana Guzmán Sánchez, Secretaria Ejecutiva. Abril, 2008 y Febrero 2009.
- Gabriela Salas Villegas, Asistente Técnico Administrativa. Abril, 2008 y Febrero 2009.

GLOSARIO

Marco Estratégico: La determinación del Marco Estratégico es parte del arte y la ciencia de la *dirección estratégica* (David, 2003). El proceso de *dirección estratégica* formula, implanta y evalúa las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2003).

El proceso de dirección estratégica tiene tres fases: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. El Marco Estratégico además de ser parte de la etapa de formulación de la estrategia (conocida también con el término de planeación estratégica), incide directamente en la implementación y evaluación de la estrategia. Sus componentes son:

Misión	<p>Es una expresión conceptual de lo que es y hace una empresa. Debe ser clara, motivadora y sencilla.</p> <p>Como mínimo debe definir para una empresa: la razón de ser, lo que hace, con qué fin lo hace, para quien lo hace, por que medios lo hace y características que diferencian su quehacer.</p>
Visión	<p>Es una expresión conceptual de lo que la empresa quiere llegar a hacer. Debe ser clara, ambiciosa, retadora y sencilla.</p> <p>Como mínimo debe definir para una empresa: rol que se espera tener en su entorno, el posicionamiento deseado, qué va a ofrecer (producto y/o servicio), de que forma distintiva va a ofrecerlos, que caracterizará su gestión y organización y valores fundamentales</p>
Valores	<p>Son convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia” es preferible, desde un punto de vista personal o social. (Stephen Robbins, 1987)</p> <p>Sobre ellos se fundamentan las actitudes y las motivaciones del individuo. Sirven de base para la emisión de juicios normativos,</p>

morales y éticos. Deben justificar por que son importantes para la empresa y explicar los comportamientos y conductas esperados por parte de los funcionarios.

Objetivos
Estratégicos: Describen los resultados que se esperan alcanzar en un intervalo de tiempo para poder llevar a cabo la misión y alcanzar la visión. Los objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles (claros), desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y ligados a un límite de tiempo. Generalmente los objetivos se establecen basándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Estrategia
Maestra Es la determinación de la estrategia que encierra en esencia la manera en que la organización cerrará la brecha estratégica entre la situación actual y la deseada.

Es el medio, general, para alcanzar los objetivos estratégicos y desempeño deseados. Responde a la pregunta "¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos estratégicos?".

Plan Estratégico: El plan estratégico es el documento formal en el que los responsables de una organización comunican cuál será la estrategia a seguir en un determinado período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Dicho plan estratégico es cuantitativo pues establece las cifras que se deben alcanzar, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que se dispone para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico debe estar conformado al menos por:

Estrategias
Específicas Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo; son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y los recursos de la empresa (David, 2003). Determina y comunica a través de un sistema de objetivos

específicos la descripción de lo que se desea que sea CSA y es la forma de intentar crear valor a accionistas, clientes y ciudadanos (Kaplan – Norton, 2004).

Factores
críticos de
éxito

Son aquellos aspectos, elementos o áreas cuyo funcionamiento permitirá la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la empresa, como actividades dentro de la misma que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la empresa puede tener o no control y áreas de la empresa cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Objetivos
Específicos

Representan los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Indicadores
y metas

Los indicadores miden el grado de cumplimiento de un objetivo específico, existen los siguientes tipos de indicador:

- Indicador de Gestión: impulsan los indicadores de impacto y que miden los procesos y actividades intermedias necesarias para cumplir los objetivos planteados.
- Indicador de Impacto: miden los resultados al final de un período y que caracterizan a los resultados históricos.
- Indicador de Riesgo: miden la posibilidad que ocurra algún evento, interno o externo a la empresa, que afecte el logro de los objetivos.

Acciones estratégicas Son los programas, actividades, proyectos o iniciativas que nos permiten alcanzar o sobrepasar las metas fijadas para cada indicador.

El Plan Estratégico busca lograr el alineamiento tanto horizontal (unificación de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos entre las diferentes dependencias) como vertical (desplegar los objetivos de la dependencia del nivel superior a las dependencias de los niveles inferiores) dentro de la empresa (Kaplan – Norton, 2005).

Cuadro de Mando Integral: El Cuadro de Mando integral (CMI) es un marco completo para convertir los objetivos estratégicos en un conjunto coherente de “métricas” de desempeño. Es complementario a otros modelos de desarrollo estratégico y gerencial.

Las cuatro perspectivas que forman el CMI son:

- **Perspectiva financiera.** Basada en la contabilidad, rentabilidad y valor de la empresa
- **Perspectiva de clientes y mercado.** Basada en la satisfacción de los clientes, la participación de mercado, la rentabilidad de los clientes, retención y adquisición de clientes.
- **Perspectiva de procesos internos.** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa.
- **Perspectiva de formación y crecimiento.** Necesaria para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas. Sus principales variables son la capacidad de los empleados, la motivación y el empoderamiento.
- **Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial.** Importante para alcanzar el éxito de forma que se honren valores éticos, se respeten a las personas, comunidades y el medio ambiente.

ANEXOS

Anexo 1. Utilidades de CSA (2002-2007)

Anexos. Cuadro 1. Utilidades de CSA (2002 – 2007)

Utilidad (Pérdida) Acumulada	Colones
Utilidad Neta 2003	51,300,452
Pérdida Neta 2004	(63,503,046)
Pérdida Neta 2005	(23,520,790)
Utilidad Neta 2006	7,400,134
Utilidad Neta 2007	88,570,351

Fuente: Gerencia de CSA

Anexo 2. Encuesta y Resultados de la Herramienta Evaluación de clima organizacional

Encuesta de Clima y Cultura Organizacional

Encuesta de Clima y Cultura Organizacional

Esta encuesta de opinión se desarrolla como parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad realizar un estudio de Clima y Cultura Organizacional en CONDUTEL S.A.

Por favor Indique con una x el grado en el que usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la escala presentada a continuación:

0. No sé, no respondo (NS/NR)
 1. Totalmente en desacuerdo (TD)
 2. En desacuerdo (D)
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND)
 4. De acuerdo (A)
 5. Totalmente de acuerdo (TA)

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Lugar de trabajo

- Pochote
- San Carlos
- Conchal
- Coronado
- Heredia
- Papagayo
- Otro: _____

Preguntas	Escala de Respuesta					
	No sé, no respondo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1- La misión, visión, valores y objetivos de la institución están claramente definidos.	0	1	2	3	4	5
2- Mi área de trabajo tiene manuales o instructivos que facilitan la forma en que hago mis tareas.	0	1	2	3	4	5
3- Las jefaturas están dispuestas a escuchar mis sugerencias o comentarios y/o las de mis compañeros.	0	1	2	3	4	5
4- Mi relación con mis jefes es agradable.	0	1	2	3	4	5
5- Mi trabajo me da la oportunidad de crecer como persona.	0	1	2	3	4	5
6- Las jefaturas tienen ideas que son útiles para mí y para mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
7- En la empresa existe una adecuada comunicación entre empleados y jefaturas.	0	1	2	3	4	5
8- En la empresa se promueve, incentiva y apoya la adopción de nuevas tecnologías y formas o pasos para realizar el trabajo.	0	1	2	3	4	5
9- Estoy de acuerdo con los objetivos establecidos para mi área de trabajo.	0	1	2	3	4	5
10- Mis tareas y responsabilidades están claramente definidas	0	1	2	3	4	5
11- La forma en que se comportan los líderes de esta empresa ayudan a nuestro progreso.	0	1	2	3	4	5
12- Hay siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema relacionado con el trabajo.	0	1	2	3	4	5
13- Creo que cada empleado de esta organización tiene el salario y los beneficios que merece.	0	1	2	3	4	5
14- Cuento con toda la información y equipo que necesito para hacer un buen trabajo.	0	1	2	3	4	5
15- En mi área de trabajo se cometen errores de trabajo por no recibir información en el momento que se necesitaba.	0	1	2	3	4	5
16- Es totalmente necesario que la empresa cambie para mejorar la forma en que trabaja.	0	1	2	3	4	5
17- Comprendo la misión, visión y valores de esta empresa.	0	1	2	3	4	5
18- La manera en que las tareas y trabajos son divididos es adecuada.	0	1	2	3	4	5
19- Los jefes tienen el aprecio y la aceptación de sus empleados.	0	1	2	3	4	5
20- tengo una buena relación con mis compañeros, tanto personal como laboralmente.	0	1	2	3	4	5

21- Existe oportunidad de escalar puestos y crecer en esta empresa.	0	1	2	3	4	5
22- Me han dado capacitación (dentro o fuera de la institución) para ayudarme a realizar mejor mi trabajo.	0	1	2	3	4	5
23- La comunicación entre las diferentes áreas de trabajo es buena y efectiva.	0	1	2	3	4	5
24- La empresa, los equipos de trabajo y las personas que los conforman, tienen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar cualquier cambio de manera efectiva.	0	1	2	3	4	5
25- Los asuntos que son más importantes para esta empresa son comprendidos por los empleados.	0	1	2	3	4	5
26- El trabajo es repartido al personal de forma justa.	0	1	2	3	4	5
27- Mi jefe me motiva e incentiva por el trabajo realizado.	0	1	2	3	4	5
28- En mi área de trabajo somos un grupo unido.	0	1	2	3	4	5
29- Mi salario es justo según el trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5
30- Las otras áreas de trabajo ayudan a la mía siempre que lo necesitamos.	0	1	2	3	4	5
31- Mi jefe me hace saber cuando he hecho un buen trabajo.	0	1	2	3	4	5
32- Es posible realizar tareas adicionales para realizar cambios, sin afectar negativamente la cantidad de trabajo normal.	0	1	2	3	4	5
33- Mi jefatura me ha hecho saber cuáles son los objetivos y metas del área de trabajo.	0	1	2	3	4	5
34- En la empresa es necesario tener una manera que permita evaluar el trabajo de los empleados de manera justa.	0	1	2	3	4	5
35- En mi área de trabajo únicamente mi jefe toma decisiones.	0	1	2	3	4	5
36- Hay problemas no resueltos en mi área de trabajo.	0	1	2	3	4	5
37- Todas las tareas a realizar están relacionadas a incentivos.	0	1	2	3	4	5
38- La organización realiza actividades para la unión del personal.	0	1	2	3	4	5
39- Cuando ocurren cambios en mi trabajo me comunican y me dan las instrucciones de los nuevos procedimientos.	0	1	2	3	4	5
40- Los miembros de la empresa están dispuestos a asumir riesgos calculados para alcanzar las metas y mejorar los resultados del trabajo.	0	1	2	3	4	5

41- En general, es agradable el ambiente de trabajo.

SI NO

En este espacio puede escribir aquellos aspectos positivos o negativos de su trabajo que crea oportuno que se conozcan

¡Muchas gracias por su cooperación!

Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional

Anexos. Cuadro 2. Resultados de la variable de objetivos

Objetivos		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
1	2,86	57,14%
9	3,67	73,33%
17	3,33	66,67%
25	3,40	68,10%
33	3,38	67,62%

Anexos. Gráfico 1. Resultados de la variable de objetivos

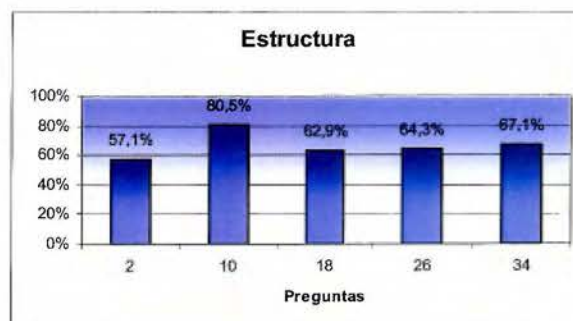


Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 3. Resultados de la variable de estructura

Estructura		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
2	2,86	57,14%
10	4,02	80,48%
18	3,14	62,86%
26	3,21	64,29%
34	3,36	67,14%

Anexos. Gráfico 2. Resultados de la variable de estructura



Fuente: Las Autoras

Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 4. Resultados de la variable de liderazgo

Liderazgo		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
3	3,45	69,05%
11	3,55	70,95%
19	3,31	66,19%
27	3,19	63,81%
35	3,00	60,00%

Anexos. Gráfico 3. Resultados de la variable de liderazgo



Fuente: Las Autoras

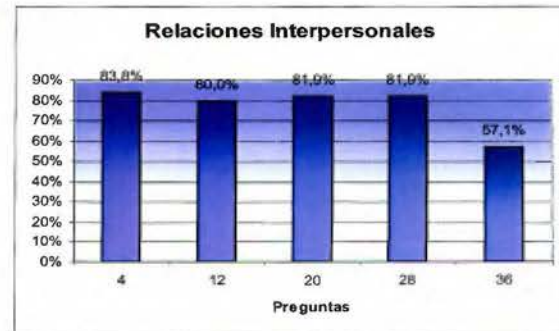
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 5. Resultados de la variable de relaciones interpersonales

Relaciones Interpersonales		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
4	4,19	83,81%
12	4,00	80,00%
20	4,10	81,90%
28	4,10	81,90%
36	2,86	57,14%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 4. Resultados de la variable de relaciones interpersonales



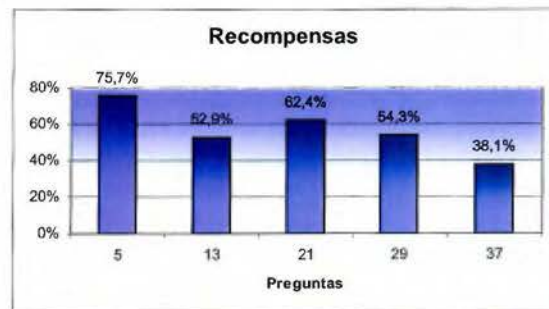
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 6. Resultados de la variable de recompensas

Recompensas		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
5	3,79	75,71%
13	2,64	52,86%
21	3,12	62,38%
29	2,71	54,29%
37	1,90	38,10%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 5. Resultados de la variable de recompensas



Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 7. Resultados de la variable de mecanismos de apoyo

Mecanismos de Apoyo		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
6	3,60	71,90%
14	3,17	63,33%
22	3,33	66,67%
30	3,50	70,00%
38	2,71	54,29%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 6. Resultados de la variable de mecanismos de apoyo



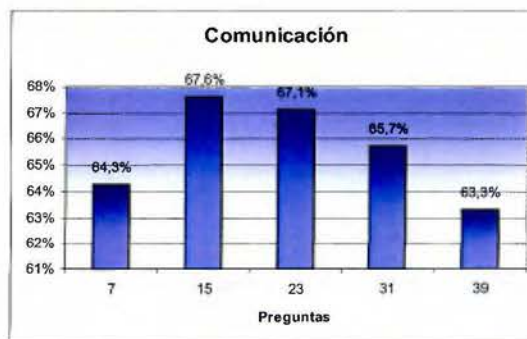
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 8. Resultados de la variable de comunicación

Comunicación		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
7	3,21	64,29%
15	3,38	67,62%
23	3,36	67,14%
31	3,29	65,71%
39	3,17	63,33%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 7. Resultados de la variable de comunicación



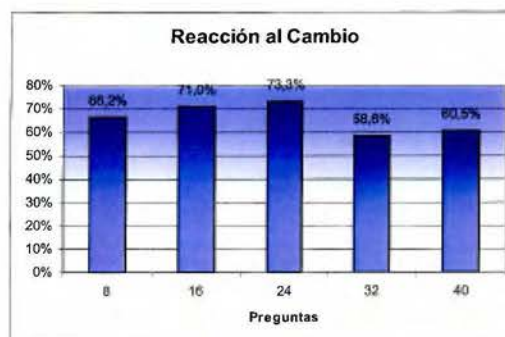
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 9. Resultados de la variable de actitud hacia el cambio

Reacción al Cambio		
Pregunta	Promedio	Porcentaje
8	3,31	66,19%
16	3,55	70,95%
24	3,67	73,33%
32	2,93	58,57%
40	3,02	60,48%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 8. Resultados de la variable de actitud hacia el cambio



Fuente: Las Autoras

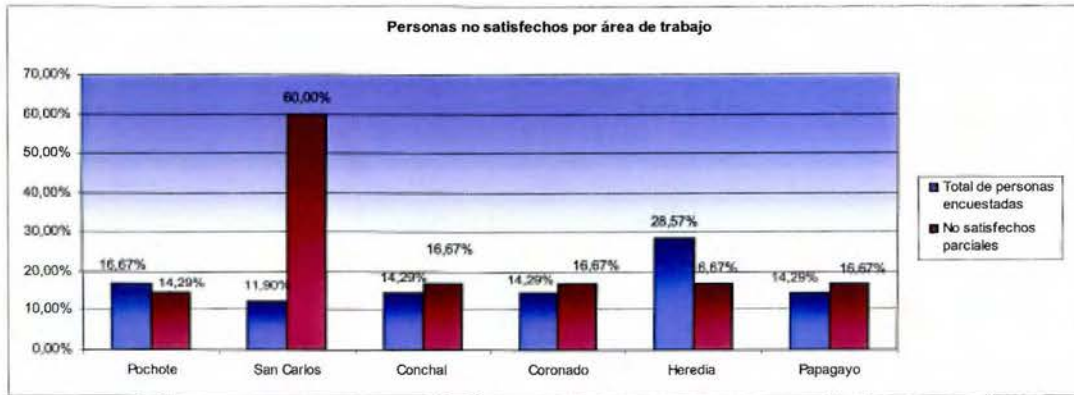
Información demográfica

Anexos. Cuadro 10. Resultados de las personas no satisfechas por área de trabajo

Lugar de Trabajo	Total de personas encuestadas		No satisfechos parciales	
	Cantidad total	Porcentaje total	Cantidad parcial	Porcentaje parcial
Pochote	7	16,67%	1	14,29%
San Carlos	5	11,90%	3	60,00%
Conchal	6	14,29%	1	16,67%
Coronado	6	14,29%	1	16,67%
Heredia	12	28,57%	2	16,67%
Papagayo	6	14,29%	1	16,67%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 9. Resultados de las personas no satisfechas por área de trabajo



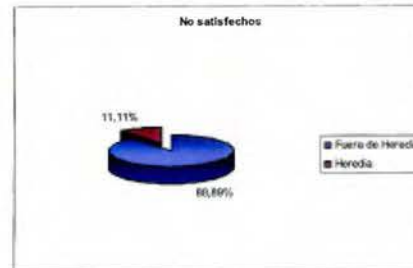
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 11. Resultados de las personas no satisfechas

No satisfechos			
Lugar de trabajo	Cantidad	Porcentajes	
Fuera de Heredia	8	19,05%	88,89%
Heredia	1	2,38%	11,11%
Total	9	21,43%	100%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 10. Resultados de las personas no satisfechas



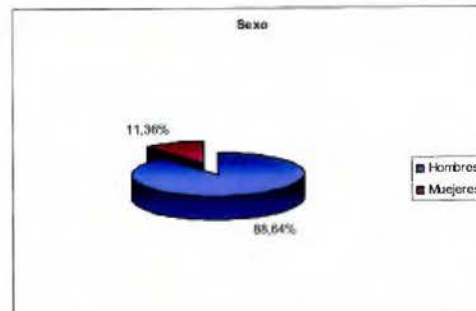
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 12. Resultados del sexo de los trabajadores de CSA

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Hombres	39	88,64%
Mujeres	5	11,36%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 11. Resultados del sexo de los trabajadores de CSA



Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 13. Resultados del lugar de residencia

Lugar de residencia	Cantidad	Porcentaje
San José	18	40,91%
Heredia	16	36,36%
Alajuela	9	20,45%
Puntarenas	1	2,27%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 12. Resultados del lugar de residencia



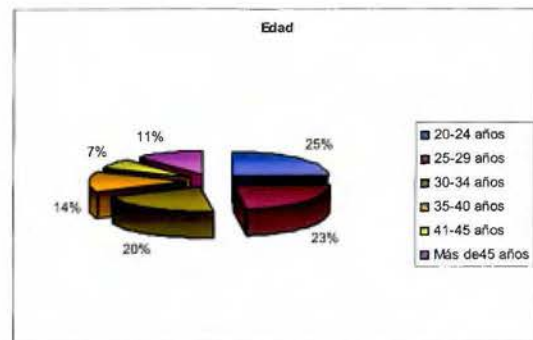
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 14. Resultados de la edad de los trabajadores

Edad	Cantidad	Porcentaje
20-24 años	11	25,00%
25-29 años	10	22,73%
30-34 años	9	20,45%
35-40 años	6	13,64%
41-45 años	3	6,82%
Más de 45 años	5	11,36%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 13. Resultados de la edad de los trabajadores



Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 15. Resultados del tiempo de trabajador que tienen los colaboradores de CSA

Tiempo de trabajar	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	15	34,09%
1-3 años	12	27,27%
4-6 años	2	4,55%
7-10 años	10	22,73%
11-15 años	5	11,36%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 14. Resultados del tiempo de trabajador que tienen los colaboradores de CSA



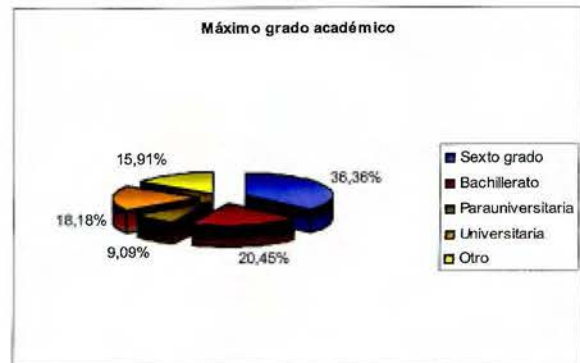
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 16. Resultados de las personas no satisfechas

Grado académico	Cantidad	Porcentaje
Sexto grado	16	36,36%
Bachillerato	9	20,45%
Para-universitaria	4	9,09%
Universitaria	8	18,18%
Otro	7	15,91%

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 15. Resultados de las personas no satisfechas



Fuente: Las Autoras

Anexo 3. Resultados de la Herramienta Evaluación del Malcolm Baldrige

Anexos. Cuadro 17. Herramienta Malcolm Baldrige

Criterio a Evaluar		Puntaje	Obtenido
1	Liderazgo	120	20
1.1	Liderazgo Organizacional	70	15
1.1.1	Dirección de Liderazgo de Gerencia	30	10
1.1.2	Revisión del Desempeño Organizacional	40	5
1.2	Responsabilidad Pública y Ciudadana	50	5
1.2.1	Responsabilidad con el Público	30	5
1.2.2	Apoyo a comunidades clave	20	0
2	Planeamiento Estratégico	85	0
2.1	Desarrollo	40	0
2.1.1	Proceso de Desarrollo Estratégico	20	0
2.1.2	Objetivos Estratégicos	20	0
2.2	Despliegue de la estrategia	45	0
2.2.1	Desarrollo del Plan de Acción y Despliegue	25	0
2.2.2	Proyección del Desempeño	20	0
3	Enfoque al Cliente y Mercado	85	4
3.1	Conocimiento de Mercado y Clientes	40	0
3.1.1	Conocimiento de Mercado y Clientes	40	5
3.2	Satisfacción y Relaciones con el Cliente	45	4
3.2.1	Relaciones con el Cliente	15	4
3.2.2	Determinación de la Satisfacción de los Clientes	15	0
3.3.3	Estándares de Servicio	15	0
4	Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	90	0
4.1	Medidas de Desempeño Organizacional	45	0
4.1.1	Medidas de Desempeño Organizacional	45	0
4.2	Análisis de Desempeño Organizacional	45	0
4.2.1	Desarrollo del Plan de Acción y Despliegue	45	0
5	Enfoque del Recurso Humano	85	19
5.1	Sistemas de Trabajo	35	8
5.1.1	Sistemas de Trabajo	35	8
5.2	Educación, entrenamiento y desarrollo del empleado	25	4
5.2.1	Educación, entrenamiento y desarrollo del empleado	25	4
5.3	Satisfacción y Bienestar del Empleado	25	7
5.3.1	Ambiente de Trabajo	5	2
5.3.2	Clima de Apoyo entre Empleados	10	5
5.3.3	Satisfacción del Empleado	10	0
6	Gestión de Procesos	85	0.00
6.1	Procesos de Producto y Servicio	45	0
6.1.1	Diseño de Procesos	25	0
6.1.2	Procesos de Producción / Distribución	20	0
6.2	Procesos de Apoyo	40	0.00
6.2.1	Procesos de Soporte	15	0.0
6.2.2	Procesos de Proveedores	10	0.0
6.2.3	Mejoramiento Continuo	15	0
7	Resultados del Negocio	450	70.00
7.1	Resultados enfocados al cliente	70	0.00
7.1.1	Resultados enfocados al cliente	70	0
7.2	Resultados de Mercado y Financieros	70	70
7.2.1	Resultados de Mercado y Financieros	70	70
7.3	Resultados de Recurso Humano	70	0
7.3.1	Resultados de Recurso Humano	70	0
7.4	Resultados de Proveedores, Socios y Aliados	70	0
7.4.1	Resultados de Proveedores, Socios y Aliados	70	0
7.5	Resultados de Efectividad Organizacional	70	0
7.5.1	Resultados de Efectividad Organizacional	70	0
7.6	Gestión Ambiental	100	0
7.6.1	Política y compromiso ambiental	20	0
7.6.2	Planificación	20	0
7.6.3	Implementación y Operación	20	0
7.6.4	Documentación	20	0
7.6.5	Resultados	20	0

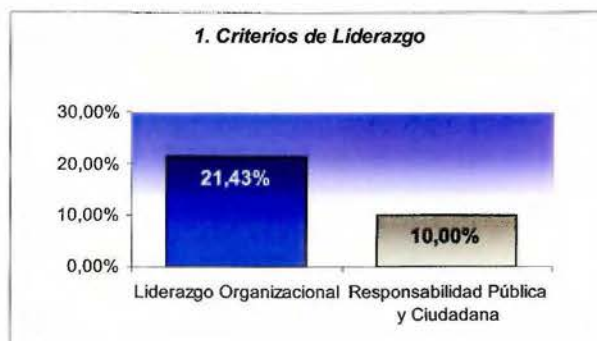
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 18. Resultados de la Categoría 1. Liderazgo

1	Liderazgo	120	20
1,1	Liderazgo Organizacional	70	15
1.1.1	Dirección de Liderazgo de Gerencia	30	10
1.1.2	Revisión del Desempeño Organizacional	40	5
1,2	Responsabilidad Pública y Ciudadana	50	5
1.2.1	Responsabilidad con el Público	30	5
1.2.2	Apoyo a comunidades clave	20	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 16. Resultados de la Categoría 1. Liderazgo



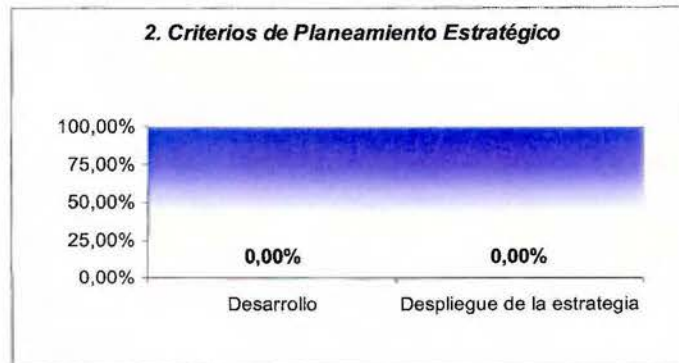
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 19. Resultados de la Categoría 2. Planeamiento Estratégico

2	Planeamiento Estratégico	85	0
2,1	Desarrollo	40	0
2.1.1	Proceso de Desarrollo Estratégico	20	0
2.1.2	Objetivos Estratégicos	20	0
2,2	Despliegue de la estrategia	45	0
2.2.1	Desarrollo del Plan de Acción y Despliegue	25	0
2.2.2	Proyección del Desempeño	20	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 17. Resultados de la Categoría 2. Planeamiento Estratégico



Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 20. Resultados de la Categoría 3. Enfoque al Cliente y Mercado

3	Enfoque al Cliente y Mercado	85	4
3.1	Conocimiento de Mercado y Clientes	40	0
3.1.1	Conocimiento de Mercado y Clientes	40	5
3.2	Satisfacción y Relaciones con el Cliente	45	4
3.2.1	Relaciones con el Cliente	15	4
3.2.2	Determinación de la Satisfacción de los Clientes	15	0
3.3.3	Estándares de Servicio	15	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 18. Resultados de la Categoría 3. Enfoque al Cliente y Mercado



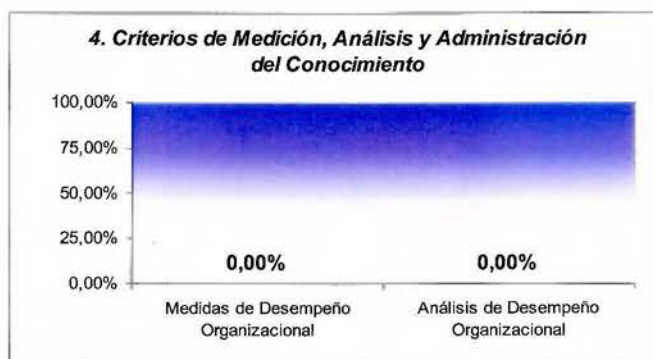
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 21. Resultados de la Categoría 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento

4	Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	90	0
4,1	Medidas de Desempeño Organizacional	45	0
4.1.1	Medidas de Desempeño Organizacional	45	0
4,2	Análisis de Desempeño Organizacional	45	0
4.2.1	Desarrollo del Plan de Acción y Despliegue	45	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 19. Resultados de la Categoría 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento



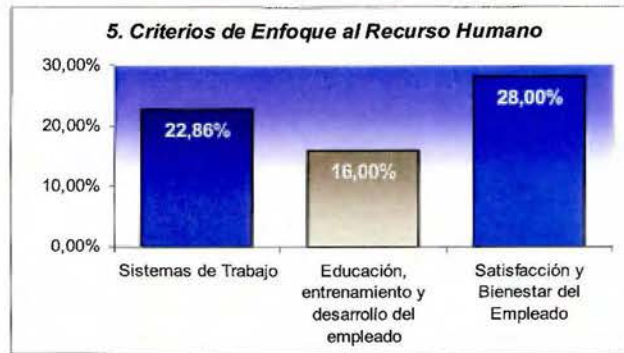
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 22. Resultados de la Categoría 5. Enfoque al Recurso Humano

5	Enfoque del Recurso Humano	85	19
5,1	Sistemas de Trabajo	35	8
5.1.1	Sistemas de Trabajo	35	8
5,2	Educación, entrenamiento y desarrollo del empleado	25	4
5.2.1	Educación, entrenamiento y desarrollo del empleado	25	4
5,3	Satisfacción y Bienestar del Empleado	25	7
5.3.1	Ambiente de Trabajo	5	2
5.3.2	Clima de Apoyo entre Empleados	10	5
5.3.3	Satisfacción del Empleado	10	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 20. Resultados de la Categoría 5. Enfoque al Recurso Humano



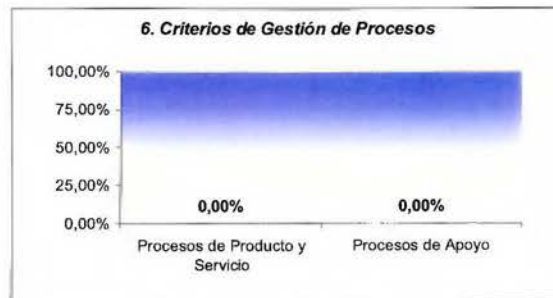
Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 23. Resultados de la Categoría 6. Gestión de Procesos

6	Gestión de Procesos	85	0,00
6,1	Procesos de Producto y Servicio	45	0
6.1.1	Diseño de Procesos	25	0
6.1.2	Procesos de Producción / Distribución	20	0
6,2	Procesos de Apoyo	40	0,00
6.2.1	Procesos de Soporte	15	0,0
6.2.2	Procesos de Proveedores	10	0,0
6.2.3	Mejoramiento Continuo	15	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 21. Resultados de la Categoría 6. Gestión de Procesos



Fuente: Las Autoras

Anexos. Cuadro 24. Resultados de la Categoría 7. Resultados del Negocio

7	Resultados del Negocio	450	70,00
7,1	Resultados enfocados al cliente	70	0,00
7.1.1	Resultados enfocados al cliente	70	0
7,2	Resultados de Mercado y Financieros	70	70
7.2.1	Resultados de Mercado y Financieros	70	70
7,3	Resultados de Recurso Humano	70	0
7.3.1	Resultados de Recurso Humano	70	0
7,4	Resultados de Proveedores, Socios y Aliados	70	0
7.4.1	Resultados de Proveedores, Socios y Aliados	70	0
7,5	Resultados de Efectividad Organizacional	70	0
7.5.1	Resultados de Efectividad Organizacional	70	0
7,6	Gestión Ambiental	100	0
7.6.1	Política y compromiso ambiental	20	0
7.6.2	Planificación	20	0
7.6.3	Implementación y Operación	20	0
7.6.4	Documentación	20	0
7.6.5	Resultados	20	0

Fuente: Las Autoras

Anexos. Gráfico 22. Resultados de la Categoría 7. Resultados del Negocio



Fuente: Las Autoras

Alianzas	Alianzas para mantener estabilidad en los precios y llegar a clientes con ofertas de servicios ampliadas y mejoradas.	Con las empresas del mismo consorcio (Costa Rica, Centro, Suramérica y el Caribe).	No, pero si colaboran bastante cada vez que se requiere ayuda una de otra.
----------	---	--	--

Características	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Años	14 años	15 años	9 años
Principales servicios	Obra civil y redes eléctricas, redes telefónicas, redes y enlaces ópticos, redes de datos y redes de servicios múltiples (triple play a través de FTTx).	Sistemas eléctricos, sistemas de alarma y otros, redes de altos voltajes y telefónicos, construcción y canalización subterráneas telefónicas, redes 1° y 2°, fibra óptica y redes monofásicas y trifásicas.	Diseño, construcción y mantenimiento de redes telefónicas.
Principales clientes	ICE, ITS Infocomunicaciones, Nokia Siemens Network, ECI Telecom, JASEC, RACSA, y desarrolladores urbanísticos y turísticos.	ICE, CNFL. Proyectos urbanísticos, Proyectos turísticos en playa y montaña.	ICE, Radiográfica y desarrolladores de urbanizaciones y de complejos turísticos.

Principales competidores	Al menos de 40 empresas. Son su principal competidor ya que se exigen superar sus propias metas cada día.	Las empresas del registro de oferentes del ICE y de la CNFL. Las empresas del sector se reúnen cada 6 semanas.	Las del registro de elegibles. Los mismos empleados del ICE realizan trabajos días no hábiles con competidores.
Metas a mediano y largo plazo	La meta a 5 años es la administración de redes privadas con diferentes proveedores de servicios integrados y compartiendo una sola red.	Importar más material conductor y para alta tensión, certificar servicios, crear un departamento de Seguridad Ocupacional, vender capacitaciones e instalar un laboratorio propio.	Ingresar en el área de electricidad.
Oportunidad de mejora	Redes de servicios múltiples (triple play a través de FTTx).	Diseño e implementación de sistemas de altas tecnologías y en proyectos de redes de IP.	Servicio a desarrolladores de urbanizaciones.
Aspectos positivos	La demanda en el sector ha crecido. La visión de la empresa y alianzas con proveedores.	Diversificación, calidad, mantenimiento de una misma plantilla, personal capacitado, precios razonables, experiencia.	Calidad de servicio, precio ofrecido, personal profesional y técnico calificado.

Valor agregado que perciben los clientes	Garantías (6 meses - 2 años) Diseños y asesorías gratuitas si el objetivo final es la construcción de un proyecto.	-----	Garantías hasta por un año sobre defectos de mano de obra y materiales defectuosos utilizados.
Factores de éxito	Responsabilidad, cumplimiento en calidad y tiempo.	Diversidad, capacitación, inversiones programadas, no endeudamiento innecesario, precios razonables y no saturación de trabajo.	Equipo humano, material utilizado, liquidez de la empresa y manejo administrativo.
Alianzas	Alianzas con proveedores que permite brindar precios competitivos. Alianzas o convenios para cumplir con requerimiento muy altos.	Proveen de material a empresas clientes y competidores. Alianza voluntaria entre las empresas del mismo sector para que los precios sean dignos.	Alianzas para mantener los precios del mercado y una buena distribución del trabajo.

Anexo 6. Evaluación de Proveedores

PROVEEDOR	MONTO	%	% acumulada	CANTIDAD DE COMPRAS	TIPO
Energía y comunicaciones Enercom S.A.	178,231,487.69	18.32%	18.32%	88	Materiales
Energys MVA Costa Rica S.A.	135,620,230.67	13.94%	32.26%	115	Materiales
Proveeduría Industrial ProIn S.A.	90,557,181.59	9.31%	41.56%	6	Materiales
YODECO DE HONDURAS, S.A.	81,490,377.54	8.38%	49.94%	5	Materiales
Ermco de Costa Rica S.A.	67,467,974.74	6.93%	56.87%	18	Materiales
Suministros y Materiales Electricos Sumatel S.A.	60,004,499.37	6.17%	63.04%	29	Materiales
Pretensados Nacionales S.A.	48,884,805.06	5.02%	68.07%	33	Materiales
Fercasa Internacional FCI, S.A.	26,138,168.35	2.69%	70.75%	247	Materiales
La Florida, S.A.	18,155,190.85	1.87%	72.62%	22	Materiales
Servicios Electricos del Sur, S.A.	17,630,000.00	1.81%	74.43%	11	Servicios
I.E.S.A.	16,298,719.06	1.68%	76.10%	59	Materiales
Suplidora Belen L.T.D.A.	11,942,887.00	1.23%	77.33%	28	Materiales
Materiales para Construccion Arpe, S.A.	10,135,742.44	1.04%	78.37%	168	Materiales
Tentelcom del Oeste S.A:	9,508,242.25	0.98%	79.35%	19	Materiales

Anexo 7. Metodología Taller N°1

Lugar:	Instalaciones de CSA en San Joaquín de Flores, Heredia.	
Fecha:	Sábado 23 de Agosto del 2008.	
Hora:	9 a.m. a 1 p.m.	
Participantes:	Marilú Silva Rodríguez	Fabrizio Herrera Navarro
	Gabriela Salas Villegas	Julio Cervantes Briceño
	Raquel Jiménez Mora	William Rodríguez Chavel
	Henry Espinoza Gutiérrez	Adriana Guzmán Sánchez
	Luis Reyes Rosales	Luis Fernando Molina Sancho
Conductoras	Carolina Alfaro	Ana Cristina Durán
Del Taller:	Kemly Jaikel	

Objetivos:

- Establecer un FODAC con visión compartida para CSA
- Cuantificar el impacto que tiene sobre la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la elaboración de las Matrices de Evaluación del Factor Interno y Externo (EFI y EFE respectivamente).

Actividades:

Tiempo	Actividad	Metodología	Materiales
9 a.m. a 10 a.m.	En río revuelto ganancia de pescadores	Con el fin de "romper el hielo" se insta a los participantes del Taller a pescar las fortalezas, debilidades, amenazas, y condicionantes que se encuentran en el suelo en cartulinas en forma de pez. El FODAC propuesto se basó en los resultados obtenidos en la etapa de Diagnóstico.	Papel en forma de peces Cuerda delgada o hilo grueso Clips que se doblan en forma de anzuelo
10 a.m. a 12 m.d.	Debate para consensuar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes que tienen mayor impacto para CSA	Cada participante da su opinión acerca de cada uno de los elementos del FODAC que "pescó" y el resto del grupo afirma o refuta la clasificación.	Ninguno
12 m.d. a 12:30 p.m.	Realización de Matrices EFI y EFE	Los participantes del Taller se separan en dos grupos y a cada uno se le asigna realizar la clasificación y ponderación de los elementos del FODAC según sean internos o externos.	Pliegos de papel Marcadores Pecitos Cinta Adhesiva
12:30 p.m. a 1 p.m.	Exposición de las Matrices EFI y EFE	Cada grupo se encarga de exponer la clasificación y ponderación al resto de los participantes, con el fin de obtener un consenso en las mismas.	Carteles confeccionados

Anexo 4. Encuesta de la Herramienta Evaluación de satisfacción de clientes

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Esta encuesta de satisfacción se desarrolla como parte del esfuerzo de mejorar el servicio brindado y tiene como finalidad analizar las expectativas y percepciones de los clientes en relación al servicio prestado por CONDUTEL S.A.

Por favor indique con una x el grado en el que usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la escala presentada a continuación:

- 0. No sé, no respondo (NS/NR)
- 1. En desacuerdo (D)
- 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND)
- 3. De acuerdo (A)
- 4. Totalmente de acuerdo (TA)
- 5. Totalmente en desacuerdo (TD)

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Nombre de la empresa:

Sexo:

Femenino

Masculino

Edad del encuestado:

- De 20 a 24 años
- De 25 a 29 años
- De 30 a 34 años
- De 35 a 40 años
- De 41 a 45 años
- Más de 45 años

Máximo grado académico:

- Sexto Grado
- Bachillerato
- Parauniversitaria
- Universitaria
- Otro: _____

Cargo que ocupa en la empresa:

Cantidad de empleados:

- Menos de 25 personas
- De 26 a 50 personas
- De 51 a 100 personas
- De 101 a 150 personas
- Más de 151 personas

Años de la empresa:

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 16 años

Preguntas	No sé, no respondo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
I Parte. Expectativas del cliente. Las siguientes preguntas hacen referencia a una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones "ideal" por lo tanto las respuestas deben ser basándose en como debería ser un servicio y el personal "ideales".						
1- En una empresa "ideal" todos los equipos deberán tener una apariencia moderna.	0	1	2	3	4	5
2- Cuando una empresa "ideal" promete hacer algo en cierto tiempo, siempre lo hace.	0	1	2	3	4	5
3- Un empleado "ideal" siempre comunicará a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	0	1	2	3	4	5

4- El comportamiento de un empleado "ideal" siempre deberá transmitir confianza a sus clientes.	0	1	2	3	4	5
5- Una empresa "ideal" siempre brindará una atención individualizada a sus clientes.	0	1	2	3	4	5
6- Una empresa "ideal" siempre insistirá en servir exento de errores.	0	1	2	3	4	5
7- Un empleado "ideal" siempre ofrecerá un servicio rápido a sus clientes.	0	1	2	3	4	5
8- Una empresa "ideal" siempre debe hacer sentir a los clientes seguros en sus transacciones.	0	1	2	3	4	5
9- Las instalaciones físicas de una empresa "ideal" deberán ser visualmente atractivas.	0	1	2	3	4	5
10- Cuando un cliente tiene un problema, la empresa "ideal" mostrará siempre un sincero interés en solucionarlo.	0	1	2	3	4	5
11- Un empleado "ideal" siempre estará dispuesto a ayudar a sus clientes.	0	1	2	3	4	5
12- Una empresa "ideal" siempre tendrá horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	0	1	2	3	4	5
13- Una empresa "ideal" siempre terminará el servicio en el tiempo prometido.	0	1	2	3	4	5
14- Un empleado "ideal" nunca estará demasiado ocupado para responder a las preguntas de sus clientes.	0	1	2	3	4	5
15- Un empleado "ideal" siempre será amable con los clientes.	0	1	2	3	4	5
16- Los empleados "ideales" deberán tener siempre una apariencia pulcra.	0	1	2	3	4	5
17- Un empleado "ideal" siempre deberá contar con los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	0	1	2	3	4	5
18- Una empresa "ideal" siempre realizará bien el servicio a la primera vez.	0	1	2	3	4	5
19- Una empresa "ideal" siempre se preocupará por los mejores intereses de sus clientes.	0	1	2	3	4	5
20- Una empresa "ideal" siempre comprenderá las necesidades específicas de sus clientes.	0	1	2	3	4	5
21- Una empresa "ideal" tendrá empleados que siempre ofrecerán una atención personalizada a sus clientes.	0	1	2	3	4	5
22- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) de una empresa "ideal" deberán ser siempre visualmente atractivos.	0	1	2	3	4	5
II Parte. Percepción del cliente. Las siguientes preguntas hacen referencia al servicio que ya ha recibido por parte de CONDUTEL S.A. por lo tanto las respuestas deben ser basándose en su percepción.						
1- CONDUTEL S.A. cuenta con equipos de apariencia moderna.	0	1	2	3	4	5
2- Cuando CONDUTEL S.A. promete hacer algo en cierto tiempo, siempre lo hace.	0	1	2	3	4	5
3- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre nos comunican cuando concluirá la realización del servicio.	0	1	2	3	4	5
4- El comportamiento de los empleados de CONDUTEL S.A. siempre nos transmite confianza.	0	1	2	3	4	5
5- CONDUTEL S.A. siempre nos brinda una atención individualizada.	0	1	2	3	4	5
6- CONDUTEL S.A. siempre insiste en servir exento de errores.	0	1	2	3	4	5
7- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre nos ofrecen un servicio rápido.	0	1	2	3	4	5
8- CONDUTEL S.A. siempre nos hace sentir seguros en nuestras transacciones.	0	1	2	3	4	5
9- Las instalaciones físicas de CONDUTEL S.A. son visualmente atractivas.	0	1	2	3	4	5
10- Cuando tenemos un problema, CONDUTEL S.A. siempre muestra un sincero interés en solucionarlo.	0	1	2	3	4	5

11- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre están dispuestos a ayudarnos.	0	1	2	3	4	5
12- CONDUTEL S.A. siempre tiene horarios de trabajo convenientes para nosotros.	0	1	2	3	4	5
13- CONDUTEL S.A. siempre termina el servicio en el tiempo prometido.	0	1	2	3	4	5
14- Los empleados de CONDUTEL S.A. nunca estan demasiado ocupado para responder a nuestras preguntas.	0	1	2	3	4	5
15- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre son amables con nosotros.	0	1	2	3	4	5
16- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre tienen una apariencia pulcra.	0	1	2	3	4	5
17- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre cuentan con los conocimientos suficientes para responder a nuestras preguntas.	0	1	2	3	4	5
18- CONDUTEL S.A. siempre realiza bien el servicio a la primera vez.	0	1	2	3	4	5
19- CONDUTEL S.A. siempre se preocupa por nuestros mejores intereses.	0	1	2	3	4	5
20- CONDUTEL S.A. siempre comprende nuestras necesidades específicas.	0	1	2	3	4	5
21- Los empleados de CONDUTEL S.A. siempre nos ofrece una atención personalizada.	0	1	2	3	4	5
22- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) de CONDUTEL S.A. siempre son visualmente atractivos.	0	1	2	3	4	5
PG1- En general estoy satisfecho con el servicio brindado por CONDUTEL S.A.	0	1	2	3	4	5

Para la siguiente pregunta utilice la siguiente escala: 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Buena, 2 Regular y 1 Pésimo

PG2- La relación costo/calidad del servicio brindado por CONDUTEL S.A. es:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PG3- ¿Tiene planeado realizar otros proyectos que necesiten contratar de servicios eléctricos y/o de telecomunicaciones?

Si No

PG4- ¿Si la respuesta anterior fue positiva volvería a contratar los servicios de CONDUTEL S.A.?

Si No

En este espacio puede escribir aquellos aspectos positivos o negativos del servicio ofrecido por CONDUTEL S.A. que crea oportuno que se conozcan

¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 5. Caracterización de Empresas Competidoras

Cuestionario para caracterizar a la competencia y Resultados

1. ¿Cuántos años lleva en el mercado?
2. ¿Por qué cree que se han mantenido ese tiempo en el mercado?
3. ¿Cuáles son los principales servicios que brinda la empresa? ¿En un futuro piensan incursionar en otros servicios?
4. ¿Cuáles son sus principales clientes?
5. ¿Quiénes considera que son sus más importantes competidores?
6. ¿Qué espera lograr a mediano y largo plazo en su negocio?
7. ¿Cuáles son las áreas en las que creen tienen mayores oportunidades de mejora?
8. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos más importantes de su empresa?
9. ¿Qué valor agregado perciben sus clientes? Se les brinda alguna clase de garantías, descuentos, etc.
10. ¿Qué servicios alternos podrían ofrecer una relación valor-costo más interesante para los clientes actuales o potenciales?
11. ¿Cuenta con alianzas con empresas del mismo sector o empresas de otras industrias? ¿Porque?
12. ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de una empresa en su sector?
13. ¿Cree que en un futuro surgirán más empresas similares? Ó ¿Ya el sector se encuentra saturado de empresas que brindan estos servicios?
14. ¿En que sentido viene a cambiar la aprobación del TLC a la industria en la que se desenvuelve?
15. ¿Dado el caso de un posible tratado con la Unión Europea este viene a beneficiar o perjudicar el sector en el que se desenvuelve su empresa y en que aspectos

A continuación los resultados de las entrevistas:

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Años	6 años	12 años	12 años
Principales servicios	Construcción y mantenimiento de redes telefónicas en cobre; cableado estructurado, instalaciones eléctricas, infraestructura civil para telecomunicaciones.	Instalación y mantenimiento de teléfonos públicos; redes telefónicas primarias y secundarias (cobre y fibra óptica), redes de potencia monofásicas, trifásicas, transformadores, instalaciones eléctricas industriales. Distribuidores exclusivos para Costa Rica de la empresa GILAT.	Telefonía fija: instalaciones nuevas y mantenimiento.
Principales clientes	ICE (70% VENTAS), Ingeniería Especializada, KIREBE, Residencias Jiménez y Navarro, SIME, Urbanizadoras.	CE, J.A.S.EC., E.S.P.H, COOPELESCA, COOPEGUANACASTE, industria, empresas constructoras, desarrolladoras.	ICE
Principales competidores	CSA, CALDERON Y COMPAÑÍA, CORELSA, ALFA MAIK DELTA	Existen empresas colegas con las que muchas veces se trabaja y en otros casos se compite sana e inteligentemente.	CSA, Electro Pital, Alaska, Granchi, etc.

Metas a mediano y largo plazo	Superar los 10 años, mejorar la calidad, diversificar negocios y clientes e incursionar en fibra óptica.	Mayor presencia en el sector a nivel centroamericano, en especial Panamá, Nicaragua y Honduras.	Consolidarse más en el sector. Se tiene la idea de incursionar en un futuro en fibra óptica.
Oportunidades de mejora	Servicio al cliente y capacidad técnica.	Redes secundarias en Fibra Óptica	En todas las áreas
Aspectos positivos	Conocimiento del negocio, capacidad de respuesta y técnica, manejo administrativo, diversificación.	Pionera en servicios de telefonía pública, única empresa en el país con el "KNOW HOW" para tal actividad. Empresa sana y seria comprometida con el desarrollo tecnológico del país.	Mentalidad de crecimiento. Personal capacitado. Buen manejo del tiempo, evitando multas o problemas en futuras licitaciones.
Valor agregado	Asesoría personalizada.	Soluciones integrales con la garantía de respaldo del consorcio.	Se brinda una garantía de dos meses.
Factores de éxito	Capital de trabajo, conocimiento del negocio, capacidad técnica, manejo administrativo, honradez y cumplimiento.	Seriedad, compromiso y conocimiento del sector.	Responsabilidad, personal capacitado y cumplimiento de requerimientos de los clientes

Anexo 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVE	CLASIFICACION	VALOR	VALOR PONDERADO
Fortalezas Internas			
1. Los mandos medios están comprometidos con el éxito de la empresa.	4	0.1	0.4
2. Buena relación con proveedores.	3	0.05	0.15
3. CONDUTEL S.A. cuenta con gran trayectoria en el país.	4	0.03	0.12
4. Se fomenta el Empoderamiento ya que le confían a los empleados cierto nivel de toma de decisiones.	4	0.02	0.08
5. Se cuenta con personal especializado.	4	0.02	0.08
6. La empresa tiene una actitud positiva hacia el cambio.	3	0.02	0.06
7. El comportamiento de los líderes de la empresa ayuda al progreso de la misma.	3	0.02	0.06
Debilidades Internas			
1. CONDUTEL S.A. no cuenta con un plan estratégico.	1	0.15	0.15
2. Las relaciones interpersonales no contribuyen a un ambiente laboral favorable.	1	0.1	0.1
3. CONDUTEL S.A. no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de evaluar el clima y cultura organizacional, que desarrolle políticas de incentivos y planes de capacitación a mediano o largo plazo, entre otras funciones.	1	0.1	0.1
4. CONDUTEL S.A. no posee manuales o instructivos que faciliten las labores.	2	0.05	0.1
5. No se mide el desempeño organizacional.	2	0.05	0.1
6. No se evalúa el desempeño de los proveedores.	1	0.05	0.05
7. No existen estándares de servicio específicos establecidos por la empresa, únicamente los definidos en los contratos (pautas a seguir según el tipo de contrato, indicadores de calidad de servicio, metas por indicador, etc.)	1	0.05	0.05
8. No se realizan evaluaciones de satisfacción de los clientes.	1	0.05	0.05
9. Clientes perciben la existencia de problemas para cumplir con el tiempo prometido y realizar el servicio bien a la primera vez por parte de CONDUTEL S.A.	1	0.05	0.05
10. Los empleados no se encuentran confortables en sus espacios físicos de trabajo.	2	0.02	0.04
11. No se cuenta con un proceso formal de atención de quejas.	2	0.02	0.04
12. La comunicación entre los departamentos de la empresa no es buena y efectiva.	2	0.02	0.04
13. No cuentan con mecanismos o elementos físicos que promuevan los servicios de la empresa (por ejemplo: página de Internet, panfletos, etc.)	1	0.03	0.03
TOTAL:			1.85

Anexo 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	CLASIFICACION	VALOR	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Alianzas con proveedores.	4	0.15	0.6
2. 75% de los clientes tienen planes de realizar nuevos proyectos.	4	0.1	0.4
3. 83,33% de los clientes estarían dispuestos a contratar nuevamente los servicios de CONDUTEL S.A.	4	0.1	0.4
4. Aumento en la venta de energía para alumbrado y sector residencial lo que indica mayor demanda en los servicios eléctricos, por lo tanto mayor oferta de trabajo.	3	0.1	0.3
5. Posibilidad de nuevos negocios ya que el estado impulsa proyectos de generación privada de electricidad a pequeña escala.	2	0.05	0.1
6. Necesidad de mayor acceso a internet por parte de la población costarricense ya que únicamente del 4% cuenta con el mismo, lo que puede implicar nuevos negocios con el ICE en este campo.	2	0.05	0.1
7. Existencia de nuevos y grandes proyectos del ICE.	2	0.05	0.1
8. Apertura en el sector eléctrico y telecomunicaciones lo que implica más contratos, principalmente con el ICE, CNFL, ESPH y JASEC, para instalaciones en lo que a servicios eléctricos y de telefonía fija y celular se refiere.	2	0.05	0.1
9. Aumento de la cantidad de contratos con instituciones públicas, principalmente el ICE, CNFL, y cooperativas, debido a la necesidad de mejorar la cobertura eléctrica en zonas de menor capacidad adquisitiva como Limón, Puntarenas y zonas fronterizas.	2	0.05	0.1
10. El dinamismo de la importación para la industria eléctrica y de telecomunicaciones brinda la posibilidad de que CONDUTEL S.A. incursione en la importación de materiales para uso propio y para ser proveedor de otras empresas.	1	0.01	0.01
11. Alianza entre competidores para optar por un mismo proyecto.	1	0.01	0.01
Amenazas			
1. Metas visionarias de empresas competidoras que las pueden llevar a una mejor posición respecto a CONDUTEL S.A.	3	0.1	0.3
2. Alianzas que poseen los competidores que les confieren una ventaja competitiva con respecto a CONDUTEL S.A.	4	0.05	0.2
3. Posible disminución en la cantidad de contratos, especialmente con empresas privadas de proyectos urbanísticos, debido al desaceleramiento en la industria de la construcción.	4	0.05	0.2
4. Existen empresas que desean incursionar en servicios que ofrece actualmente CONDUTEL S.A. lo que puede significar mayor competencia e inclusive menos contratos.	2	0.05	0.1
5. Existen empresas que ofrecen servicios que CONDUTEL S.A. no brinda.	1	0.01	0.01
6. La exigencia de políticas, normativas y leyes medioambientales por parte de clientes, para optar por contratos puede implicar pérdida de los mismos al no cumplir con dichos requerimientos.	1	0.01	0.01
7. Incremento en los costos de operación por causa del aumento en los precios del acero, aluminio, cobre, materiales de construcción, petróleo y sus derivados.	1	0.01	0.01
TOTAL:			3.05

Anexo 10. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del Marco Estratégico y sus componentes

Herramienta de evaluación de la Inducción n°1: Marco Estratégico

Esta herramienta se desarrolla como parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad evaluar la inducción n°1 realizada por las estudiantes sobre el Marco Estratégico.

Por favor asocie las palabras de la columna izquierda con las respectivas definiciones de la columna de la derecha, escriba el número que corresponda dentro del paréntesis. Se solicita además, responder las preguntas que se encuentran al final.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

I Parte. Asocie las palabras de la izquierda con la definición correspondiente de la columna de la derecha.

1. Marco Estratégico () Actitudes de los miembros de la organización que identifican a la empresa. Coinciden con los ideales de la sociedad costarricense.
2. Misión () Responden a la pregunta "¿Qué deseamos lograr?". Revelan las prioridades y enfocan la coordinación de la empresa mediante metas y límites de tiempo.
3. Visión () Es el medio para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.
4. Valores Corporativos () Tiene 5 componentes importantes: misión, visión, valores, objetivos y estrategia maestra.
5. Objetivos Estratégicos () Es la razón de ser de la empresa. Permite definir una identidad colectiva, así todos los miembros de la empresa la identifican y respetan.
6. Estrategia Maestra () Responde a la pregunta "¿Qué queremos llegar a ser?", se trata de crear el sueño compartido.

II Parte. Para las siguientes preguntas utilice la siguiente escala: 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Buena, 2 Regular y 1 Pésimo

El tiempo de duración de la inducción fue adecuado para mí.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los temas fueron abordados claramente por parte de las estudiantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los materiales de apoyo utilizados me facilitaron la comprensión de los temas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En este espacio puede escribir aquellos aspectos positivos o negativos de la inducción recibida sobre el tema del Marco Estratégico.

¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 11. Metodología Taller N°2

Taller N°2: Etapa de diseño del proyecto *“Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones”*

Lugar:	Instalaciones del centro de eventos “La Hacienda” en San Joaquín de Flores, Heredia.	
Fecha:	Sábado 27 de setiembre del 2008.	
Hora:	9 a.m. a 5 p.m.	
Participantes:	Gerente General Mandos medios Otros colaboradores	
Conductoras	Carolina Alfaro	Ana Cristina Durán
Del Taller:	Kemly Jaikel	

Objetivos:

- Construir un marco estratégico con visión compartida para CSA

Tiempo	Actividad	Metodología	Materiales
9 a.m. a 9:30 am	El Marco Estratégico: reforzamiento de	Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les pide que busquen a la persona que tiene la tarjeta con el concepto. Las parejas se presentan y explican el	Tarjetas en las que previamente se han escrito los

	conocimientos y evaluación.	concepto que les correspondió. Finalmente realizan una evaluación para medir el nivel de interiorización de los conceptos del Marco Estratégico	componentes del marco estratégico y sus definiciones.
9:30 a.m. a 10:45 a.m.	Votación y Discusión: Ideas fuerza de la definición de la Misión de CSA	Las conductoras llevarán la integración de las respuestas que los colaboradores dieron previamente al Cuestionario: Definición de la Misión de CSA Por cada pregunta del cuestionario se realizará una votación para elegir las principales ideas. Luego se realizará una discusión para elegir la idea fuerza. La duración es de 10 minutos por cada pregunta.	Ninguno
10:45 a.m. a 11:00 a.m.	Receso (Merienda)		
11:00 a.m. a 12:00 m.d.	Votación y Discusión: Ideas fuerza de la definición de la Visión de CSA	Se repite la metodología de la actividad anterior (definición de la misión), pero esta vez con las respuestas de los colaboradores al Cuestionario: Definición de la Visión de CSA	Pliegos de papel Marcadores Marcadores Cinta Adhesiva
12:00 m.d. a 13:00 p.m.	Votación: Elección de los principales valores (5-7).	Las conductoras llevarán una propuesta de los valores que resultaron de la herramienta aplicada previamente a los participantes. Los participantes realizarán una votación para elegir los principales valores. Se determinarán por mayoría de votos los 5-7 valores principales de CSA	Pliegos de papel periódico. Marcadores Cinta adhesiva.
13:00 p.m. a 14:00 p.m.	Receso (Almuerzo)		
14:00 p.m. a 15:00 p.m.	Discusión:	Una vez establecidos los principales valore, se definirá	Ninguno

	Principales valores y sus respectivas conductas.	por consenso que significa cada uno de los mismos y que tipo de comportamientos o conducta se espera de estos.	
15:00 p.m. a 15:30 p.m.	Los Refranes: actividad de animación y merienda.	Se pegará en la espalda de los asistentes, tarjetas con un refrán incompleto y deberán buscar la persona que tenga la tarjeta que complemente el mismo. Las parejas también pueden explicar de que se trata cada refrán y dar un ejemplo si su significado no es claro.	Tarjetas en las que previamente se han escrito fragmentos de refranes populares.
15:30 p.m. a 16:30 p.m.	Lluvia de ideas: Establecimiento de Objetivos Estratégicos.	Se realiza una lluvia de ideas con el fin de que los participantes mencionen las principales ideas sobre los objetivos basándose en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Entre todos los participantes se deberá construir la redacción de los objetivos estratégicos. Se debe establecer al menos un objetivo estratégico por cada perspectiva.	Pliegos de papel periódico. Marcadores Cinta adhesiva
16:30 p.m. a 17:00 p.m.	Discusión: Ajuste y aprobación de los Objetivos Estratégicos.	Se inicia una discusión con el fin de que los colaboradores opinen sobre los objetivos presentados, se realicen ajustes necesarios y se llegue a un consenso y consecuente aprobación de los mismos.	Ninguno
17:00 p.m.	Cierre del Taller		

Anexo 12. Herramienta previa al Taller N°2: Cuestionarios sobre la misión, visión y valores

Cuestionario - Definición de la Misión de CONDUTEL S.A.

Instrucciones:

Este cuestionario es parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad orientar la creación de una Misión para CONDUTEL S.A.

Por favor conteste cada una de las preguntas que se le presentan de la manera más completa y explícita posible.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

1. ¿Cuál es la razón de ser de CONDUTEL S.A.?

2. ¿Qué cree usted que distingue a CONDUTEL S.A. de otras empresas homólogas?

3. ¿Por qué cree usted que son útiles los servicios que presta CONDUTEL S.A. a sus clientes?

4. ¿A quién van dirigidos los servicios de CONDUTEL S.A.? En general, quiénes requieren sus servicios?

5. ¿Cuáles son las principales actividades a las que se dedica CONDUTEL S.A.?

6. Enumere algunas creencias presentes en los colaboradores de CONDUTEL S.A.

7. Enumere algunos valores presentes en los colaboradores de CONDUTEL S.A.

8. Enumere algunas aspiraciones presentes en los colaboradores de CONDUTEL S.A.

9. Enumere algunas prioridades éticas presentes en los colaboradores de CONDUTEL S.A.

10. Enumere los compromisos que tiene CONDUTEL S.A. con la comunidad, la sociedad y el ambiente.

11. ¿Por qué considera usted que los colaboradores de CONDUTEL S.A. son importantes para que la misma logre sus metas?

Cuestionario - Definición de la Visión de CONDUTEL S.A.

Instrucciones:

Este cuestionario es parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad orientar la creación de una Visión para CONDUTEL S.A.

Por favor conteste cada una de las preguntas que se le presentan de la manera más completa y explícita posible.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

1. En el mediano o largo plazo, ¿qué aspiraciones tiene CONDUTEL S.A. como organización?

2. ¿Qué cree usted que motiva, integra o mueve a los colaboradores de CONDUTEL S.A. a alcanzar las metas propuestas?

3. ¿Cómo cree usted que CONDUTEL S.A. mejora la calidad de vida sus clientes?

Cuestionario - Definición de los Valores de CONDUTEL S.A.

Instrucciones:

Este cuestionario es parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad orientar la definición de los principales valores presentes en CONDUTEL S.A.

Por favor conteste cada una de las preguntas que se le presentan de la manera más completa y explícita posible.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

1. ¿Cuáles cree usted que son los valores más arraigados en los colaboradores de CONDUTEL S.A.?

2. ¿Cuáles cree usted que son los valores que deben fortalecerse dentro de CONDUTEL S.A.?

3. ¿Por qué cree usted que estos valores favorecen la razón de ser de CONDUTEL S.A. y garantizan lo que la empresa desea llegar a ser?

4. ¿Considera usted que estos valores coinciden con la realidad de la comunidad costarricense?

5. ¿Cuál es la principal contribución que en el futuro debe hacer CONDUTEL S.A. en cuanto a actitudes y valores?

Anexo 13. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes del Plan Estratégico

Herramienta de evaluación de la Inducción n°2: Plan Estratégico

Esta herramienta se desarrolla como parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad evaluar la inducción n°2 realizada por las estudiantes sobre el Plan Estratégico.

Por favor asocie las palabras de la columna izquierda con las respectivas definiciones de la columna de la derecha, escriba el número que corresponda dentro del paréntesis. Se solicita además, responder las preguntas que se encuentran al final.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

I Parte. Asocie las palabras de la izquierda con la definición correspondiente de la columna de la derecha.

1. Estrategia maestra () Basada en la contabilidad, rentabilidad y valor de la empresa
2. Estrategias específicas () Responden a la pregunta "¿Qué deseamos lograr?" de manera específica por cada uno de los objetivos estratégicos o generales.
3. Factores críticos de éxito () Basada en la satisfacción de los clientes, la participación de mercado, la rentabilidad de los clientes, retención y adquisición de clientes.
4. Perspectiva financiera () Responde a la pregunta "¿Cómo vamos a lograr todos nuestros objetivos estratégicos?"
5. Perspectiva de clientes () Necesaria para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas. Sus principales variables son la capacidad de los empleados, la motivación y el empoderamiento.
6. Perspectiva de procesos internos () Importante para alcanzar el éxito de forma que se honren valores éticos, se respeten a las personas, comunidades y el medio ambiente.
7. Perspectiva de formación y crecimiento () Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa.
8. Objetivos específicos () Es el medio para alcanzar lo deseado por cada una de las perspectivas.
9. Perspectiva de responsabilidad social () Son factores necesarios que permitirán la implantación de una estrategia determinada.

II Parte. Para las siguientes preguntas utilice la siguiente escala: 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Buena, 2 Regular y 1 Pésimo

El tiempo de duración de la inducción fue adecuado para mí.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los temas fueron abordados claramente por parte de las estudiantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los materiales de apoyo utilizados me facilitaron la comprensión de los temas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En este espacio puede escribir aquellos aspectos positivos o negativos de la inducción recibida sobre el tema del Plan Estratégico.

¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 14. Herramienta para evaluar el nivel de interiorización del tema Componentes Restantes del Plan Estratégico

Herramienta de Evaluación de la Inducción n°3: Plan Estratégico

Esta herramienta se desarrolla como parte del Proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y tiene como finalidad evaluar la inducción n°3 realizada por las estudiantes sobre el Plan Estratégico.

Por favor asocie las palabras de la columna izquierda con las respectivas definiciones de la columna de la derecha, escriba el número que corresponda dentro del paréntesis. Se solicita además, responder las preguntas que se encuentran al final.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Toda la información proporcionada será confidencial y anónima.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

I Parte. Asocie las palabras de la izquierda con la definición correspondiente de la columna de la derecha.

1. Indicadores de Gestión () Indicadores que impulsan los indicadores de impacto y que miden los procesos y actividades intermedias necesarias para cumplir los objetivos planteados.
2. Indicadores de Impacto () Indicadores que miden los resultados al final de un período y que caracterizan a los resultados históricos.
3. Indicadores de Riesgo () Indicadores que miden la posibilidad de que ocurra algún evento, interno o externo a la empresa, que afecte el logro de los objetivos.
4. Frecuencia () Corresponde a la unidad de tiempo en la que será medido el indicador
5. Acciones Estratégicas () Son los programas, actividades, proyectos o iniciativas que nos permiten alcanzar o superar las metas fijadas para cada indicador.
6. Meta () Es el valor al que se aspira llegar y cuya realización se puede controlar a través de los indicadores; indican valores que se han de conseguir.
7. Fuente de datos (información) () Indica el origen o ubicación de los datos que son utilizados para realizar el cálculo del indicador.
8. Responsable del indicador () Persona (s) que deben recopilar la información y realizar la medición del indicador.

II Parte. Para las siguientes preguntas utilice la siguiente escala: 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Buena, 2 Regular y 1 Pésimo

El tiempo de duración de la inducción fue adecuado para mí.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los temas fueron abordados claramente por parte de las estudiantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los materiales de apoyo utilizados me facilitaron la comprensión de los temas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En este espacio puede escribir aquellos aspectos positivos o negativos de la inducción recibida sobre el tema del Plan Estratégico.

¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 15. Metodología Taller N°3

Taller N°3.1: Etapa de diseño del proyecto *“Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones”*

Lugar:	Instalaciones de CSA en San Joaquín de Flores, Heredia.	
Fecha:	Jueves 23 de Octubre del 2008.	
Hora:	5:30 p.m. a 9:00 p.m.	
Participantes:	Gerente General Mandos medios Otros colaboradores	
Conductoras	Carolina Alfaro	Ana Cristina Durán
Del Taller:	Kemly Jaikel	

Objetivos:

- Definir la Estrategia Maestra y las estrategias Globales para que CSA logre alcanzar las metas propuestas tanto en objetivos estratégicos como específicos.

Actividades:

Tiempo	Actividad	Metodología	Materiales
5.30 p.m. a 5:45 p.m.	Las Lanchitas: Actividad de animación	Se indica que se va a simular que se está en un barco a punto de hundirse. Los participantes deben abordar las lanchitas salvavidas en el número de personas que	Ninguno

		indique el coordinador. Si se montan más o menos a la lancha, ésta se hunde y los participantes se deben ir a sentar. Se continúa jugando hasta quedar un pequeño grupo que serán los sobrevivientes del naufragio.	
5.45 p.m. a 6:15 p.m.	Reforzando Conocimientos: Estrategia Maestra, Estrategias Globales y Factores Críticos de Éxito	Las conductoras del Taller repasarán la definición de Estrategia Maestra, Estrategias Globales y Factores Críticos de Éxito. Se dividen los participantes del Taller en 3 equipos y deben armar un rompecabezas con cada una de las definiciones aprendidas.	Rompecabezas con la definición de Estrategia Maestra, Estrategias Globales y Factores Críticos de Éxito.
6:15 p.m. a 7:00 p.m.	Team-work!!! Trabajando en equipos en pos de una estrategia para CSA	En equipos de 2 o 3 personas se pide a los participantes que seleccionen entre las estrategias obtenidas de las Herramientas previamente aplicadas. Cada estrategia maestra además debe indicar por qué es la que permitirá el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de CSA	Encuesta de valoración de las Estrategias Maestras. Pliegos de papel periódico. Marcadores Cinta adhesiva.
7:00 p.m. a 7:20 p.m.	Merienda		
7:20 p.m. a 8:20 p.m.	Organicémonos, organicémonos! Se definen las estrategias globales para cada una de las	En equipos de 2 o 3 personas se pide a los participantes que seleccionen entre las estrategias obtenidas de las Herramientas previamente aplicadas. Cada estrategia global debe contar con una justificación de cómo ayudará a alcanzar los objetivos específicos de cada	Encuesta de valoración de las Estrategias Globales. Pliegos de papel periódico.

	perspectivas de CSA	perspectiva de CSA Cada equipo trabajará una perspectiva diferente.	Marcadores Cinta adhesiva.
8:20 p.m. a 9:00 p.m.	Discusión y Consenso: Consenso entre el grupo de las estrategias globales por perspectiva	Cada equipo debe presentar ante el resto del grupo las estrategias seleccionadas y dar la justificación de su elección. Se generará un debate hasta llegar a un consenso de las estrategias definitivas por perspectiva.	Ninguno
9:00 p.m.	Cierre del Taller		

Taller N°3.2: Etapa de diseño del proyecto *“Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones”*

Lugar: Instalaciones de CSA en San Joaquín de Flores, Heredia.

Fecha: Jueves 24 de Octubre del 2008.

Hora: 5:30 p.m. a 9:00 p.m.

Participantes: Gerente General
Mandos medios
Otros colaboradores

Conductoras Carolina Alfaro Ana Cristina Durán

Del Taller: Kemly Jaikel

Objetivos:

- Definir los Factores Críticos de Éxito y los Objetivos Específicos de CSA que le permitan sobresalir en el mercado y lograr las metas propuestas

Actividades:

Tiempo	Actividad	Metodología	Materiales
5.30 p.m. a 5:45 p.m.	Cuerpos Expresivos: Actividad de animación	Se escriben en papelitos nombres de animales (hembra y macho) y se distribuyen entre los participantes, durante cinco minutos, sin hacer sonidos, deben actuar como el animal que les tocó y buscar a su pareja. Cuando creen que la han encontrado se toman del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo; no se puede decir a su pareja que animal es. Una vez que todos tienen su pareja, dice que animal está representando cada uno para ver si acertaron.	Papelitos Marcadores
5.45 p.m. a 6:15 p.m.	Votación y Discusión: Elección de los principales Factores Críticos de Éxito	Las conductoras llevarán la integración de las respuestas de los colaboradores a la Herramienta de valoración de los Factores Críticos de Éxito, para someterlos a votación y elegir los principales.	Pliegos de papel periódico. Marcadores Cinta adhesiva.
6:15 p.m. a 7:00 p.m.	Buscando	En equipos de 2 o 3 personas se pide a los participantes	Pliegos de papel

	<p>Objetivos:</p> <p>En equipos se definen los Objetivos Específicos para cada una de las perspectivas de CSA</p>	<p>que creen los objetivos específicos que mejor se ajusten a su necesidad como empresa por Perspectiva de evaluación. Cada equipo trabajará una perspectiva diferente.</p>	<p>periódico. Marcadores Cinta adhesiva.</p>
7:00 p.m. a 7:20 p.m.	Merienda		
7:20 p.m. a 8:00 p.m.	<p>Continuación Buscando Objetivos</p>	<p>En equipos de 2 o 3 personas se crean los objetivos específicos que mejor se ajusten a su necesidad como empresa por Perspectiva de evaluación. Cada equipo trabajará una perspectiva diferente.</p>	<p>Pliegos de papel periódico. Marcadores Cinta adhesiva.</p>
8:00 p.m. a 8:40 p.m.	<p>Discusión y Consenso:</p> <p>Consenso entre el grupo sobre los objetivos específicos por perspectiva</p>	<p>Cada equipo debe presentar, explicar y defender ante el resto del grupo los objetivos específicos definidos. Se generará un debate hasta llegar a un consenso de los objetivos definitivos por perspectiva.</p>	<p>Ninguno</p>
8:40 p.m.	Cierre del Taller		

Anexo 16. Cuadro de pesos asignados a los criterios de evaluación del Marco Estratégico

La declaración de la misión de CONDUTEL S.A.:	Peso	Los objetivos estratégicos de CONDUTEL S.A.:	Peso
1. responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestra razón de ser?".	25	1. incluyen objetivos estratégicos generales y específicos para un periodo de 5 años.	10
2. distingue a CONDUTEL S.A. de otras empresas.	9	2. contienen las estrategias generales y particulares para alcanzar los objetivos y metas trazadas.	10
3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de la empresa.	5	3. fueron desarrollados por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.	10
4. expresa la utilidad que tienen los servicios para sus clientes.	9	4. son específicos y mensurables.	10
5. contiene quiénes son los clientes de la empresa.	9	5. se establecieron positivamente.	10
6. menciona cuáles son sus principales funciones.	9	6. identifican cuales serán los beneficios y los beneficiarios.	10
7. enuncia cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas.	15	7. tienen fijados límites de tiempo.	10
8. pronuncia la sensibilidad de la empresa a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales.	5	8. responden a la pregunta "¿Qué deseamos lograr?".	10
9. señala a los empleados como un activo valioso de la organización.	5	9. tienen su respectivo plan de acción.	10
10. es corta y fácil de entender.	9	10. son fáciles de entender.	10
sumatoria	100	sumatoria	100
La declaración de la visión de CONDUTEL S.A.:	Peso	La declaración de los valores de CONDUTEL S.A.:	Peso
1. responde a la pregunta clave "¿Qué queremos llegar a ser?".	30	1. son los que se necesitan fortalecer dentro de la organización.	25
2. es corta y fácil de entender.	15	2. garantizan que la visión a futuro sea adecuada a la esencia y misión de la empresa.	20
3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.	10	3. fue desarrollada por los distintos mandos medios y gerente de CONDUTEL S.A.	15
4. inspira, motiva, integra y mueve a la gente para que actúe y haga cumplir la misión de la organización.	20	4. coinciden con los ideales de la comunidad costarricense y hacen que ésta se identifique con la empresa.	20
5. menciona cómo la empresa va a mejorar la calidad de vida de aquellos a quienes sirve.	25	5. responde a la pregunta "¿cuál es la principal contribución que en el futuro debe hacer la empresa en cuanto a actitudes y valores?".	20
Sumatoria	100	Sumatoria	100

Fuente: Las Autoras

Anexo 17. Cuadro de los niveles de capacidad operativa

Componente	Nivel	
Recursos financieros	A	Suficientes recursos para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	B	Recursos casi completos.
	C	Recursos muy insuficientes.
Procesos internos clave	A	Procesos internos claves son excelentes en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	B	Procesos internos claves son aceptables en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	C	Procesos internos claves son deficientes en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
Otros procesos internos	A	Otros procesos internos son satisfactorios en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	B	Otros procesos internos son aceptables en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	C	Otros procesos internos son deficientes en cuanto a calidad, tiempo, costo, participación y rendición de cuentas para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.

Capacidades del personal	A	El personal disponible que puede asignarse al componente es totalmente apropiado en calidad y cantidad para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	B	El personal disponible que puede asignarse al componente es casi suficiente en calidad y cantidad para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	C	El personal disponible que puede asignarse al componente no es suficiente en calidad y cantidad para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
Sistemas de información y apoyo a la gestión	A	Hay excelentes capacidades en los sistemas de información y apoyo a la gestión para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	B	Hay capacidades moderadas en los sistemas de información y apoyo a la gestión para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
	C	Faltan capacidades importantes en los sistemas de información y apoyo a la gestión para llevar a cabo la macro-actividad con éxito.
Dificultad cambio	A	La dificultad del cambio no excede la capacidad operativa (dada por los componentes anteriores) para ejecutar la macro-actividad con éxito.
	B	La dificultad del cambio podría exceder ligeramente la capacidad operativa (dada por los componentes anteriores) para ejecutar la macro-actividad con éxito.
	C	La dificultad del cambio excederá ampliamente la capacidad operativa (dada por los componentes anteriores) para ejecutar la macro-actividad con éxito.

Fuente: Plantilla de determinación de la Agenda Estratégica – INCAP

Anexo 18. Relación entre Acciones Estratégicas y Macro - Actividades

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Programa de reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectar la cantidad de proyectos deseados ▪ Definir los clientes meta ▪ Realizar planeamientos por cuatrimestre de visitas a los clientes metas ▪ Seguimiento continuo a las cotizaciones enviadas (vía telefónica, correo electrónico) ▪ Visitas programadas a los clientes ▪ Hacer atractivas propuestas que incluyan valor agregado ▪ Establecer un plan de contingencia para implementarlo en caso de no alcanzar la meta, que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo de los indicadores (impacto y riesgo) - Determinar los mecanismos de alerta - Protocolo de activación del plan de contingencia - Acciones de prevención y mitigación de efectos negativos - Responsables - Plazos - Recursos - Redefinición de acciones estratégicas - Reactivación de la implementación de acciones estratégicas
Programa de adjudicación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un Plan de acciones para minimizar los costos de operación que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de proveedores - Alianzas estratégicas con proveedores ▪ Realizar informes de evaluación y seguimiento del plan ▪ Implementar el Plan de acciones para minimizar los costos de operación. ▪ Llevar un registro histórico de los costos de los distintos materiales utilizados en proyectos. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Programa de Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan de muestreo de satisfacción de los clientes en los distintos servicios que se ofrecen, en donde se incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Cuándo, cómo y quien será el responsable de aplicar las encuestas a los clientes cada vez que se finalice un proyecto. - Recursos que se utilizarán ▪ Utilización de la encuesta diseñada por las Autoras del Proyecto "Desarrollo Participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones". ▪ Tabular todos los datos capturados en las encuestas. ▪ Realizar los cálculos necesarios para llegar al índice SERVQUAL. ▪ Levantar un procedimiento en el cual se detallen las actividades relacionadas con el servicio al cliente, que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándares - Responsables ▪ Sensibilizar al personal para aplicación de dicho procedimiento. ▪ Realizar inspecciones aleatorias a proyectos para verificar el cumplimiento de los estándares previamente definidos en el procedimiento. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.
Programa de aumento en la participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan con las actividades que se realizarán a lo largo del año para aumentar la participación en el mercado, incluyendo como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad de las actividades - Responsables - Plazos - Recursos y costos ▪ Analizar el costo-beneficio del plan ▪ Crear un presupuesto para aumentar la participación en el mercado ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.
Programa de cobertura de nuevas áreas geográficas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan de cobertura de nuevas áreas geográficas que incluya como mínimo lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos como identificación de las nuevas áreas geográficas meta e identificación de posibles proyectos en dichas áreas - Actividades necesarias para adjudicarse proyectos en las áreas identificadas - Responsables, plazos y recursos para llevar a cabo las actividades - Analisis Costo-Beneficio del plan ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBSERVACIONES
<p>Programa de sistematización y mejora continua de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar todos los procesos de la empresa ▪ Identificar los responsables por cada proceso ▪ Capacitar a los responsables en las tareas de análisis de procesos ▪ Definir la prioridad de los procesos ▪ Diagramar procesos ▪ Aplicar herramientas de análisis de procesos para identificar actividades que no agregan valor ▪ Aplicar mejoras a los procesos de acuerdo a los resultados de las herramientas de análisis aplicadas. ▪ Crear un informe que detalle el avance del análisis y sistematización de los procesos, que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Cuales procesos han sido analizados - Cuales procesos han sido sistematizados - Los responsables de el análisis y sistematización por cada uno de los procesos - Principales resultados ▪ Capacitar a los responsables de los procesos para la sistematización de los mismos ▪ Implementar los procesos que fueron mejorados ▪ Levantar un procedimiento en el cual se detallen las actividades relacionadas con el análisis y sistematización de procesos, que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Estándares - Responsables ▪ Sensibilizar al personal para la aplicación de dicho procedimiento. ▪ Realizar inspecciones aleatorias a procesos para verificar el cumplimiento de los estándares ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente. 	<p>A los responsables por cada proceso se les debe asignar la tarea de analizar y sistematizar el proceso en cuestión, lo cual alivianará la carga que implica el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva y colaborará a que el responsable se involucre más en sus procesos.</p> <p>Es necesario capacitar a algún miembro de la organización en materia de Aseguramiento de la Calidad o la contratación de alguien con las competencias necesarias en dicho tema.</p>

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Programa de inversión en alta tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un estudio para identificar equipo de alta tecnología aplicables a los procesos de la empresa ▪ Analizar el costo-beneficio de la aplicación de las tecnologías ▪ Crear un presupuesto para la compra de equipos alta tecnología ▪ Identificar los procesos que se pueden mejorar mediante la aplicación de alta tecnología ▪ Definir la prioridad de los procesos previamente identificados ▪ Actualizar bimestralmente la lista de precios de los equipos que se planificaron comprar, con el fin de estudiar la tendencia de los mismos en el tiempo. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.
Programa de mejora del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las oportunidades de mejora que arrojaron los resultados de la evaluación realizada por las Autoras del Proyecto "Desarrollo Participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones". ▪ Desarrollar programas con actividades que contribuyan a la mejora del clima organizacional basándose en las oportunidades de mejora identificadas previamente. Dichos programas deben incluir como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazos - Recursos - Análisis Costo-Beneficio ▪ Asignar un presupuesto para el desarrollo de los programas. ▪ Realizar informes de las labores realizadas para la mejora continua del clima organizacional según lo establecido en los programas. ▪ Instalar un buzón interno para quejas de los empleados. ▪ Seleccionar la quejas directamente relacionadas con el clima organizacional y brindar seguimiento a las mismas. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBSERVACIONES
Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar perfiles de puestos en donde además se establezcan las competencias (aptitudinales y actitudinales) requeridas por el puesto. ▪ Detectar las necesidades de capacitación de los empleados, según lo demande su puesto de trabajo. ▪ Diseñar un Plan de capacitaciones que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Puestos a capacitar - Temas de las capacitaciones con sus respectivos objetivos - Prioridades de los temas de capacitación - Responsables - Plazos - Recursos - Actividades de seguimiento a los puestos capacitados ▪ Crear un presupuesto para la implementación del plan ▪ Realizar un informe e labores realizadas según lo programado en el Plan de capacitaciones ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente. 	<p>Las actividades de seguimiento a los puestos capacitados implica establecer evaluaciones que midan el cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo.</p>

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Programa de mejora del desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar e implementar una metodología para evaluar el desempeño de los empleados de CONDUTEL S.A. que incluya una herramienta para este fin. ▪ Proponer mejoras según los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y sus respectivas acciones correctivas. ▪ Redactar una política interna que incluya un código de conducta. ▪ Divulgar la política interna a los colaboradores de la empresa. ▪ Llevar un registro de amonestaciones. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

MACRO-ACTIVIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Programa de acción social comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar necesidades prioritarias de las comunidades en donde se ejecutan proyectos electricos y/o de telecomunicaciones. ▪ Plantear programas de acción social para las comunidades en donde se incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazo - Recursos - Relación Inversión-Impacto Social ▪ Realizar un informe de labores realizadas de los programas de acción social por comunidad ▪ Diseñar un plan de muestreo para conocer la percepción de las comunidades en las que está presenta la empresa, en donde se incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Cuándo, cómo y quien será el responsable de aplicar las encuestas. - Recursos que se utilizarán ▪ Establecer canales de comunicación con las comunidades. ▪ Seleccionar la quejas que impactan directamente en la percepción de las comunidades ▪ Brindar seguimiento a las quejas seleccionadas. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.
Programa de seguridad y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una política de seguridad y salud ocupacional. ▪ Identificar las necesidades primordiales con relación al tema. ▪ Desarrollar e implementar programas de seguridad y salud ocupacional que incluya como mínimo: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Responsables - Plazos - Recursos ▪ Definir un presupuesto para la implementación de los programas ▪ Llevar el registro de incumplimiento de la política de salud y seguridad ocupacional. ▪ Establecer un Plan de Contingencia con la misma estructura planteada anteriormente.

Fuente: Las Autoras

Anexo 19. Detalle de la evaluación de capacidad operativa

Programas / Capacidad operativa	Recursos financieros	Procesos internos clave	Otros procesos internos	Capacidades del personal	Sistemas de información y apoyo a la gestión	Dificultad cambio
Programa de adjudicación de proyectos	A	B	B	A	C	B
Programa de reducción de costos	A	B	B	A	C	B
Programa de Satisfacción de clientes	B	B	B	B	C	B
Programa de aumento en la participación de mercado	B	B	B	B	C	B
Programa de cobertura de nuevas áreas geográficas	C	B	B	B	C	B
Programa de sistematización y mejora continua de procesos	C	B	B	C	C	B
Programa de inversión en alta tecnología	A	B	B	B	A	B
Programa de mejora del clima organizacional	B	B	B	C	C	C
Programa de capacitación	B	B	B	B	C	B
Programa de mejora del desempeño del personal	C	B	B	C	C	C
Programa de acción social comunitaria	B	B	B	A	A	B
Programa de seguridad y salud ocupacional	B	B	B	A	A	B

Fuente: Las Autoras

Anexo 20. Evaluaciones del Gerente General y mandos medios

Validación de los Gerente General de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica.
 Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo.
 Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de este documento.
 Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera.
 Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala:
 1 = Totalmente en desacuerdo
 2 = En desacuerdo
 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4 = De acuerdo
 5 = Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

		1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión					✓
	Visión					✓
	Valores					✓
	Objetivos Estratégicos					✓
	Estrategia Maestra					✓

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

		1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas					✓
	Factores críticos de éxito					✓
	Objetivos Específicos					✓
	Indicadores de Gestión					✓
	Indicadores de Impacto					✓
	Indicadores de Riesgo					✓
	Frecuencia de medición					✓
	Metas anuales					✓
	Fuente de datos					✓
	Responsable del indicador					✓
Acciones estratégicas					✓	

III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa					✓
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa					✓
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica					✓
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.					✓

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.					✓
Los responsables están definidos.					✓
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.					✓
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.					✓
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.					✓

IV Parte. Guía de Inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.					✓
La metodología propuesta es adecuada para dar inducción y divulgar el Marco y Plan Estratégico a los colaboradores de CONDUTEL S.A.					✓
El material didáctico audiovisual facilita la inducción y divulgación del Marco y Plan Estratégico.					✓

Yo, Luis F. Oblin S., doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.



Validación de los Mandos Medios de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo. Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de éste documento. Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala
 1= Totalmente en desacuerdo
 2= En desacuerdo
 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4= De acuerdo
 5= Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión				X
	Visión				X
	Valores				X
	Objetivos Estratégicos				X
	Estrategia Maestra				X

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

Perspectiva: Finanzas
 Área que valida: Finanzas
 Puesto: CONTADOR

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas				X
	Factores críticos de éxito				X
	Objetivos Específicos				X
	Indicadores de Gestión				X
	Indicadores de Impacto				X
	Indicadores de Riesgo				X
	Frecuencia de medición				X
	Metas anuales				X
	Fuente de datos				X
	Responsable del indicador				X
	Acciones estratégicas				X

III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa				X	
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa					X
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica				X	
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.				X	

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.					X
Los responsables están definidos.					X
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.					X
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.					X
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.					X

Yo, JASON BOVÉN H doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.

cel 1-949-792.

Validación de los Mandos Medios de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo.

Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de este documento.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala: 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión				X
	Visión				X
	Valores				X
	Objetivos Estratégicos				X
	Estrategia Maestra				X

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

Perspectiva: Procesos Internos

Área que valida: Interna

Puesto: Ingeniero de Proyectos

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas				X
	Factores críticos de éxito				X
	Objetivos Específicos				X
	Indicadores de Gestión				X
	Indicadores de Impacto				X
	Indicadores de Riesgo				X
	Frecuencia de medición				X
	Metas anuales				X
	Fuente de datos				X
	Responsable del indicador				X
	Acciones estratégicas				X

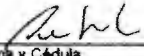
III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa					X
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa					X
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica					X
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.					X

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.					X
Los responsables están definidos.					X
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.					X
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.					X
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.					X

Yo, DENNIS JIMENEZ MADRIGAL, doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.

 1-544-586
Firma y Cédula

Validación de los Mandos Medios de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo. Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de este documento. Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera. Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala:
 1= Totalmente en desacuerdo
 2= En desacuerdo
 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4= De acuerdo
 5= Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión			X	
	Visión			X	
	Valores				X
	Objetivos Estratégicos			X	
	Estrategia Maestra				X

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

Perspectiva: Clientes y Mercados
 Área que valida: Ventas
 Puesto: Presupuestos

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas			X	
	Factores críticos de éxito				X
	Objetivos Específicos			X	
	Indicadores de Gestión			X	
	Indicadores de Impacto			X	
	Indicadores de Riesgo			X	
	Frecuencia de medición				X
	Metas anuales			X	
	Fuente de datos			X	
	Responsable del indicador				X
Acciones estratégicas				X	

III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa				X	
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa				X	
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica				X	
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.				X	

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.				X	
Los responsables están definidos.					X
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.				X	
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.					X
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.					X

Yo, Fabrizio Herrera Navarro, doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.

Fabrizio Herrera Navarro
1-885 756.

Validación de los Mandos Medios de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica.

Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo.

Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de este documento.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala:
 1 = Totalmente en desacuerdo
 2 = En desacuerdo
 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4 = De acuerdo
 5 = Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión			X	
	Visión			X	
	Valores			X	
	Objetivos Estratégicos			X	
	Estrategia Maestra			X	

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

Perspectiva: Formación y crecimiento.

Área que valida: Aplicaciones Humanas

Puesto: Secretaria Ejecutiva

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas			X	
	Factores críticos de éxito			X	
	Objetivos Específicos			X	
	Indicadores de Gestión			X	
	Indicadores de Impacto			X	
	Indicadores de Riesgo			X	
	Frecuencia de medición			X	
	Metas anuales			X	
	Fuente de datos			X	
	Responsable del indicador			X	
	Acciones estratégicas			X	


III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa				X	
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa				X	
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica				X	
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.				X	

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.				X	
Los responsables están definidos.				X	
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.				X	
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.				X	
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.				X	

Yo, Adriana Guzmán, doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.

 1-886-242

Validación de los Mandos Medios de CONDUTEL S.A.

Esta herramienta es parte de la validación del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" desarrollado por estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad de Costa Rica. Tiene como finalidad que cada representante por área de la empresa evalúe el resultado del proyecto y exprese su opinión y compromiso de colaborar con la implementación del mismo.

Por favor marque con una "x" la casilla que considere es su criterio. Se solicita además, firmar como símbolo de compromiso a la implementación del proyecto al final de este documento.

Para que este trabajo sea de beneficio para todos, es indispensable que se respondan las preguntas de manera voluntaria y sincera.

Muchas gracias por su aporte y colaboración.

Escala:
 1= Totalmente en desacuerdo
 2= En desacuerdo
 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4= De acuerdo
 5= Totalmente de acuerdo

I Parte. Marco Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Marco Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Misión				X
	Visión				X
	Valores				X
	Objetivos Estratégicos				X
	Estrategia Maestra				X

II Parte. Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

Perspectiva: RSE

Área que valida: Telefonía Fija y Pública

Puesto: Administración

	1	2	3	4	5
Con relación a los siguientes componentes del Plan Estratégico desarrollados para CONDUTEL S.A. estoy:	Estrategias Específicas				X
	Factores críticos de éxito				X
	Objetivos Específicos				X
	Indicadores de Gestión				X
	Indicadores de Impacto				X
	Indicadores de Riesgo				X
	Frecuencia de medición				X
	Metas anuales				X
	Fuente de datos				X
	Responsable del indicador				X
	Acciones estratégicas				X


III Parte. Generalidades sobre el Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A.

	1	2	3	4	5
El Marco y Plan Estratégico se ajustan a la realidad de la empresa					X
El Marco y Plan Estratégico reflejan las ideas colectivas de los miembros de la empresa					X
El Marco y Plan Estratégico responden a las necesidades de CONDUTEL S.A. en materia de Gestión Estratégica					X
En general, considero que la aplicación del Marco y Plan Estratégico es de valor para CONDUTEL S.A.					X

III Parte. Metodologías de revisión y ajuste del Marco y Plan Estratégico de CONDUTEL S.A. y de implementación del Cuadro de Mando Integral

	1	2	3	4	5
Los conceptos teóricos se entienden claramente.					X
Los responsables están definidos.					X
Los procedimientos que se establecieron facilitan su implementación.					X
Los recursos gráficos (imágenes, diagramas, cuadros, etc.) facilitan la comprensión de los documentos.					X
La presentación del documento es ordenada, limpia y amigable.					X

Yo, Gabriela Salas Villegas, doy mi aceptación a los productos del proyecto "Desarrollo participativo del marco y plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos y telecomunicaciones" y me comprometo a participar en su implementación, dando fe de que este resultado es producto de mi participación a lo largo del desarrollo de este proyecto.


Firma y sello 4-165-280

Anexo 21. Compendio de Herramientas y Metodologías