

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRI DM S.A.**

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

SUSTENTANTES:

BRYAN CHACÓN SÁNCHEZ

DANIEL GUTIÉRREZ ORTIZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

Dedicatoria

A mi esposa María por su apoyo incondicional en todos los proyectos de mi vida.

Daniel Gutiérrez Ortiz.

A mi madre Silvia por sus palabras de aliento y ejemplo de perseverancia.

Bryan Chacón Sánchez.

“No desesperes, ni siquiera por el hecho de que no desesperas. Cuando todo parece terminado, surgen nuevas fuerzas. Esto significa que vives.”

Franz Kafka

Agradecimiento

Primeramente, a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo como persona y como profesional. A mi esposa por apoyarme en estos años de maestría que no fueron sencillos. A mis padres por inculcarme siempre el valor del estudio. A mi familia por acompañarme y motivarme siempre. A mis jefes de Tri DM por darme la oportunidad por tantos años de crecer profesionalmente en una excelente empresa.

Daniel Gutiérrez Ortiz

A Julián, mi compañero de vida por ser el soporte requerido durante este proceso. A mi madre por inculcarme ser siempre mejor persona. A mi familia por sus gestos y palabras de ánimo. A la empresa Tri DM por su actitud de apertura en la elaboración de este trabajo.

Bryan Chacón Sánchez.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia".



M.B.A. Carlos Vargas Vargas

Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado



Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas

Profesor Guía



M.B.A. José Rodríguez Madrigal

Lector Académico



M.B.A. Mauricio Montes de Oca Miranda

Lector de Empresa



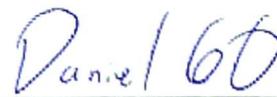
M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas



Bryan Chacón Sánchez

Sustentante



Daniel Gutiérrez Ortiz

Sustentante

Tabla de Contenidos

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	viii
Lista de ilustraciones	x
Lista de tablas	xi
Introducción	1
Capítulo I Marco Teórico.....	3
1.1 Concepto de planeación estratégica	3
1.2 Componentes de la planeación estratégica	7
1.3 Modelos de planeación estratégica	10
1.4 Etapas de la planeación estratégica del modelo de Norton y Kaplan.....	15
1.5 Importancia de la planificación estratégica	19
1.6 Limitaciones de la planeación estratégica.....	19
1.7 El rol del gerente	21
1.8 Industria de equipo médico en Costa Rica.....	22
Capítulo II Generalidades de Tri DM	25
2.1 Constitución.....	25
2.2 Descripción de la empresa	25
2.3 Estructura organizacional.....	27
2.3.1 Departamento de operaciones.....	28
2.3.2 Departamento de ventas.....	29
2.3.3 Departamento de servicio técnico	30
2.3.4 Departamento administrativo financiero	31
2.4 Interacción entre los procesos	32
2.5 Recursos.....	34
2.6 Productos y servicios	35
2.7 Proveedores	36
2.8 <i>Outsourcing</i>	36
2.9 Clientes	37
Capítulo III Diagnóstico	38

3.1 Elementos actuales de planificación estratégica.....	38
3.2 Análisis PESTEL	42
3.2.1 Entorno político.....	42
3.2.2 Entorno económico.....	44
3.2.3 Entorno social.....	45
3.2.4 Entorno Tecnológico.....	47
3.2.5 Entorno ambiental.....	48
3.2.6 Entorno Legal	49
3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	51
3.3.1 Amenaza de nuevos entrantes en la industria	52
3.3.2 Amenaza de productos sustitutos	53
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.3.4 Poder de negociación de los clientes	54
3.3.5 Rivalidad de los competidores existentes	55
3.3.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas	55
3.4 Análisis de partes interesadas	55
3.5 Análisis FODA.....	58
3.5.1 Fortalezas.....	58
3.5.2 Debilidades	60
3.5.3 Oportunidades	62
3.5.4 Amenazas	64
3.5.5 Posibles combinaciones basadas en el FODA para aprovechar oportunidades	65
3.7 Situación actual de la administración de Recursos Humanos y clima organizacional	76
Capítulo IV Propuesta de plan estratégico para la empresa Tri DM	90
4.1 Perspectiva financiera.	94
4.1.1 Aumentar la facturación	95
4.1.2 Aumentar la rentabilidad de la compañía.....	95
4.1.3 Disminuir la huella social y ambiental.....	95
4.1.4 Aumentar el valor a largo plazo para las partes interesadas.....	96
4.2 Perspectiva de cliente.	96
4.2.1 Posicionar la marca de Tri DM como referente.....	97

4.2.2 Garantizar que la propuesta de valor de la empresa sea percibida por el cliente	97
4.2.3 Mantener la facturación de los clientes que compran en Tri DM	97
4.3 Perspectiva de procesos internos.....	98
4.3.1 Procesos operativos	98
4.3.2 Procesos de gestión del cliente	100
4.3.3 Procesos de innovación	101
4.3.4 Procesos regulatorios y sociales	102
4.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	104
4.4.1 Garantizar la eficiencia de los procesos de gestión de conocimiento	104
4.4.2 Desarrollar un clima organizacional dentro de la empresa	105
4.4.3 Implementar un sistema de gestión integrado	105
Fuente: Elaboración propia	106
4.4.4 Implementar un proceso de aseguramiento de calidad del producto	106
4.4.5 Implementar el uso del sistema de información integrado en todos los procesos principales	107
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	108
5.1 Conclusiones.....	108
5.2 Recomendaciones.....	110
Anexos	112
Anexo 1. Resumen Decretos Ejecutivo N° 21322 y N° 21719	112
Bibliografía	114

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo brindar una propuesta de planeación estratégica a la empresa Tri DM S.A. para el mejoramiento de sus resultados de negocio a largo plazo, ello a partir de la utilización de la metodología de planeación estratégica. La propuesta pretende mejorar los procesos de toma de decisiones de la compañía con la finalidad de cumplir los objetivos de esta.

La empresa Tri DM S.A. está dedicada a la importación y distribución de equipo e insumos médicos especializados. Tri DM ofrece a sus clientes productos innovadores de última tecnología en el mercado mundial, para el tratamiento, diagnóstico y prevención de enfermedades. Asimismo, la empresa amplía sus actividades con la prestación de servicios integrados de educación, al procurar enseñar a los clientes sobre la utilización de sus productos de tecnología de punta en sus labores diarias.

Debido al rápido crecimiento de la empresa y el entorno tan cambiante en que se encuentra, se hace necesario la existencia de un programa de planeación estratégica a largo plazo, que permita agregar valor de manera sostenida en el tiempo. Además, las herramientas de medición con las que se cuentan actualmente no contemplan todos los elementos que le permitan a la gerencia general y a los coordinadores de los departamentos establecer iniciativas puntuales que ayuden al cumplimiento de los objetivos de manera oportuna.

Este documento se encuentra dividido en cinco capítulos. En el capítulo I se abordan los aspectos relacionados con los elementos conceptuales de la planeación estratégica y la descripción del mercado de equipo médico nacional y sus expectativas hacia el futuro.

El capítulo II profundiza sobre la empresa Tri DM S.A. en relación con su constitución, estructura organizacional, socios comerciales, recursos, productos y servicios brindados. En el capítulo III se analizan los factores que inciden en la empresa y aquellos que afectan su estrategia.

A continuación, el capítulo IV contiene la propuesta de planeación estratégica de la empresa, a través del Mapa estratégico y del Cuadro de Mando Integral. Finalmente, en el capítulo V se plantean las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo efectuado.

Palabras clave: planeación estratégica, cuadro de mando integral, equipo médico, mapa estratégico.

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama general de Tri DM S.A.....	28
Ilustración 2 Organigrama del departamento de operaciones de Tri DM S.A.....	29
Ilustración 3 Organigrama del departamento de ventas de Tri DM S.A.....	30
Ilustración 4 Organigrama del departamento de servicio técnico de Tri DM S.A.	31
Ilustración 5 Organigrama del departamento administrativo financiero de Tri DM S.A.	32
Ilustración 6 Diagrama de interacción de procesos de Tri DM S.A.	33
Ilustración 7 Mapa estratégico de Tri DM S.A. para el año 2020.....	38
Ilustración 8 Gráfico del perfil de cliente de la encuesta de satisfacción del cliente	67
Ilustración 9 Gráfico de valoración del servicio de la encuesta de satisfacción del cliente	68
Ilustración 10 Gráfico de insatisfacción del cliente según área de la encuesta de satisfacción del cliente	69
Ilustración 11 Gráfico de atributos de servicio del 2019 de la encuesta de satisfacción del cliente.....	70
Ilustración 12 Gráfico de soporte técnico del 2019 de encuesta de satisfacción del cliente	71
Ilustración 13 Gráfico de soporte operativo para el 2019 de encuesta de satisfacción del cliente.....	72
Ilustración 14 Gráfico de calificación de asesores comerciales del año 2019 de encuesta de satisfacción del cliente.....	72
Ilustración 15 Gráfico de disposición a recomendar a Tri DM del año 2019 de la encuesta de satisfacción del cliente.....	74
Ilustración 16 Gráfico de clima organizacional según el factor.	83
Ilustración 17 Mapa estratégico propuesto para Tri DM S.A.	91

Lista de tablas

Tabla 1 Objetivos de las perspectivas de aprendizaje y conocimiento para el año 2020 de Tri DM S.A.....	39
Tabla 2 Objetivos de la perspectiva de procesos internos para el año 2020 de Tri DM S.A.....	40
Tabla 3 Objetivos de la perspectiva del cliente para el año 2020 de Tri DM S.A.....	41
Tabla 4 Objetivos de la perspectiva financiera para el año 2020 de Tri DM S.A.	41
Tabla 5 Partes interesadas de Tri DM S.A:	56
Tabla 6 Razones de insatisfacción de los clientes de la encuesta de satisfacción del cliente.....	69
Tabla 7 Resultado del estudio de procesos de recursos humanos	77
Tabla 8 Objetivos estratégicos por cada perspectiva del mapa estratégico	91
Tabla 9 Procesos principales incluidos en el sistema de gestión integral, según marco de referencia	106



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Bryan Mauricio Chacón Sánchez, con cédula de identidad 11957 0087, en mi condición de autor del TFG titulado "Propuesta de Plan Estratégico para la empresa TAI DIT S.A."

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Bryan Mauricio Chacón Sánchez

Número de Carné: A91660 Número de cédula: 11957 0087

Correo Electrónico: bryan.chacon@hotmail.com / bryan.chacon05@gmail.com

Fecha: 11/03/2020 Número de teléfono: 8318 0888

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Oscar Ney Aguilar Rojas

Bryan Chacón S.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido es tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare o certifique a la verdad de lo que manifiesta, pueda como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delitos de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se va obligado a realizar su mejor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Daniel Gutiérrez Ortiz, con cédula de identidad 11407 0780, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de Plan Estratégico para la empresa Tri D M S. A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI [X] NO []

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Daniel Gutiérrez Ortiz

Número de Carné: A73064 Número de cédula: 11407 0780

Correo Electrónico: daniel8904@hotmail.com

Fecha: 11/08/2020 Número de teléfono: 8309-3028

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Oscar Ney Aguilar Rojas

Daniel G.O.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo inehya información veraz en la Licencia de

Introducción

La planeación estratégica es un proceso de gran relevancia para la alta gerencia, ya que le permite facilitar la toma de decisiones para alinear las operaciones de la compañía a lo que se espera realmente de ellas. Ante la ausencia de un proceso de planificación estratégica claro y coherente en toda la organización, se corre el riesgo de invertir recursos en iniciativas que no generarán valor para las partes interesadas, disminuyendo la productividad de las compañías y en algunos casos desenfocándolas de su cliente principal.

Asimismo, la planeación estratégica permite controlar y medir los procesos vitales que indicarán qué tan cerca está la organización de la consecución de sus metas y objetivos, lo que ayuda a que oportunamente, se haga una revisión para determinar si las iniciativas de todas las áreas funcionales de la organización están teniendo los resultados, y en caso contrario, volver a replantear nuevas iniciativas; esto como un proceso continuo.

Por esta razón, el presente trabajo se plantea como una propuesta de planeación estratégica que le ayude a la empresa TriDM S.A. a alcanzar los resultados que esperan sus partes interesadas, desde la junta directiva hasta el cliente final de la organización, en un largo plazo y de forma sostenida en el tiempo. Todo esto se espera lograr desde una metodología de planeación estratégica que integre la filosofía de la empresa con sus planes operativos de todas sus áreas funcionales.

Para poder realizar este plan estratégico, en primera instancia, se realizará una revisión de las bases teóricas de la planeación estratégica y la importancia que esta ha tenido en las organizaciones alrededor del mundo, la cual estará basada en los autores de mayor renombre; así como todos los conceptos que se relacionan con la industria de equipo médico en Costa Rica, industria donde se desenvuelve la empresa TriDM en la actualidad.

Luego de esta revisión teórica, se procederá a describir a la empresa TriDM, al iniciar con su identidad y propuesta de valor que ofrece; identificando sus procesos principales y cómo estos ayudan a la obtención de los objetivos de la empresa por medio de la estructura organizacional actual. Seguidamente se analizarán los factores críticos del éxito que la empresa tiene. Después se plantea determinar la participación del mercado en el que se desenvuelve la compañía, para lo cual se debe hacer un análisis externo de la compañía para caracterizar su entorno.

Una vez que se tenga claro cuál es la estructura actual de los procesos de la empresa TriDM y cuál es la propuesta de valor que ofrece en el mercado en el que se desenvuelve, se realizará un análisis de la situación actual de los elementos de planificación estratégica que la compañía tiene y se identificará cuál es su necesidad actual de contar con un proceso definido de planeación estratégica que le permita alcanzar los objetivos de las partes interesadas a largo plazo.

Al obtener un diagnóstico claro de las necesidades actuales de la empresa, se evaluará la opción de plantear una propuesta de plan estratégico que le permita a la gerencia general y a los coordinadores de todos sus departamentos saber cuáles son los objetivos que se espera cumplir en un corto y mediano plazo, y de esta forma puedan generar planes operativos para lograr alcanzar los mismos, todo esto de una manera integrada y con una sola visión de la compañía.

Como parte de la propuesta de diseño, se le entregará a la empresa un conjunto de objetivos e indicadores que le ayudarán a enfrentar las variaciones del entorno y del mercado en que se desarrolla, con el fin de asegurar que se tomen las acciones necesarias y oportunas que le permitan los crecimientos esperados en el futuro.

Finalmente, se realizarán una serie de conclusiones y recomendaciones para ayudar a la organización a continuar de manera sostenida en el tiempo, con un proceso de planificación estratégica que le permita alcanzar la visión que se tiene de Tri DM S.A. a largo plazo.

La intención del proyecto, además de brindarle una propuesta de valor para la empresa TriDM S.A., se espera que sirva de guía teórico-práctica para todos aquellos estudiantes, profesores y profesionales del área en la elaboración de planes estratégicos en cualquier organización sin importar el tamaño o el mercado en que se desenvuelven.

Capítulo I Marco Teórico

El capítulo que se presenta a continuación tiene la finalidad de ser un marco teórico que funcione como referencia a los temas que se tratan en esta investigación. Los temas expuestos en este capítulo corresponden a los elementos conceptuales de la planeación estratégica, los cuales son la guía fundamental para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente se hace una descripción detallada del mercado de equipo médico nacional y sus expectativas hacia el futuro.

1.1 Concepto de planeación estratégica

Estrategia y planeación

La planeación estratégica contempla la sinergia de dos conceptos importantes para la administración, estos conceptos serán explicados previos a la introducción de la planeación estratégica.

Según la Real Academia Española (RAE) la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, una de sus acepciones es el arte o traza para dirigir un asunto. Históricamente la estrategia ha sido asociada con operaciones bélicas o militares por distintos autores griegos y filósofos militares, siendo el más importante Sun Tzu a través de su libro “El arte de la guerra”.

A partir del siglo XX, producto de la revolución industrial, la concepción de la estrategia comienza a cambiar en torno a su aplicación en actividades empresariales. Desde entonces, diversos autores han venido a desarrollar y fortalecer la concepción de estrategia desde una perspectiva empresarial.

Alfred Chandler acuñó el concepto de estrategia en 1962 cuando lo identificó como un elemento esencial destinado a fijar los objetivos de una empresa en el largo plazo para realizar las acciones y asignación de recursos necesarios para lograr dichos objetivos (Strategy and structure; chapters in the history of the industrial Enterprise, 1962, pág. 13). Una definición similar fue acogida por Kenneth Andrews y posteriormente publicada en su libro “*The Concept of Corporate Strategy*” en 1971.

En la década de los 70’s, Igor Ansoff en su libro “*La Estrategia de la Empresa*” definió la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1976, pág. 235), es decir, la manera en que la empresa evoluciona y cambia para adaptarse a las variaciones de su entorno y así subsistir en el tiempo.

De acuerdo con Contreras (2013, pág. 154), toda organización requiere tener un norte, directrices o políticas que lo guíen, así como elementos de análisis tanto internos como externos, para la determinación de los objetivos que se esperan obtener en el futuro.

A partir de las definiciones señaladas, la concepción de estrategia sobre la cual se basa este proyecto corresponde a un plan de acción determinado que decide aplicar una empresa con el propósito de alcanzar sus metas a largo plazo.

Tras haber definido la estrategia, corresponde ahora abordar el concepto de planeación.

Según Idalberto Chiavenato (2002, pág. 214) "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos".

De acuerdo con Stephen Robbins en su libro *"La Administración en el mundo de hoy"* (1998, pág. 144), la planeación se clasifica según su importancia y periodo.

En relación con su importancia, los planes se dividen en estratégicos y operacionales. Los primeros corresponden a aquellos que se aplican en toda la organización para el establecimiento de los objetivos generales y organización interna de la empresa. Los objetivos operacionales se determinan para un área determinada de la empresa (por ejemplo: operaciones, ventas, servicio técnico, financiero) durante un periodo limitado (Robbins, 1998, pág. 145).

Basados en su periodo de aplicación, los objetivos se clasifican en corto y largo plazo. Aquellos planes cuyos resultados se midan en un periodo superior a tres años corresponden a planes de largo plazo. Debido a su largo periodo, estos planes generan incertidumbre en las organizaciones. Para evitar la incidencia de error en los planes de largo plazo, los planes de corto plazo (inferior a un año) pueden ser medidos periódicamente y con ellos visualizar si contribuyen o no a los planes de largo plazo.

Derivado de los términos señalados, la planeación hace referencia al conjunto de actividades que debe implementar una empresa con el fin de lograr los objetivos planteados (corto, mediano y largo plazo).

Planeación estratégica

La planeación estratégica corresponde a un instrumento de vital importancia para los administradores de una empresa, pues con ella no solamente se determina el camino por

seguir para la obtención de objetivos, sino también anticiparse a los cambios del entorno para cambiar el rumbo.

En relación con este concepto, Peter Drucker señala lo siguiente:

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

La gerencia: Tarea, responsabilidades y prácticas (2002, pág. 142).

La planeación estratégica se convierte en la herramienta utilizada por las empresas para tomar decisión sobre los planes de acción a tomar para alcanzar el futuro deseado. Este futuro deseado es determinado a su vez a partir del análisis de la organización y del diagnóstico de su estado actual.

De esta manera la planificación estratégica viene a ser una

...hoja de ruta que orientará el camino y el devenir de una organización a largo plazo, diseñada por medio de la búsqueda del equilibrio entre la misión y la visión, el qué y el para qué, las fortalezas y debilidades deducidas del entorno interno y las amenazas y oportunidades del externo. (Davara, 2015, pág. 195)

La planeación a largo plazo hace necesario que las organizaciones deban implementar el cambio como un proceso constante, toda vez es indispensable adaptarse a los cambios y circunstancias del entorno de acuerdo con los nuevos requisitos del mercado. Las soluciones que deriven en la empresa producto de estas variaciones deben estar alineadas entre los objetivos planteados para mantener vigente la planeación.

Debido a su amplitud de opciones, en muchas organizaciones la planeación estratégica no se considera como relevante para la toma de decisiones. Este fenómeno surge tal y como lo señala Davies (2000, pág. 25) debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, resulta más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. (Contreras, 2013, pág. 170).

En este sentido, la planeación estratégica debe entenderse como un mecanismo para el cumplimiento de los objetivos y como el fin en sí mismo para la solución de los problemas de

una empresa, es decir no debe atribuírsele a la planeación estratégica cualidades extraordinarias que por sí solas mejorarán las condiciones de una compañía.

En la planeación estratégica, se deben conjugar cuatro elementos básicos (Durán, Llopart, & Redondo, 1999, pág. 4). A continuación, se señalan y explican cada uno de ellos:

- **Ámbito o campo de actividad:** Consiste en delimitar el ámbito de actuación de la empresa, es decir, identificar el mercado y la cartera de productos en los que la empresa desea participar. Adicionalmente se deben completar las posibles opciones en el futuro, previendo la evolución de los mercados, productos o regiones.
- **Capacidades o competencias distintivas:** Hace referencia a los recursos (financieros, físicos, capital humano) y capacidades (organización, dirección, etc.) actuales y potenciales con que cuenta la empresa para poder alcanzar sus objetivos.
- **Ventajas competitivas:** Se define como las particularidades que la empresa posee y debe desarrollar para lograr e incrementar su posición respecto a otros competidores. Este elemento involucra poder explotar de forma constante los recursos y capacidades de la empresa para encontrar nuevos nichos de mercado en donde antes no participaba y así aumentar su participación.
- **Sinergia:** De acuerdo con la RAE la sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Este concepto aplicado a la planeación estratégica significa integrar todos los elementos de la empresa (recursos, capacidades, departamentos, etc.) que conjuntamente actúen en la creación de valor, para obtener así un mejor resultado en comparación con el beneficio que se lograría de cada uno de manera individual.

Según Martin Reeves y Michael S. Deimler (2009, pág. 2) la planeación estratégica clásica sigue teniendo relevancia en la actual, sin embargo, esta posee capacidades limitadas para atender las rápidas tendencias de evolución del mercado. Por esta razón los autores señalan seis (6) dimensiones de ventaja que debe poseer una planeación estratégica, a saber:

- **Ventaja adaptativa:** Al reconocer lo impredecible del ambiente, las empresas buscan constantemente nuevos enfoques a los nuevos problemas que continuamente surgen. Se persigue con ello un equilibrio entre la deducción y la experimentación a través del vínculo entre la reflexión y la ejecución.

- Ventaja de señal: El exceso de información disponible hace necesario que las empresas se enfoquen en la información relevante y puedan distinguir las señales de ventaja, procesarlas rápidamente e incorporarlas en su organización.
- Ventaja de sistemas: Consiste en establecer estrategias fuera de la compañía (sin beneficiar a los competidores) para otras empresas o con ellas que puedan aumentar su participación el mercado.
- Ventaja social: Se deben incluir las preocupaciones sociales y ambientales que son cada vez más demandadas por los consumidores; ignorarlas puede significar una pérdida del prestigio de la empresa e implicaciones negativas en su imagen.
- Ventaja de simulación: Genera un incremento en el campo de la experimentación que permite acelerar la adaptación al sistema y alcanzar los comportamientos actuales de los consumidores.
- Ventaja de la gente: La rápida evolución del mercado, requiere que las compañías posean un capital humano autónomo y altamente motivado.

1.2 Componentes de la planeación estratégica

De acuerdo con Muchnick (1999, pág. 27) existe una serie de elementos que debe incluir la planeación estratégica, estos son: misión, visión, objetivos, diagnóstico (FODA) y plan de acción.

Misión

La misión indica la razón de ser de la empresa, es decir describe a lo que se dedica la empresa. Responde a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quiénes lo hacemos?, ¿en dónde lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿qué nos diferencia?

Su descripción determina el quehacer diario de la compañía, los bienes y servicios que produce u ofrece, así como la función que la distingue y la diferencia de otras empresas para justificar su existencia.

De acuerdo con Muñiz (2019, pág. 2), la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión es generada desde la alta gerencia de la organización por lo cual, se requiere de un alto grado de responsabilidad en relación con los compromisos y resultados esperados que deriven de ella. Asimismo, es preciso determinar que la misión no es una declaración

perpetua, por lo tanto, los responsables de ella deben revisarla de forma constante y actualizarla cuando sea necesario en virtud de los nuevos requerimientos de la empresa y el mercado.

De acuerdo con la Enciclopedia Económica (2019, pág. 2) la misión debe contener las siguientes características:

- Describir la razón de ser y el propósito de la organización.
- Debe ser precisa, factible y memorable, fácil de recordar para los integrantes de la organización.
- Está pensada a corto plazo, de esta manera se diferencia de la visión.
- Comunica los principios generales de la empresa.

El propósito representa la motivación que poseen los trabajadores para estar en ella. Es el corazón de la organización que le permite a las empresas tener su sello propio y crear una cultura adecuada a ella.

Según lo indica Cristián Bastián (2017, pág. 1) las organizaciones que cuentan con un propósito firme y que trabajan para hacer mejor la sociedad logran que sus trabajadores se sientan identificados y, con ello, orgullosos.

Visión

La visión hace referencia a cómo desea verse la empresa en el futuro o también llamado estado deseado. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público (Armijo, 2011, pág. 39).

Si bien por su parte la misión indica el quehacer diario de la empresa, esta no establece nada acerca de la dirección a largo plazo. Para este propósito existe la visión, la cual supone ver más allá del negocio actual y mentalizar las repercusiones que puede tener para la empresa los cambios en las condiciones del mercado, clientes y otros factores; ello con la finalidad de visualizar cómo satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro y cómo transformar el negocio para lograrlo.

De esta manera, la visión se convierte en el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000, pág. 37).

Objetivos

Los objetivos son el conjunto de planes que la organización debe realizar para obtener los resultados planteados, estos objetivos deben estar en completa armonía con la misión y visión. De acuerdo con Lerdon (1999, pág. 19), los objetivos responden a una pregunta básica: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Los objetivos que sean diseñados deben ser destacables según la misión de la empresa, pues su consecución debe ser trasladada en resultados de negocios que tiene un impacto dentro y fuera de la organización. Para el logro de los resultados, los objetivos deben ir acompañados de responsables a cargo, presupuesto y plazo disponible.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. (Contreras, 2013, pág. 163).

De acuerdo con (Eyzaguirre, 2006, pág. 28), los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Ser precisos y claros
- Expresar resultados
- Ser posibles de ser medidos
- Señalar el tiempo en que debe ser cumplido
- Ser pertinentes al sector
- Ser factibles o realizables

Elementos de diagnóstico

Los elementos de diagnóstico contemplan el análisis de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El análisis FODA es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2007, pág.114).

Las fortalezas y debilidades corresponden a aquellos factores a lo interno de la organización que pueden ser controlados; se procura conservar y potencializar las fortalezas y reducir o mejorar las debilidades.

Las amenazas y oportunidades son factores externos sobre los cuales la organización no posee ningún tipo de control; se persigue tomar ventaja a tiempo de las oportunidades y evitar una amenaza a través de medidas que disminuyen o eliminan su impacto en la organización.

Thompson & Strickland III (1994, pág. 98) disponen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa. Este análisis vendrá a señalar las condiciones en que se encuentra la empresa actualmente y sobre las mismas, proponer resultados de negocio que sean congruentes con el diagnóstico.

Plan de acción

El plan de acción es la ruta para la obtención de los resultados, implica la determinación de lo que se debe hacer y cómo hacerlo, así como la revisión periódica de su avance.

En este plan se deben detallar las iniciativas o tareas principales que deben ser ejecutadas para alcanzar los objetivos y metas propuestos. Cada iniciativa o tarea debe estar ligado a un responsable encargado de su cumplimiento, quien de forma periódica deberá suministrar estatus sobre su avance.

A través del control al que debe estar ligada cada tarea, se persigue poder mostrar el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar si las tácticas establecidas están mostrando resultados o si por el contrario deben ser modificadas.

1.3 Modelos de planeación estratégica

La planeación estratégica se representa según distintos enfoques, los cuales vienen a aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa, sus características y entorno. Todos estos modelos comparten la premisa de que deben existir procesos o sistemas de planeación lo suficientemente sólidos para poder ser eficientes y eficaces. A continuación, se describen algunos de los principales modelos de planeación estratégica.

Modelo de William Newman

Este modelo, proveniente de la teoría clásica de la administración se fundamenta en las etapas básicas de un proceso de decisión.

La primera etapa constituye la determinación del problema. Luego de ello se deben seleccionar las posibles soluciones, las cuales serán evaluadas para lograr determinar sus

repercusiones. Una vez que se evaluaron las alternativas corresponde la determinación del objetivo estratégico de la empresa, que dará lugar a la acción planificadora.

Modelo de Frank Banghart

Proveniente de la teoría de sistemas de la administración, este modelo se encuentra fundamentado en 5 pasos: definición del problema y diseño de los planes de acción, evaluación de los planes de acción, selección de los planes, instrumentalización del plan y retroalimentación.

Según Cano & Olivera (2008, pág. 34) este modelo posee algunas diferencias respecto al modelo de Newman, en particular estas son:

- Planeación estratégica vista como un sistema en donde sus pasos están relacionados.
- La primera fase ya incluye el diseño de los planes, lo cual permite ligar varias de las etapas iniciales en una sola.
- La segunda fase comprende la evaluación de los planes, paso coherente como etapa previa a la planeación final.
- La tercera etapa incluye la selección de los planes como etapa posterior a la evaluación, pues ya se logró conseguir la mejor posibilidad dentro de todas las existentes.
- La quinta fase de retroalimentación permite mejorar el proceso y corregir errores generados durante la implementación.

Modelo de Tom Lambert

Este modelo propone la conceptualización del estado futuro o ideal (visión) que se desea, como etapa fundamental para desarrollar el proceso y estrategias que se deben implementar de forma sistemática para lograr dicho resultado, a partir del estado actual en que se encuentre la empresa.

Las etapas del modelo de Lambert son: establecer la visión, definir el estado actual, desarrollo de los objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convertir tácticas y elaborar el plan de acción.

Modelo de Colón y Rodríguez

El modelo sugerido por Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez se trata de uno de los modelos de más fácil comprensión y aplicación para las empresas. A diferencia de otros modelos, este comienza con los objetivos antes que el análisis diagnóstico, lo que parece

adecuado ya que al analizar qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. (Cano & Olivera, 2008, pág. 36)

El segundo paso corresponde a la determinación de la estrategia, posteriormente se construye el modelo de negocio, el cual corresponde al escenario al que se le incluirán las estrategias y acciones para la consecución de los objetivos.

En este modelo, el proceso de planificación se encuentra dividido en dos bloques. El primero de ellos corresponde a la parte estratégica donde se construye la planeación, los objetivos y sus proyectos. El segundo bloque hace referencia a la parte táctica que involucra la definición del presupuesto, ejecución y medición de resultados.

Modelo de Bateman y Snell

El modelo sugerido por Thomas S. Bateman y Scout A. Snell se fundamenta en una estructura dual en donde la planeación se presenta en dos momentos: en las etapas gerenciales para la toma de decisiones y las etapas específicas para la planeación formal.

Las etapas gerenciales determinan las acciones para identificar el problema que se debe resolver, sus etapas son: diagnóstico interno y externo de la organización, formulación de soluciones alternativas, se seleccionan las alternativas y se evalúan estas, previo a su implementación.

En las etapas específicas se ejecuta la planeación de la primera fase lo que involucra transformar la estrategia formulada en planes y programas que puedan ser llevados a cabo. Asimismo, se deberán indicar los objetivos, metas, proceso de implementación y evaluación.

Modelo de Fred David

Bajo este modelo, se designan las relaciones existentes entre los elementos que conforman la planeación estratégica a través de un proceso para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

El modelo toma en cuenta que el proceso de administración estratégica es cambiante, por tanto, cualquier variación ocurrida en alguno de los elementos del modelo requieren una variación en los demás componentes. Es por esta razón, que todas las actividades destinadas a la aplicación y evaluación de las estrategias deben ser continuas y no limitarse a un periodo limitado de tiempo (David, 1991, págs. 5-13).

Existen 3 principales etapas de este modelo, las cuales a su vez se despliegan en una serie de fases, estas son:

1. Formulación de la Estrategia.

a) Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.

b) Realización de una auditoría externa e interna.

c) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

d) Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2) Implantación de Estrategias.

a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3) Evaluación de la Estrategia.

a) Medición y evaluación del rendimiento.

Adicional a las etapas señaladas, el autor de este modelo indica que deben realizarse de manera periódica auditorías externas e internas. Estas auditorías requieren de gran atención y dedicación, cada vez que involucren participar a todos los empleados de la organización.

Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo en asociación con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias propone un modelo de planificación de cuatro etapas.

La primera etapa corresponde a la necesidad de conceptualizar dentro de la organización el sistema de planificación como etapa previa a la ejecución del plan.

La segunda etapa integra el diagnóstico a partir de los aspectos internos y externos de la organización, así como la selección de los temas estratégicos o líneas generales de acción del plan.

En la tercera etapa se formulan las estrategias rectoras del plan, los objetivos que se persiguen con estas y los procesos de evaluación.

La cuarta etapa incluye la integración del plan estratégico, los procesos de seguimiento, evaluación y control con base en los programas de acción, los medios usados para lograrlo y los responsables de cada uno de ellos.

Modelo de Sergio Kauffman González

Este modelo integra las propuestas teóricas y metodológicas de otros autores, en particular del modelo de Bateman y Snell al establecer un proceso de planificación dual (dos cuadrantes).

El lado derecho del cuadrante contiene los elementos fundamentales de la organización: misión, visión, valores y filosofía. Bajo estos elementos se define la estrategia, las líneas o puntos de enfoque, objetivos de la estrategia y las metas según el periodo determinado.

Por su parte el lado izquierdo considera las acciones estratégicas, así como los planes jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo con su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido. (Cano & Olivera, 2008, pág. 40). Finalmente, se incluyen los procesos de ejecución de los planes y sus respectivos sistemas de evaluación.

Modelo de Norton y Kaplan

Robert Kaplan y David Norton proponen un modelo de 6 etapas: desarrollo de la estrategia, traducción de la estrategia, alineación de la organización, planificación de las operaciones, validación y adaptación de la estrategia y monitoreo y aprendizaje.

Bajo este modelo surge el Cuadro de Mando Integral, el cual junto con las 6 etapas permite la integración de las estrategias de la empresa con sus operaciones. De acuerdo con Alfonso Osorio (2013, pág. 23), el modelo de estos autores alinea los recursos, capacidades, buenas prácticas empresariales y unidades organizacionales con la estrategia corporativa, maximizando el valor de la organización en el mercado a través de la unificación de los subsistemas de planificación, gestión y control.

El cuadro de mando integral corresponde a un instrumento de control que toma en cuenta factores necesarios para la creación de valor para la empresa y sus partes interesadas a partir de un enfoque que va más allá de los típicos resultados financieros. Este instrumento toma en cuenta cuatro perspectivas básicas:

- Financiera: Incluye los objetivos financieros enfocados en la generación de valor para los accionistas de la empresa y su consecuente obtención de ingresos.
- Clientes: Se define la propuesta de valor diseñada para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr la mayor satisfacción para aumentarlos y retenerlos.

- **Procesos internos:** Corresponde a los procesos claves a lo interno de la organización necesarios para suministrar valor a los clientes. Esta perspectiva implica que la organización debe estar en constante innovación y mejora de sus procesos en pro de la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Implica el desarrollo y crecimiento del capital humano y organizacional para tener el personal con las actitudes y aptitudes necesarias para la obtención de los resultados del negocio.

Es bajo este modelo de planeación que se desarrollará el presente proyecto. El detalle de los pasos y su aplicación serán analizados durante el desarrollo de este trabajo.

1.4 Etapas de la planeación estratégica del modelo de Norton y Kaplan

De acuerdo con los autores Robert Kaplan y David Norton (The Execution Premium, 2008, pág. 5) existen 6 etapas que deben contemplar una empresa en su planeación estratégica.

Es bajo este modelo de planeación estratégica, que se desarrollará la propuesta para la empresa Tri DM. Las etapas en cuestión son:

- Desarrollo de la estrategia
- Planificación de la estrategia
- Alineación de la estrategia
- Planificación de las operaciones
- Control y aprendizaje
- Prueba y adaptación.

A continuación, se explicarán cada una de las etapas.

Desarrollo de la estrategia

En esta fase es indispensable el conocimiento de los elementos de identidad de la empresa, a saber: misión, visión, valores y propósito. La determinación de estos elementos será la base sobre la cual se formulará la estrategia.

Luego de ello, se debe realizar un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa y así determinar las acciones que deben ser tomadas para cambiar dicha situación y poder lograr los objetivos de la estrategia a largo plazo.

Adicional a esta herramienta, se vuelve útil realizar un análisis PESTEL de los entornos político, económico, social, tecnológico y legal que impactan o pueden impactar el giro de negocio de la empresa. Este análisis permite detectar la influencia que elementos externos a la organización pueden generar en las condiciones de la empresa o el mercado y sobre ellas tomar acciones para evitar una influencia negativa o aprovechar una circunstancia positiva.

En relación con las fuerzas del entorno los autores Durán, Llopart, & Redondo (1999, pág. 6) plantean los dos principales problemas a los que se enfrenta una organización. El primero de ellos se extrae de la complejidad que representa, es decir una visión clara de los principales impactos del entorno en la elección de la estrategia. El segundo, corresponde a que la diversidad de variables es muy extensa y por tanto, es posible que no sea realista identificar y analizar todas ellas.

Una metodología comúnmente utilizada en el desarrollo de la estrategia consiste en el análisis de las 5 fuerzas establecidas por Michael Porter, conocidas como 5 fuerzas de Porter. Este análisis incluye la relación que se suscita en el mercado donde participa la empresa a partir de 5 criterios: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los vendedores y la rivalidad existente entre los competidores actuales.

Finalmente, derivado de las herramientas de análisis descritas, es posible realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y bajo la determinación del estado futuro que se desea, establecer las estrategias que deben seguirse para cerrar la brecha entre el estado actual y el estado deseado.

Planificación de la estrategia

En esta etapa se traslada la estrategia desarrollada en relación con los objetivos, metas, iniciativas, indicadores de medición y presupuestos que deben ser considerados. Una herramienta utilizada para lograrlo corresponde al Cuadro de Mando Integral, el cual integra los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera.

Cada uno de los objetivos estratégicos, estará ligado a un conjunto de metas que deben cumplirse con sus respectivos indicadores, los cuales permiten dar seguimiento a las labores que deben ser realizadas. Cada indicador debe estar asociado a un área o persona responsable de su cumplimiento, así como la designación del presupuesto con que cuenta para lograr los objetivos.

De acuerdo con Eyzaguirre (2006, pág. 30) la planificación de la estrategia debe estar enfocada en las siguientes cualidades.

- Establecimiento de un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas clave del servicio.
- Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollará.

Alineación de la estrategia

El objetivo de esta etapa consiste en relacionar las estrategias del negocio con las tareas y actividades de todas las áreas de la empresa. Esta etapa requiere de la comunicación a todas las áreas funcionales sobre lo que persigue la empresa y la importancia que cada unidad representa para la obtención de los resultados.

Asimismo, la alineación involucra motivar a los empleados, ligando su desempeño a los objetivos planteados y a la vez como mecanismo para desarrollar las habilidades de cada trabajador, de forma tal que exista relación entre el crecimiento de la empresa y las capacidades de sus colaboradores.

Zavarce (2013, pág. 31) en relación con la alineación de la estrategia indica que esta debe ser formulada, revisada y aprobada por las autoridades de la organización, para direccionamiento estratégico de la misma como parte de un compromiso que se concreta con las subsiguientes fases de divulgación, implementación, control y ajustes; que permitirán demostrar, por una parte, su adecuación y por la otra, su capacidad de ajustarse a las especificaciones de la organización.

Planificación de las operaciones

Mediante un tablero de control, se busca establecer indicadores de desempeño para la mejora de aquellos procesos que han sido identificados como críticos. Los indicadores de desempeño corresponden a instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000, pág. 23)

En esta etapa se debe asegurar que los planes y cambios propuestos para lograr los objetivos se conviertan en procesos operacionales de la empresa. Estos procesos deben integrar la proyección de ventas y producción, los recursos necesarios para lograrlo y el

presupuesto operativo y de capital que serán utilizados con el propósito que reflejen las necesidades de la estrategia de la compañía.

Para poder establecer las variables relevantes de acuerdo con los objetivos fijados por las instituciones, estas deben distinguir aquellas que pueden ser controlables o administrables y aquellas que no lo son. Esta distinción a su vez permitirá definir las estrategias que se deberán adoptar para alcanzar los objetivos (Eyzaguirre, 2006, pág. 30).

Control y aprendizaje

Mediante reuniones periódicas, se revisarán los avances de los planes operacionales. Cada departamento o área debe indicar el desempeño de las actividades llevadas a cabo para lograr los objetivos de la estrategia. Adicionalmente, se deben señalar los problemas y limitaciones que dificultan la puesta en marcha de los planes.

El control se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar *a priori* el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas. (Durán, Llopart, & Redondo, 1999, pág. 10). Esto significa que el control constituye un importante elemento en la planeación estratégica, pues durante el desarrollo de las operaciones en cada área funcional se podrán generar espacios de discusión en relación con los resultados obtenidos y las propuestas de mejora para aquellas iniciativas o proyectos que no muestren resultados satisfactorios.

Prueba y adaptación

Luego del avance en la ejecución de los planes, se requiere realizar reuniones a fin de visualizar si la estrategia diseñada sigue teniendo validez para la empresa. Esta etapa tiene gran importancia pues con el paso del tiempo pueden cambiar las circunstancias y situaciones del entorno pueden variar, esto hace necesario el replanteamiento de la estrategia.

Las estrategias de un negocio se relacionan con su ambiente externo mediante dos aspectos: la adaptación al entorno y a la competencia con otras organizaciones que se esfuerzan también por adaptarse al entorno. El primer aspecto está relacionado con la misión, específicamente con la definición del negocio, que puede no ser coherente con lo que está sucediendo en la sociedad. El segundo aspecto está relacionado con las diferencias entre las distintas empresas que compiten entre sí en un momento dado del tiempo (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018, pág. 25).

1.5 Importancia de la planificación estratégica

La planeación estratégica adquiere gran importancia para una organización pues le permite determinar el camino que debe ser seguido para obtener los resultados de éxito que son determinados, así como los indicadores de seguimiento que deben medirse de forma periódica para determinar su avance.

Según Humberto Serna (2006, pág. 122) la planeación estratégica es importante para la empresa al ser:

...una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Diversos autores han señalado los beneficios que la planeación estratégica suministra a las empresas. Según Steiner (2007, pág. 41) algunos de esos beneficios son.

- Cumplimiento de las necesidades de la alta dirección.
- Formulación y respuesta a preguntas importantes para una empresa.
- Exige el establecimiento de objetivos de medición del desempeño.
- Mejora la comunicación y participación sobre los asuntos de la empresa.

Adicionalmente Quintal (2005, pág. 61) menciona otras características positivas sobre la planeación estratégica:

- Aumento de la eficiencia y eficacia de la organización.
- Mejora en la toma de decisiones.
- Incremento de la productividad de los empleados.
- Mejor capacidad para manejar situaciones de incertidumbre.

1.6 Limitaciones de la planeación estratégica

Tal y como fue indicado previamente, la planeación estratégica ofrece una serie de beneficios para las organizaciones. Sin embargo, esta no puede ser vista como la solución a todos los problemas de una empresa.

Steiner (1997) citado por Sánchez & Morales (2009, pág.7) señala que la planeación no se pronostica, tampoco representa una programación del futuro, ni el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambios en el futuro lejano. Adicionalmente, señala que esta no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, ni es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales, sino que se trata de un enfoque de sistemas para guiar una organización.

Asimismo, es preciso considerar que el proceso de planificación estratégica puede enfrentarse con algunas limitaciones para su aplicación. De acuerdo con Lara (2013, pág.1), algunas de esas limitantes son:

- Entorno cambiante: Es posible que los planes que fueron diseñados ya no tengan vigencia en virtud de un cambio repentino. Por esta razón, se vuelve indispensable aplicar de manera constante técnicas de evaluación del entorno interno y externo de la organización, tales como FODA, PESTEL, 5 fuerzas de Porter, propuesta de valor, tríada comercial, entre otros.
- Resistencia interna: La resistencia de algunas personas o departamentos para implementar una planeación formal dificulta su aplicación.
- Costos involucrados: La dedicación que implica la planeación estratégica, tanto en tiempo como en dinero, puede representar un obstáculo para empresas pequeñas o medianas que posean menor cantidad de recursos.
- Crisis empresarial: Si una empresa ya se encuentra en una crisis definitiva (no momentánea), la planificación estratégica servirá de muy poco.
- Dificultad relacionada: La planeación implica una serie de capacidades para su implementación. Para ello es preciso contar con el personal calificado para llevar a cabo esta tarea. En caso de no contar con este recurso humano, la planeación estratégica no produciría resultados positivos.
- Los planes limitan las opciones: Al generarse un plan, se seleccionan las obligaciones por cumplir, por tanto, se descartan otras alternativas que también pudiesen respaldar los planes.
- Limitaciones impuestas: Además de las limitaciones ya señaladas, existen otras circunstancias que generan que la planeación sea ineficiente, entre ellos el exceso de formalidad, delegación abusiva de las labores de los directivos a su personal, falta de consulta en la toma de decisiones y énfasis en el corto plazo.

Adicionalmente, Horvarth & Partners (2003, pág. 25) han identificado cinco barreras que surgen durante el proceso de implementación de la planeación estratégica, estas son:

- Barrera en la concreción: La visión y la estrategia suelen contener deseos que puedan tener múltiples interpretaciones y pocas concreciones realistas.
- Barrera en la visión: Falta de comprensión de la estrategia por parte de los empleados.
- Barrera en el compromiso: No existe un vínculo entre la estrategia de la empresa y los objetivos departamentales e individuales.
- Barrera en la implantación: Los reportes e informes se centran en los objetivos operativos y financieros, dejando de lado el énfasis que debe existir hacia el cumplimiento de la estrategia y de sus objetivos estratégicos.
- Barrera operativa: No hay relación entre los resultados de la determinación de la estrategia y la planificación del presupuesto necesario para su realización.

1.7 El rol del gerente

La planeación estratégica requiere de la participación del gerente de la empresa. Este se convierte en el sujeto encargado de conciliar y unificar los intereses de las partes interesadas para la toma de decisiones. “El gerente general es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos”. (Sallenave, 2002, pág. 20).

Visto de esta manera, es importante destacar el rol que desempeña el gerente dentro de la organización y su impacto en la consecución de objetivos. Un gerente general es la persona seleccionada por la empresa con rango de mando superior para decidir las estrategias de la organización y hacer que los demás miembros ejecuten sus tareas para la consecución de los objetivos.

De acuerdo con Roberto Katz, (1974, págs. 33-42) el gerente debe desarrollar tres habilidades básicas para el desarrollo de sus funciones: técnica, humanística y conceptual.

La habilidad técnica corresponde al conjunto de conocimientos adquiridos sobre un tema en particular ya sea por el estudio o por la experiencia. El conjunto de conocimiento adquiere relevancia cuando son empleados por el gerente para comprender y analizar las situaciones propias de su cargo.

La habilidad humanística o social hace referencia a la característica que posee un gerente para relacionarse con otras personas (tanto dentro como fuera de la organización), así

como la aptitud para participar de forma exitosa en grupos de trabajo para la obtención de objetivos.

La capacidad de poder entender a la organización como un todo está ligada a la capacidad conceptual. Esta habilidad le permite al gerente poder tener el panorama completo de una organización a nivel interno y externo para la toma de decisiones acertadas.

Las funciones que ejecuta un gerente son muy variadas y amplias. Bajo esta premisa, Fermín y Rubino (1997, pág. 3) señalan 3 grupos de funciones esenciales que debe cumplir un gerente:

1. La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y en todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar, comunicar, controlar, evaluar y desarrollar a la gente y a sí mismo.

La ejecución correcta de estas tres funciones tiene un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, toda vez que el gerente al ser la cabeza de la organización genere una influencia entre todos los colaboradores y facilite el desenvolvimiento de sus labores para la obtención de resultados.

1.8 Industria de equipo médico en Costa Rica

Según lo señala el Ministerio de Salud de Costa Rica, el equipo médico y material biomédico hace referencia a todo instrumento, dispositivo, equipo, materia u otros que sean utilizados en seres humanos con los siguientes propósitos: diagnóstico, prevención, control, tratamiento o alivio de una enfermedad, lesión o deficiencia; así como para la sustitución o modificación de la anatomía o un proceso fisiológico; además para la regulación de la concepción (Ministerio de Salud, 2015, pág. 2).

En Costa Rica, la industria de equipo médico ha tomado gran relevancia en la última década. De acuerdo con datos de la Promotora de Comercio Exterior en el 2018 este sector se ubicó como el principal exportador de bienes, representando el 29% del total de las exportaciones nacionales, lo cual representa \$3.237 millones (PROCOMER, 2019, pág. 1).

Según datos obtenidos de PROCOMER, las importaciones del país de la industria relacionada con equipo médico (partidas arancelarias 9018 a 9022) asciende a \$400 millones, lo cual representa el 2% del total de las importaciones. El principal origen de las importaciones es Estados Unidos con un 56% del total. La cantidad restante se encuentra dividida entre varios países, siendo los más importantes Suiza, Alemania, Brasil, Holanda, China, Singapur, Japón, México, Puerto Rico e Italia.

La tendencia de este crecimiento es generada por las condiciones que Costa Rica ofrece para la atracción de empresas dedicadas a esta industria. Entre algunos de los aspectos que han generado este aumento se encuentran la calidad del sistema educativo, el capital humano altamente calificado, la estabilidad jurídica y política, los incentivos fiscales y la ubicación geográfica.

A nivel doméstico, la industria de equipo médico se ve favorecida por la proliferación de empresas privadas destinadas a la prestación de servicios médicos. Adicionalmente, la existencia de un amplio sistema de salud nacional, liderado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS), contribuye a que el mercado interno ofrezca importantes oportunidades para las empresas.

La CCSS posee alrededor del territorio nacional 29 hospitales, más de 1 000 centros de Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS), 103 áreas de salud y cerca de 6 000 camas; estas cifras colocan a la institución como una de las organizaciones de salud más grande a nivel mundial.

El INS por su parte cuenta con 30 Centros Médicos Regionales en todo el país, así como el Hospital Nacional del Trauma, el cual es el único especializado en la región dedicado a la atención de pacientes que hayan sufrido algún accidente de tránsito o de trabajo. Dicho centro médico cuenta con un área de hospitalización, casa de salud para 82 personas, albergue temporal con 62 camas y servicios asistenciales de farmacias, enfermería, transportes, radiología, fisioterapia, terapia de voz, terapia ocupacional, trabajo social, laboratorio y cirugías.

Para el periodo comprendido entre 2020 y 2022, la CCSS pronostica una inversión de poco más de 956 mil millones de colones en todo el territorio nacional que involucra infraestructura y equipo médico relacionado. Esta inversión, representa un hecho histórico para la institución pues es la más grande de todas desde su fundación en 1941. El proyecto de inversión contempla la construcción de centros primarios de atención o de visita periódica tales

como Equipos Básicos de Atención Integral y Áreas de Salud, así como hospitales y centros de atención especializada.

A nivel privado también existen importantes proyectos, tales como la inversión de 50 millones de dólares de la Clínica Bíblica en los siguientes años para la construcción de un centro de terapia física y rehabilitación, ello aunado a la inversión de \$25 millones de dólares en su reciente sede en Santa Ana. El Hospital Metropolitano contempla la construcción de una sede en Liberia. Otras empresas privadas, han completado recientemente la construcción y mejora en sus instalaciones, tal es el caso de la torre médica de UNIBE y la reestructuración de equipo del Hospital Cima y La Católica.

Las condiciones del país generan un ambiente favorable para la proliferación de hospitales y clínicas privadas; la evolución del turismo médico es un ejemplo de que los indicadores de salud del país favorecen la atracción de personas para ser sometidos a tratamientos médicos de todo tipo. Según datos de PROCOMER en el año 2017 los ingresos provenientes de la visita de extranjeros al país para la realización de procedimientos médicos ascendieron a 437 millones de dólares, representando un aumento del 5% respecto al año anterior.

Tomando en cuenta los datos suministrados, tanto a nivel público como privado existen importantes oportunidades para el crecimiento continuo de la industria de equipo médico en Costa Rica, toda vez que la dinámica del país apunta a ofrecer mejores condiciones de salud para sus habitantes y foráneos que deseen someterse a procedimientos médicos en el país.

Capítulo II Generalidades de Tri DM

El presente capítulo está creado con el fin de describir la empresa Tri DM S.A., en la cual se está desarrollando el proyecto. Esto para poder entender la organización desde su constitución y su estructura organizacional hasta describir las relaciones con sus principales socios comerciales, así como los recursos, productos y servicios que brinda la compañía.

2.1 Constitución

La empresa Tri DM S.A. fue fundada en 1987 por el señor Eduardo Montes de Oca Rodríguez, quien tuvo la visión de identificar en el mercado de la salud costarricense una oportunidad: proveer tecnología de avanzada a través de un excelente servicio combinado con la educación del cliente y el respaldo técnico.

Con base en su experiencia, el señor Montes de Oca, inició las operaciones de la compañía con dos colaboradores, un bodeguero y un mensajero, en un garaje alquilado en Guadalupe, San José.

Desde un inicio, Tri DM S. A., ha tenido un enfoque integral, que les ha brindado, a los profesionales de la salud un servicio de educación y desarrollo paralelo al proceso tradicional de ventas y servicio.

En el presente, Tri DM S. A. se ubica en el corazón del distrito hospitalario de la capital. La empresa continúa fortaleciendo su liderazgo en el mercado de la salud costarricense, así como en el regional. Una nueva generación de colaboradores y de miembros de la familia trabaja para suministrarle al mercado de la salud la mejor tecnología. (TriDM S.A., 2018)

Actualmente cuenta con una junta directiva conformada por la familia Montes de Oca y asesores externos, sigue estando presidida por don Eduardo quién tiene una participación importante. La empresa está conformada por un gerente general quien apoya la operación con cuatro coordinadores que dirigen los departamentos principales.

2.2 Descripción de la empresa

La empresa Tri DM S.A. se dedica a la importación y distribución de equipo e insumos médicos especializados. Tri DM ofrece a sus clientes, en el mercado mundial, productos innovadores de última tecnología para el tratamiento, diagnóstico y prevención de enfermedades. Estos productos los complementa con servicios integrados de educación para

poder no solo vender los productos, sino educar a los clientes de manera que puedan utilizar en sus funciones diarias productos de tecnología de punta.

Actualmente, dentro de los elementos de su filosofía empresarial, Tri DM cuenta con el siguiente propósito, definido en su enunciado el presente año 2020:

Propósito: *Tener un impacto positivo en la vida de las personas.*

Como podemos ver en el enunciado, la empresa tiene como propósito impactar positivamente en la vida de las personas, esto enfocado a que Tri DM busca que los pacientes, profesionales de la salud y sus propios colaboradores, se vean beneficiados de la existencia de la empresa, ya que esta es la razón de ser desde su fundación.

Para complementar el propósito, se redefinió el enunciado de la misión en este 2020, el cual se presenta a continuación:

Misión: *Proveer soluciones tecnológicas a los profesionales de la salud, acompañadas de conocimiento y respaldo, con un servicio que exceda las expectativas.*

En dicha misión se pueden ver los elementos claves del alcance de la empresa. En primera instancia se define que el principal cliente son los profesionales del área de la salud, esto es muy importante mencionarlo ya que la empresa no se enfoca en la venta al menudeo para el público general, si bien es cierto realiza este tipo de ventas, no es su principal enfoque.

Además, en la misión se tiene claro que Tri DM es una empresa que apuesta por la tecnología al buscar soluciones innovadoras y de calidad en el mercado, lo que define claramente qué tipo de producto importa, teniendo siempre en cuenta que está enfocado en el sector de la salud. Es importante que explícitamente se menciona que estas soluciones están acompañadas por conocimiento y respaldo, que hacen que le dé garantía al cliente.

Y, por último, como elemento importante que se resalta en su misión actual, está el tema del servicio al cliente, ya que la empresa pone como elemento principal, para crear relaciones a largo plazo con sus clientes, un servicio que exceda sus expectativas.

Al igual que la misión, la empresa dentro de su filosofía empresarial tiene definida y vigente en la siguiente visión:

Visión: *Seremos los referentes regionales en la atención de las áreas en que operamos, de manera diversificada e innovadora. Mejoraremos la calidad de vida de las personas al asignar eficientemente recursos ante los cambios del sector de la salud.*

Se pueden extraer elementos claves estratégicos para Tri DM en su visión. En primera instancia la organización se ve como referente en todas las áreas que opera en el sector de la salud a nivel regional, elemento trascendental ya que la empresa se desarrolla principalmente en el mercado local y actualmente tiene una oficina en Nicaragua, sin embargo, representa alrededor del 1% del total de la facturación de la empresa.

Además de querer ser los referentes, la alta dirección espera que esto se haga con una atención al mercado de manera diversificada e innovadora, con el fin de no depender de pocos clientes ni tampoco de productos poco innovadores.

Por último, como elemento trascendental para la dirección de la compañía está que se debe tener una asignación eficiente de los recursos de la empresa, siempre estando atentos ante los cambios del sector de la salud, el cual se encuentra en un entorno altamente cambiante y muy influenciado por los avances tecnológicos.

2.3 Estructura organizacional

La empresa Tri DM S.A. está liderada por un gerente general, el cual apoya la gestión de la organización en cuatro departamentos de los procesos principales como lo son el administrativo financiero, servicio técnico, operaciones y ventas. Además, cuenta con tres departamentos de apoyo transversal en toda la organización, los cuales son recursos humanos, gestión de la calidad y tecnologías de la información. Los servicios de recursos humanos y tecnologías de la información son tercerizados.

A continuación, se muestra la estructura general donde se pueden observar los principales departamentos y los de apoyo.

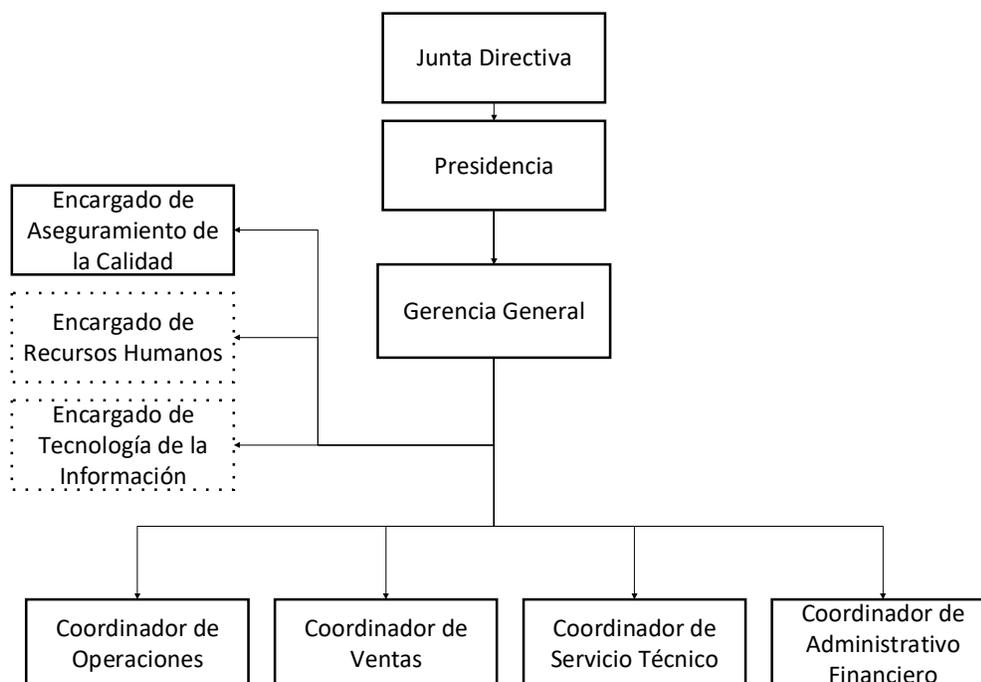


Ilustración 1. Organigrama general de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A.

2.3.1 Departamento de operaciones

El departamento de operaciones es el encargado de la logística de la compañía. Su proceso inicia desde el análisis de compras para determinar cuáles son las necesidades de inventario de la empresa para satisfacer la demanda proyectada. Una vez se determina la cantidad por comprar, se procede con la colocación de las órdenes de compra al proveedor, para luego hacer toda la gestión de importación del producto correspondiente.

Ya el producto en el país se lleva a las bodegas de Tri DM donde el área de bodega se encarga de manejar el producto y almacenarlo adecuadamente. Paralelamente a este proceso el área de gestión de órdenes de compra recibe los pedidos de los clientes, los cuales procesa para enviarlos a facturación.

Una vez el producto en la bodega es facturado, se procede a la entrega de este en las instalaciones del cliente.

En la siguiente figura, se muestra la constitución del organigrama del departamento de operaciones, donde se puede observar cómo el departamento está gestionado por la

coordinación, la cual se apoya en los supervisores del área de bodega y el encargado de órdenes de compra para llevar a cabo todo el proceso mencionado.

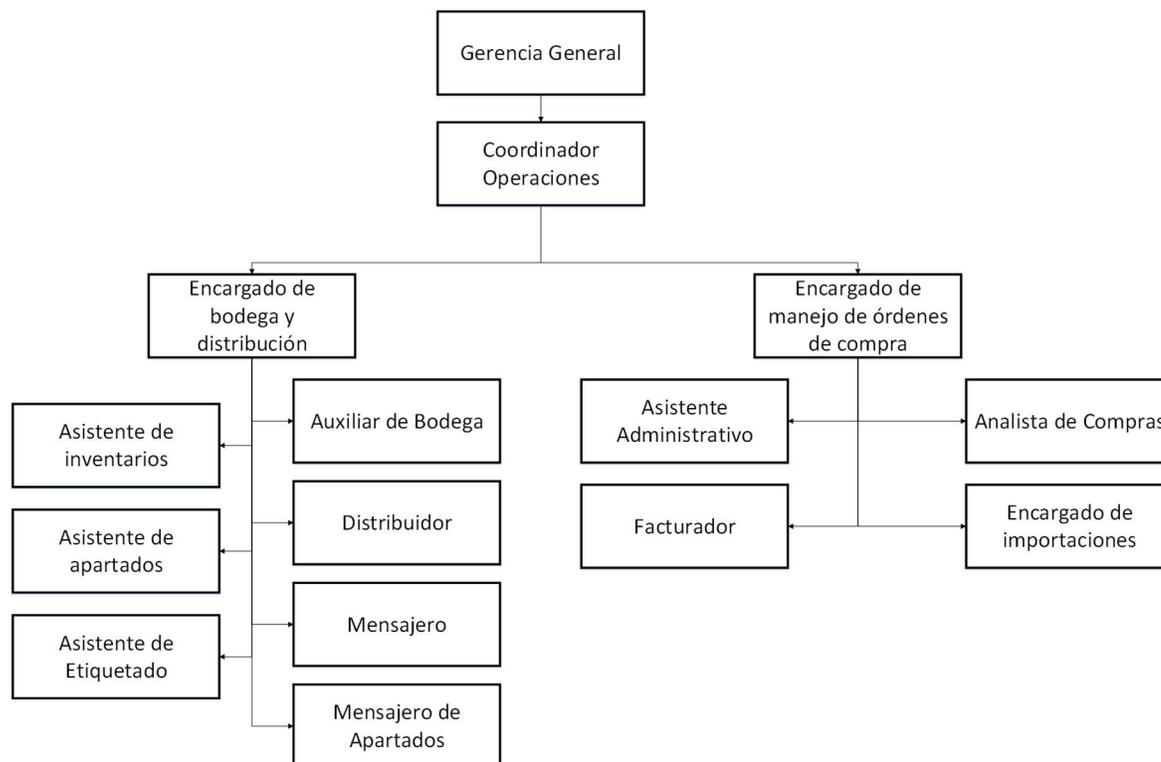


Ilustración 2. Organigrama del departamento de operaciones de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A.

2.3.2 Departamento de ventas

La empresa Tri DM cuenta con un departamento de ventas organizacionalmente muy sencillo, ya que, por la naturaleza de la organización, se realiza una gestión de ventas muy personalizada con vendedores muy capacitados técnicamente, por lo que la fuerza de ventas representa la mayoría de la estructura del departamento, apoyados por el asistente del departamento y los que realizan las aplicaciones clínicas.

A continuación, se muestra cómo la coordinación de ventas tiene injerencia y supervisión directa en todos sus vendedores (asesores comerciales).

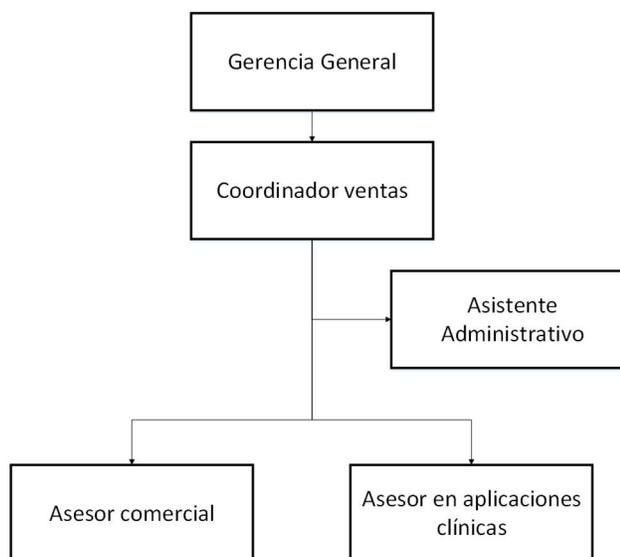


Ilustración 3 Organigrama del departamento de ventas de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A.

2.3.3 Departamento de servicio técnico

El departamento de servicio técnico es el encargado de dar mantenimiento preventivo y correctivo a todos los equipos que la empresa vende y los que son equipos de servicio como activos fijos.

Anteriormente, el departamento tenía una estructura más sencilla. Sin embargo, en los últimos años se han definido perfiles más específicos para la atención de los equipos, debido a la gran variedad de estos, lo que ha llevado a crear perfiles especializados según su complejidad. Por esta razón se cuenta con cuatro perfiles de asesores técnicos.

El departamento se completa con los asistentes administrativos y el coordinador respectivo. A continuación, se muestra el organigrama del departamento.

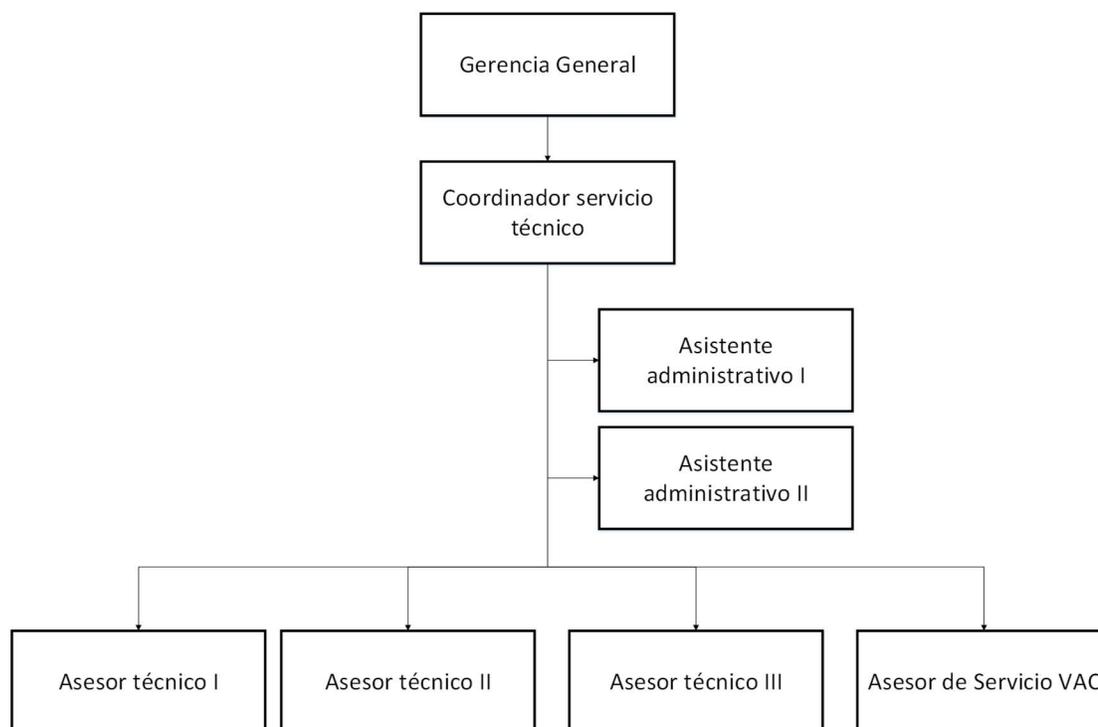


Ilustración 4. Organigrama del departamento de servicio técnico de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A.

2.3.4 Departamento administrativo financiero

El departamento administrativo financiero, liderado por el coordinador, está dividido en tres principales áreas y cuenta con dos supervisores.

La primera es el área contable, la cual tiene una jefa de contabilidad y tres auxiliares que colaboran con todos los procesos contables. La segunda es el área de ofertas y regulatorio que se encargan de los procesos de licitaciones para la CCSS y del trámite de los registros sanitarios de los productos que vende la compañía.

Por último, la coordinación tiene el mantenimiento de la infraestructura de los edificios de la compañía, además de la limpieza y recepción. A continuación, se muestra el organigrama del departamento.



Ilustración 5. Organigrama del departamento administrativo financiero de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A.

2.4 Interacción entre los procesos

Tri DM S.A. tiene como principal apoyo en el proceso de toma de decisiones para la gerencia y la junta directiva una estructura de gestión de la calidad, la cual cuenta con una certificación de la norma INTE ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Esta situación ha permitido definir una plataforma documental con distintos elementos básicos de planeación estratégica y ha servido de gran manera para crear una estructura clara basada en los procesos de la compañía.

A continuación, se puede observar el diagrama de interacción de procesos de la compañía:

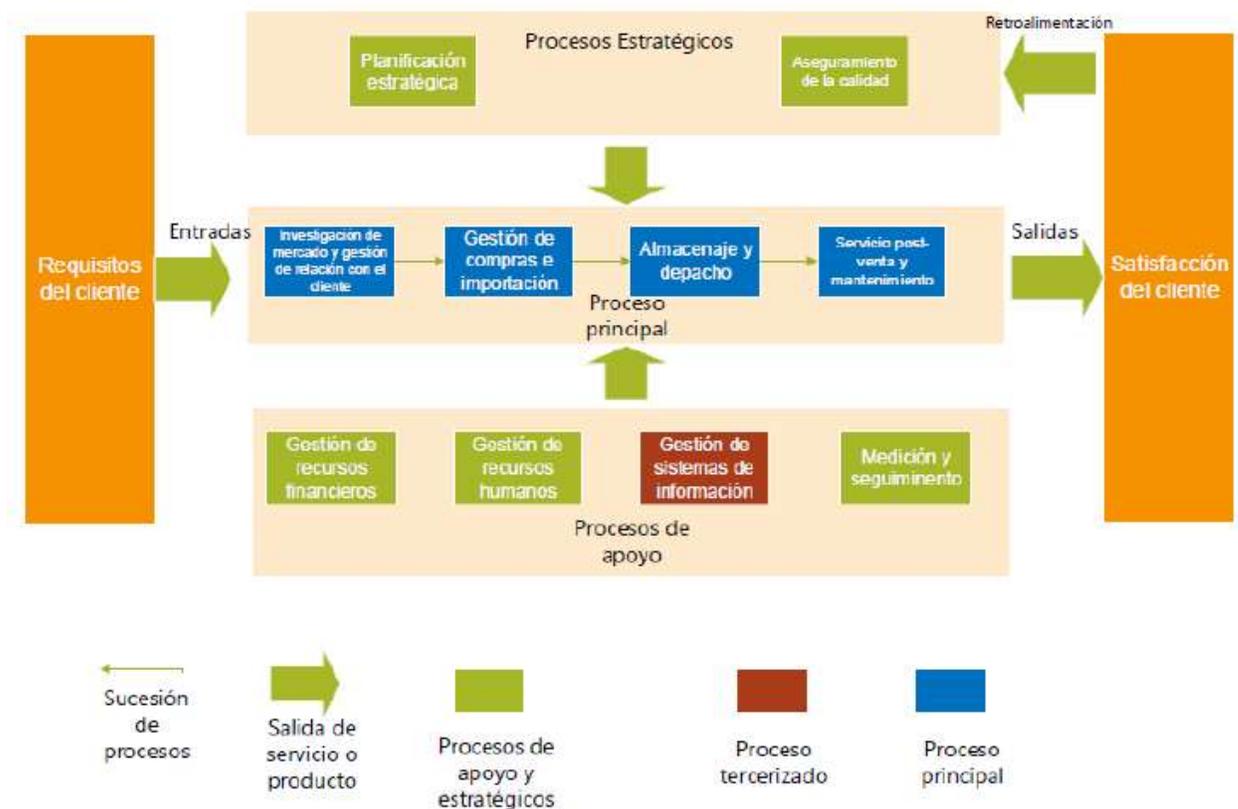


Ilustración 6. Diagrama de interacción de procesos de Tri DM S.A.

Fuente: Tri DM S.A:

En el diagrama presentado de interacción de procesos, se puede observar que los procesos más relevantes para la compañía se dividen en tres grandes grupos: procesos de apoyo, proceso principal y procesos estratégicos.

El proceso principal está constituido por cuatro grandes procesos que son los encargados de agregar valor a la empresa. Primeramente, está el proceso de investigación de mercado y gestión de la relación con el cliente, en este proceso es donde el departamento de ventas detecta las necesidades del mercado y determina cómo se pueden suplir esas necesidades en función de los productos y servicios disponibles dentro de la organización. En este proceso se gestiona el seguimiento del cliente hasta concretar la venta.

Una vez esté concretada la venta con el cliente, se inicia el proceso de compras e importaciones. En dicho proceso se determina la cantidad de producto por pedir y luego se

realiza el trámite de compra con el proveedor para culminar con la importación del producto hasta que se encuentra en el almacén de la compañía.

Cuando el producto se encuentra en la compañía, se inicia el proceso de almacenamiento y distribución donde se garantiza que el producto se almacene de la manera adecuada según las características de este y se le entregue al cliente según las condiciones pactadas con el mismo.

Por último, está el proceso principal de servicio postventa y mantenimiento. En este proceso se realiza un seguimiento con el cliente y se le brinda el servicio de mantenimientos correctivos y preventivos en caso de ser necesario.

Los procesos de apoyo son los que le dan soporte al proceso principal para que tengan los recursos necesarios para alcanzar su objetivo. Es por esto por lo que se identificaron como procesos de apoyo la gestión de recursos financieros, gestión de recursos humanos, gestión de sistemas de información, medición y seguimiento. |

Quienes definen el alcance del proceso principal son los procesos estratégicos con los que cuenta actualmente la compañía, los cuales son planificación estratégica y gestión de la calidad. Es de estos procesos que se determinan elementos importantes de planificación y que ayudan a la certificación de la norma INTE ISO: 9001-2018 del sistema de gestión de calidad.

El proceso principal, además de guiarse por los procesos estratégicos y de soportarse con los procesos de apoyo, está alimentado por los requisitos del cliente y lo que busca es la satisfacción de este, es por esto por lo que en el diagrama de interacción de procesos se muestra como principal entrada y salida la interacción con el cliente externo quien es la razón de ser de la compañía.

2.5 Recursos

Dentro de los principales recursos que tiene la compañía para el desarrollo de sus funciones se presentan:

- Capital humano: En este momento la empresa cuenta con más de 60 colaboradores en toda la organización. El equipo humano es de una formación muy variada que va desde profesionales del área de la salud, profesionales en logística, profesionales en

contabilidad y administración, técnicos especializados en los equipos que se venden y personal operativo. Los colaboradores se distribuyen de la siguiente manera:

- Departamento de ventas: 15 personas.
 - Departamento administrativo financiero: 14 personas.
 - Departamento de operaciones: 19 personas.
 - Departamento de servicio técnico: 13 personas.
 - Otras áreas de la empresa: 6 personas.
- Sistema de información: Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable integrado llamado *SAP Business One*, en el cual se integran todos los módulos de contabilidad, compras, ventas, manejo de inventario y relación con el cliente. Este sistema lleva más de cinco años implementado por lo que cuenta con datos históricos que le permiten generar información para la toma de decisiones.
 - Infraestructura: La empresa Tri DM cuenta con dos edificios, uno alquilado y uno propio en donde se ubican las áreas administrativas, bodegas y taller de mantenimiento. Además, la empresa utiliza el servicio tercerizado de bodegaje para el almacenamiento de equipo que se importa en grandes volúmenes.
 - Flotilla vehicular: Tri DM realiza sus propias entregas de producto en vehículos propios, actualmente cuenta con cinco unidades. Sin embargo, cuando los equipos son muy grandes, como en el caso de mobiliario, la compañía terceriza el servicio de transporte, pero manda personal propio para realizar la entrega.

2.6 Productos y servicios

Tri DM cuenta con un portafolio de más de 3 000 productos. Dentro de las principales líneas cuenta con productos en las categorías de:

- Banco de Sangre
- Cirugía cardíaca
- Terapia de heridas
- Acceso Vascular
- Neurocirugía
- Mobiliario hospitalario
- Limpieza
- Diagnóstico

Estos productos se venden como soluciones integrales, donde se capacita al usuario en la utilización de estos para garantizar su correcto funcionamiento, lo que hace que la gestión del conocimiento dentro de la compañía sea un factor importante.

Además de la venta de productos, la empresa Tri DM vende servicios de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos que representa.

2.7 Proveedores

La empresa cuenta con la distribución exclusiva de líneas de productos de más de 40 proveedores a nivel internacional, que se encuentran en los principales mercados a nivel mundial de la industria médica como lo son Norteamérica y Europa.

Dentro de los principales proveedores se encuentran:

- Stryker
- Terumo BCT
- Acelyt
- Teleflex Medical
- Integra LifeSciences
- Vygon
- Abbott Point of Care Inc.
- Haemonetics
- LivaNova
- Ruhof Corporation.

2.8 Outsourcing

La compañía Tri DM cuenta con servicios que terceriza ya que no forman parte de su proceso principal y por el tamaño y la dimensión de la operación, no vale la pena tenerlos como propios. Dentro de los principales servicios tercerizados se encuentran:

- Asesoría legal
- Servicios de sistemas de información
- Reclutamiento y selección

- Recursos humanos
- Agencia aduanal
- Auditoría interna y externa.

Es importante rescatar que, como parte del sistema de gestión de calidad, los proveedores que afectan directamente la calidad del producto son evaluados anualmente para determinar el cumplimiento de requisitos.

2.9 Clientes

Por la particularidad de los productos que vende Tri DM tiene una amplia gama de clientes, consumidores, compradores y usuarios. Esto debido a que el principal cliente es la CCSS por lo que el 90% de sus ventas las realiza por la Ley de Contratación Administrativa, la cual incluye un proceso bastante particular. Es por esto por lo que debe prestar atención a todos los actores, pero al ser equipo médico especializado, está enfocado en atender las necesidades de los profesionales del área de la salud.

Capítulo III Diagnóstico

El presente capítulo está creado con el fin de realizar un diagnóstico de la empresa Tri DM utilizando herramientas que permitan un análisis profundo a lo interno y a lo externo de la organización. De esta manera se determinará cómo los procesos actuales de planeación estratégica están respondiendo a los cambios del entorno para asegurar la estabilidad financiera de la compañía a un largo plazo.

3.1 Elementos actuales de planificación estratégica

Como principal elemento de planificación estratégica, Tri DM actualmente cuenta con un mapa estratégico realizado e impulsado por el gerente general de la compañía, el cual se muestra a continuación.

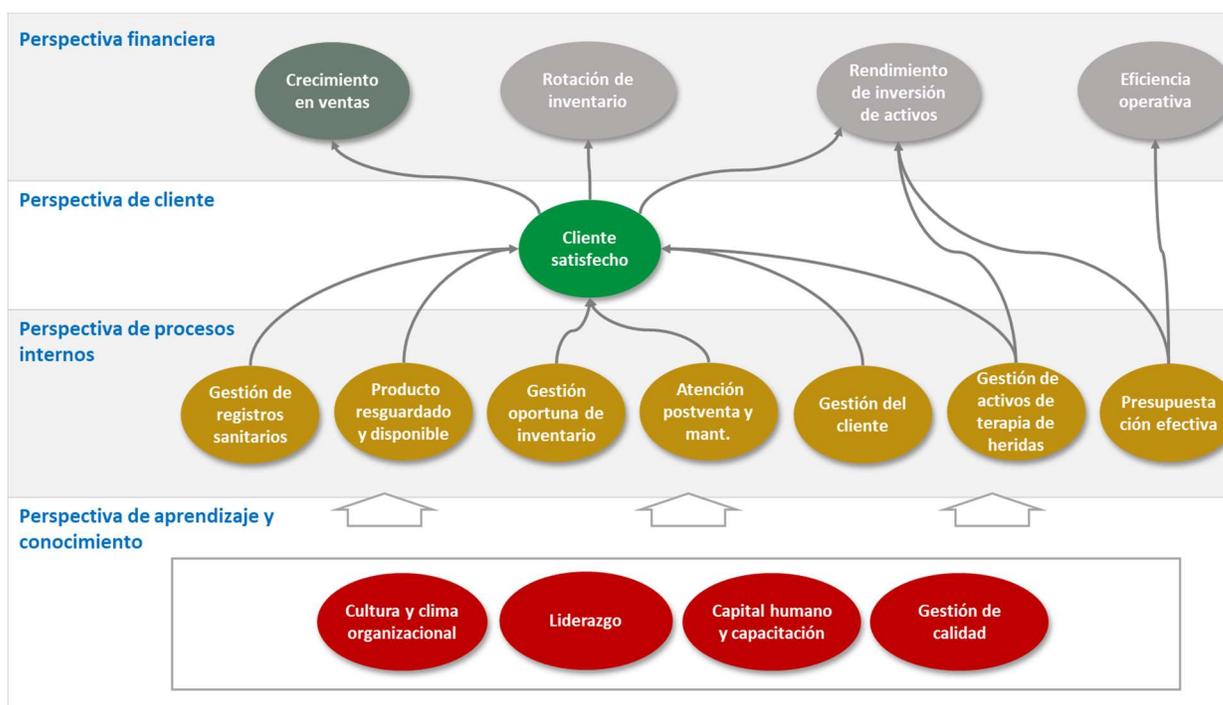


Ilustración 7. Mapa estratégico de Tri DM S.A. para el año 2020.

Fuente: Tri DM S.A.

Este mapa estratégico se lanzó a lo interno de la organización en este 2020 y es el resultado de una serie de modificaciones al que se utilizó en el año 2019. Para cada una de las dimensiones presentes en el mapa se establecieron objetivos estratégicos que se deben alcanzar en el año 2020.

Iniciando por la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se presentan los objetivos por cada dimensión.

Tabla 1. Objetivos de las perspectivas de aprendizaje y conocimiento para el año 2020 de Tri DM S.A.

Dimensión	Objetivo 2020
Cultura y clima organizacional	Durante el año 2020 se deben consolidar los comités (CAS y CORSE) de la organización e implementar al menos una iniciativa por semestre desde estos comités que contribuyan al bienestar de los colaboradores.
Liderazgo	Durante el año 2020 se debe elaborar e implementar un plan de desarrollo de coordinadores y supervisores.
Capital Humano y Capacitación	El porcentaje de capacitaciones realizadas según el plan anual deberá ser mayor que el 95% en el año 2020.
	En el año 2020 se deben documentar y estandarizar todos los procesos de recursos humanos.
Gestión de Calidad	Evaluar durante el año 2020 el cumplimiento en la organización de la norma ISO:9004, establecer una meta del cumplimiento de dicha norma e implementar iniciativas que contribuyan a alcanzar esta meta.
	Durante el año 2020 se debe consolidar un comité de salud ocupacional que involucre a todas las áreas de la compañía.

Fuente: Tri DM

A continuación, se presentan los objetivos planteados para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 2. Objetivos de la perspectiva de procesos internos para el año 2020 de Tri DM S.A.

Dimensión	Objetivo 2020
Gestión de registros sanitarios	Cumplir con las inscripciones de al menos 15 registros sanitarios nuevos durante el año 2020.
Producto resguardado y disponible	Durante el año 2020 se debe obtener resultados de las tomas físicas de inventario de 98% en promedio en la precisión.
	El inventario vencido del año 2020 no deberá exceder el 3.5% del valor promedio del inventario.
Gestión oportuna de inventario	Para el año 2020 se debe implementar un indicador que mida la gestión adecuada de los niveles de inventario.
Atención postventa y mantenimiento	Para el año 2020 se debe obtener en promedio un porcentaje de 90% de reportería sin fallos.
	Durante el año 2020 se debe obtener un promedio de porcentaje de cierre de llamadas del 90% al finalizar el mes.
Gestión del cliente	En el año 2020 se debe finalizar la implementación de una herramienta de CRM en el área comercial.
Gestión de activos de terapia de heridas	En el año 2020 se debe finalizar la implementación de un plan de trabajo de gestión de activos de terapia de heridas.
Presupuestación efectiva	La ejecución del presupuesto de gastos del año 2020 debe tener una variación menor del 5%.

Fuente: Tri DM

Para la tercera perspectiva, la del cliente, a continuación, se muestran los objetivos para el año 2020.

Tabla 3. Objetivos de la perspectiva del cliente para el año 2020 de Tri DM S.A.

Dimensión	Objetivo 2020
Cliente Satisfecho	Para el año 2020 el resultado de la encuesta de cliente satisfecho debe alcanzar el 88% de satisfacción.

Fuente: Tri DM

Finalmente, para la perspectiva financiera se muestran los objetivos para el año 2020.

Tabla 4. Objetivos de la perspectiva financiera para el año 2020 de Tri DM S.A.

Dimensión	Objetivo 2020
Crecimiento en ventas	Al finalizar el año 2020 se debe tener un crecimiento en ventas de al menos el 4.5%.
Rotación de Inventario	No se presenta objetivo para el 2020 ya que se considera que aún no se cuenta con los procesos necesarios para poder medir su efectividad.
Rendimiento de inversión de activos	
Eficiencia Operativa	

Fuente: Tri DM

Con este mapa estratégico y con estos objetivos se elaboraron los planes operativos de cada uno de los departamentos, siendo este año el primero en el cual se realiza este ejercicio.

Como se puede ver en esta sección y en las secciones anteriores, la empresa Tri DM cuenta con elementos muy avanzados en el tema de planificación estratégica, sin embargo, el ejercicio como tal del proceso no se ha logrado estandarizar para que periódicamente se asegure que la estrategia de la compañía esté acorde con los requerimientos de las partes interesadas, es decir, a pesar de que se cuenta con elementos como propósito, misión y visión, además, de un mapa estratégico que se ha revisado según los cambios actuales de la compañía, no se ven reflejados elementos como la innovación, diversificación y gestión del conocimiento en el mapa estratégico, que son de relevancia para la alta dirección y que así lo indican en su filosofía.

Por otro lado, a pesar de tener claro el diagrama de procesos de la compañía, no se ha establecido un procedimiento que indique cómo se debe llevar a cabo el ejercicio de planificación estratégica a lo largo del tiempo, lo que podría provocar que se dejen de lado elementos claves del proceso.

3.2 Análisis PESTEL

A continuación, se realizará un análisis de los elementos externos a la empresa sobre los cuales no se tiene influencia, pero que deben ser atendidos para la formulación del plan estratégico.

3.2.1 Entorno político

Carga impositiva

Tras la aprobación de ley 9635 (Fortalecimiento de las Finanzas Públicas) el 3 de diciembre del 2018 se generó una serie de cambios en la política fiscal, el caso de la industria del equipo médico no fue la excepción.

Antes de la entrada en vigor de la Ley, las mercancías catalogadas como parte del equipo médico gozaban de la exoneración de un 100% del pago del impuesto de venta, previo a la autorización de la exoneración por parte del Ministerio de Hacienda. Luego de la entrada en vigor, la Ley estableció que las mercancías en cuestión estarían afectadas por un 2% del Impuesto del valor agregado, también bajo previa aprobación del Ministerio de Hacienda.

Es decir, las empresas dedicadas a la comercialización de equipo médico deben ahora realizar sus compras locales o importaciones con un aumento del 2% en el mejor de los casos.

Esta situación genera un desequilibrio de flujo de efectivo para las empresas del sector, toda vez que la mayoría de las ventas se realizan a instituciones del Estado, las cuales están exentas del pago del IVA. Por tanto, en un principio el impuesto del 2% o 13% que es pagado por las compras no se retorna al momento de la venta de los bienes.

Tal y como se señaló anteriormente, el pago reducido del 2% del IVA es obtenido en cuanto el Ministerio de Hacienda otorgue la exoneración. Las exoneraciones para este tipo de

mercancías son establecidas según los lineamientos del Decreto Ejecutivo N° 21322 y 2171, así como la Ley N° 7293.

Según estas disposiciones, la exoneración podrá realizarse solamente para aquellos bienes que se encuentran taxativamente en las listas de los decretos, por todos aquellos bienes que aun siendo utilizados en la industria médica no se encuentren expresamente en los Decretos, estarán sujetos a una tarifa del 13%.

Las compras realizadas para la CCSS están exoneradas en un 100%, previa autorización de exoneración, para aquellos proveedores que estén inscritos como tal ante dicha institución.

Deslegitimación de la actuación del Gobierno

Según lo señala la encuesta de Cid Gallup publicada en setiembre del 2019, solamente un 25% de la población aprueba la gestión del presidente de la República, mientras que un 68% la desaprueba.

Tomando en cuenta lo señalado se logra identificar que existe de parte de la población una falta de legitimidad en las labores que el Gobierno desempeña, evidenciado por los movimientos sociales surgidos en lo que lleva su mandato.

Movimientos sociales

Derivado del descontento de la población por el accionar del Gobierno, han surgido diversos movimientos sociales tendientes a protestar sobre acciones o decisiones tomadas por el Gobierno.

Durante el periodo comprendido entre mayo del 2018 y julio del 2019, se presentaron en el país 871 manifestaciones, lo cual representa 2 manifestaciones por día. (El País.cr, 2019). Destacan entre estas manifestaciones las generadas por los sindicatos de empleados de la CCSS y Ministerio de Educación, así como de taxistas, camioneros, estudiantes, entre otros.

Diversidad política

A diferencia de décadas pasadas en donde el sistema político estaba basado en un sistema bipartidista de alternancia del poder, la política actual representa una mayor

complejidad. La población se caracteriza ahora por un menor apego a un partido político y la búsqueda de nuevas opciones que satisfagan sus intereses. Por esta razón, han surgido distintas fuerzas políticas que vienen a tomar preponderancia en los procesos electorales.

Esta diversidad política se ve representada en el periodo constitucional 2018-2022 de la actual Asamblea Legislativa; repartida entre 57 diputados y 7 fuerzas políticas, ninguna de las cuales posee mayoría necesaria para poder legislar sobre los temas relevantes para el país. Dicha diversidad, hace obligatoria la negociación y búsqueda de concesos para la aprobación de proyectos.

3.2.2 Entorno económico

Desempleo

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la tasa de desempleo para el II Trimestre del 2019 es del 11,9%, lo cual representa cerca de 300.000 personas. Estos datos significan un aumento de 3,3% respecto al mismo periodo del año anterior y corresponde a una de las tasas más altas de desempleo en América Latina.

Índice de Confianza del Consumidor

Según datos de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica para agosto del 2019 el Índice de Confianza al Consumidor llegó a 28,5 puntos (escala 0 a 100). Dicho indicador representa un deterioro de la imagen que poseen los consumidores respecto a la economía nacional.

Asimismo, cerca del 53% de la población considera que la situación económica del país es peor que antes, lo cual dificulta el aumento del consumo a corto plazo por parte del consumidor, al considerar que no existen las condiciones óptimas para hacerlo.

Déficit fiscal

Datos del Ministerio de Hacienda a junio del 2019 muestran que el déficit fiscal del país representa el 6,2% del PIB. Si bien es cierto este dato evidencia que aún existe un alto endeudamiento del Gobierno, los cambios fiscales implementados prevén que a partir del 2022 este fenómeno será revertido, dando paso a una disminución paulatina del déficit.

Desigualdad social

El coeficiente de Gini por persona para el año 2019 cerró en un 0,51 según cifras del INEC. Este dato coloca a Costa Rica como uno de los 10 países más desiguales a nivel mundial, lo cual evidencia las enormes brechas sociales que existen en la población.

Crecimiento económico

El Banco Central de Costa Rica prevé un crecimiento moderado para el año 2020. Según datos de esta entidad, la economía crecerá un 2,6%. Esta cifra está por debajo del crecimiento potencial de la economía nacional de un 3,5% y se ve afectada entre otras circunstancias por las condiciones negativas de los mercados internacionales, la salida del Reino Unido de la Unión Europea, las diferencias comerciales entre Estados Unidos y China, la recesión económica en Nicaragua y a nivel interno por la recuperación de los mercados financieros tras la aprobación de la reforma fiscal.

Turismo médico

Según datos de PROCOMER, en el año 2017 los ingresos provenientes de la visita de extranjeros al país para la realización de procedimientos médicos ascendieron a 437 millones de dólares, representando un aumento del 5% respecto al año anterior.

De acuerdo con la revista *International Living* (2018), Costa Rica es uno de los cinco países con mayor aumento de visitas de ciudadanos estadounidenses, que realizan turismo médico para realizarse distintos tratamientos médicos.

3.2.3 Entorno social

Pobreza

Datos del INEC para el 2019 indican que la cantidad de hogares que se encuentran en nivel de pobreza corresponde a un 21%, lo cual representa cerca de 337.000 familias. Si bien es cierto el nivel de pobreza es uno de los más pequeños en América Latina, existe una preocupación por el estancamiento de dicho porcentaje desde hace varios años, lo cual hace necesario redoblar esfuerzos para disminuir dicho indicador.

Por su parte la pobreza extrema muestra datos alentadores, pues para el 2019 sufrió una reducción considerable al pasar de 6,3% en el 2018 a 5,8%, lo cual significa poco menos de 94.000 hogares.

Demografía

Según el INEC la tasa de crecimiento de la población se encuentra entre 1,3% y 1,4%. Este dato representa una reducción respecto a las décadas anteriores. La tasa de fecundidad es una de las más bajas de toda América, pues el número de hijos por mujer alcanza apenas 1,67. Con base en estas cifras, difícilmente la población llegue a alcanzar los 6 millones de personas. Dicho análisis considera también el saldo neto de migrantes que ingresan y salen del país.

Otro dato relevante indica que la población costarricense tenderá a envejecer en los próximos años, pues existe una tendencia al aumento de la población mayor de 65 años. Según datos del Centro Centroamericano de Población de la Universidad de Costa Rica para el año 2080 solamente habrá 2 personas trabajando por cada pensionado.

Estos pronósticos representan serios desafíos para el régimen de pensiones actual, pues en las décadas venideras no existirá la suficiente cantidad de trabajadores que sean capaces de sostener las pensiones de las personas adultas mayores.

Cobertura del seguro social

Según datos de la CCSS el 94% de la población posee acceso a los servicios del régimen de seguridad, ello gracias a los 817 puestos de visita periódica, 1.013 EBAIS, 103 áreas de salud y 29 centros hospitalarios que se encuentran en todo el país.

El 6% restante que no tiene acceso a los servicios de salud, corresponden en su mayor parte a sectores de la economía informal, tales como empleadas domésticas, habitantes de territorios indígenas, peones de fincas agrícolas y ganaderas.

En relación con los seguros de salud, según lo indica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), solamente un 0,3% de la población costarricense tiene acceso a un seguro de salud privado voluntario, lo cual representa poco menos del 2% del gasto de salud total del país.

Crecimiento de servicios de salud privados

Desde inicio del 2000 se ha suscitado un aumento en el acceso de la población a servicios privados de salud. Según datos de la Encuesta Nacional de Percepción de los Servicios Públicos de la Contraloría General de la República en 2018 un 76,5% de la población admitió haber incurrido en gastos para acceder a servicios de salud privados. Asimismo, según señala la OCDE al menos un 30% de la población utiliza algún servicio de salud privado una vez al año.

De acuerdo con datos de la Organización Mundial de la Salud el porcentaje del gasto privado respecto al gasto total de salud se incrementó de 18,71% a un 24,87% entre los años 2000 a 2010.

Estas cifras muestran un comportamiento dual del sistema de salud, es decir personas que forman parte del régimen de cobertura social optan por realizarse procedimientos menores en servicios de salud privada, ya sea por la calidad del servicio o por el tiempo de espera para recibirlo. Sin embargo, cuando se trata de procedimientos de mayor costo y especialización, los pacientes optan por volver al sistema de salud de la CCSS.

3.2.4 Entorno Tecnológico

Cambio tecnológico e innovación

El cambio constante en las Tecnologías de Información tiene sus repercusiones en el ámbito de la salud. Constantemente surgen nuevos procesos y equipos destinados al tratamiento y prevención de enfermedades. De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación del año 2019, la tecnología médica se encuentra como una de las cinco áreas de tecnología de mayor crecimiento.

Según dicho estudio la mayoría de los nuevos desarrollos provienen de Estados Unidos y países europeos, seguidos por China e India, así como de otras economías más pequeñas como Indonesia, México, Nigeria, Sudáfrica y Vietnam.

Rezago tecnológico del sector salud en Costa Rica

A pesar del aumento constante de nuevas tecnologías, el sector salud en Costa Rica no es capaz de moverse en la misma medida que los cambios tecnológicos de su entorno. Según lo expresan los propios encargados del área tecnológica de los centros de salud del país, existen aún tareas pendientes por realizar que impiden el aprovechamiento óptimo de la tecnología en la salud (El Financiero, 2017, págs. 1-2).

Posición del país como referente en el área de investigación y desarrollo

El sector de dispositivos médicos del país ha atraído en los últimos años a una gran cantidad de empresas para la confección de equipos e insumos médicos.

Derivado de este aumento y de las capacidades que posee la fuerza laboral del país, son cada vez más las compañías que deciden instalar en Costa Rica laboratorios y unidades de investigación y desarrollo. De acuerdo con datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Costa Rica se ubica como el segundo país latinoamericano con mayor índice de innovación y ocupa el puesto 55 a nivel mundial.

3.2.5 Entorno ambiental

Reconocimiento mundial del país en temas ambientales

Costa Rica es reconocida a nivel internacional por sus esfuerzos en la protección del medio ambiente. Según el Sexto Informe Nacional sobre el Estado de la Biodiversidad del 2019, el país alberga 6,5% de la biodiversidad del planeta.

Asimismo, según lo muestra el “*Environmental Sustainability Index*” Costa Rica ocupa la posición 30 en dicho ranking mundial. Este indicador mide el desempeño de las políticas ambientales de cada país.

Plan Nacional de Descarbonización

En el año 2019, el Gobierno Central en coordinación con el Ministerio de Ambiente y Energía dio a conocer el Plan Nacional de Descarbonización. Este programa pretende convertir a Costa Rica en una nación verde y con cero emisiones para el año 2050, ello para cumplir con el Acuerdo de París sobre el cambio climático y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de

la ONU. Para lograrlo, se han desarrollado 10 ejes temáticos, aglomerados en los siguientes temas:

- Transporte y movilidad sostenible
- Energía, construcción sostenible e industria
- Gestión integral de residuos
- Agricultura, cambio y uso del suelo y soluciones basadas en la naturaleza.

3.2.6 Entorno Legal

Ley de Contratación Administrativa

Debido a que la CCSS es una institución pública, las compras que realice deben estar al amparo de lo dispuesto en la Ley de Contratación Administrativa N° 7494 y su reglamento. Por tanto, los procesos de venta ante dicha entidad deberán estar en pleno cumplimiento de lo señalado por dicha normativa.

Obligatoriedad del seguro social

Según lo señala la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, el seguro de enfermedad y maternidad (SEM), así como el de invalidez, vejez y muerte (IVM) son seguros sociales obligatorios que deberán estar administrados por la propia CCSS.

Requisitos de importación

Debido a que la mayor cantidad de equipo e insumos médicos son obtenidos en el extranjero, se deben tomar en cuenta los procedimientos, requisitos y leyes que rigen la importación de mercancías.

La Ley General de Aduanas y su Reglamento, establece los procedimientos y regímenes aduaneros bajo los cuales pueden ser sometidos las mercancías importadas. El incumplimiento de dicha normativa genera la imposición de multas y sanciones a los sujetos que no acaten sus lineamientos.

Ley de exoneraciones

Según indica la Ley Reguladora de Exoneraciones Vigentes, Derogatorias y Excepciones; así como la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, las importaciones y compras locales de equipo médico estarán exoneradas del pago del IVA.

Para obtener dicha exoneración se deberán cumplir con los lineamientos dispuestos en los Decretos Ejecutivo N° 21322 y N° 21719. Ver anexo N°1.

Política fiscal de la CCSS

De acuerdo con el artículo 6 del Título IV, la regla fiscal aplicable a los presupuestos de los entes y órganos del sector público no financiero no es de acatamiento para la CCSS. Dicha excepción aplica a los recursos del régimen de invalidez, vejez y muerte (IVM) y el régimen no contributivo que administra dicha institución.

De esta manera, aquellas partidas de la institución que no formen parte de los componentes de salud, invalidez, vejez y muerte y régimen no contributivo deberán cumplir con la regla fiscal que limita el crecimiento de las partidas de gasto corriente.

A pesar de lo señalado, la CCSS debe cumplir con los demás títulos de la ley 9635 relacionados con el Impuesto de Valor Agregado, Impuesto de Renta y Empleo Público. Entre algunos de los principales cambios a los que está sujeta la institución en relación con estos ámbitos son la conversión de los pluses salariales de los empleados a montos fijos, el impuesto al salario y la eliminación de la modalidad de pago bisemanal.

Proyectos de Ley

El expediente N° 21.374 de la Asamblea Legislativa propone la obligatoriedad del aseguramiento de Seguro de Enfermedad y Maternidad de la CCSS o alguna de sus modalidades de aseguramiento como requisito para adquirir un seguro de salud privado.

Dicha propuesta pretende reformar la Ley Reguladora del Contrato de Seguros (N° 8956) y la Ley Reguladora del Mercado de Seguros (N°8653) con el propósito de resguardar el principio de solidaridad en el financiamiento del Seguro de Enfermedad y Maternidad de la

CCSS; así como de impedir la evasión de la contribución solidaria de la seguridad social por la adquisición de seguros comerciales.

A su vez, el expediente N° 21.152 de la Asamblea pretende reformar el artículo 3 de la Ley Constitutiva de la CCSS (N° 17). Dicha reforma tiene como propósito que los extranjeros que ingresen al país con visa vigente puedan optar por un seguro a través de la CCSS y a su vez que la institución pueda recuperar un porcentaje de los gastos incurridos.

Para la obtención del seguro, los extranjeros deberán comprobar que no poseen un seguro médico privado o que, en caso de tener uno, su cobertura no sea suficiente para cubrir los gastos de salud.

Otro proyecto de ley pretende introducir reformas a la Ley de Contratación Administrativa (N° 7494) y la Ley Constitutiva de la CCSS. Mediante el expediente N° 21.066 se busca que los servicios prestados por la institución no puedan ser tercerizados. La contratación temporal de servicios solamente podrá darse cuando la situación lo amerite y se cumpla con las regulaciones necesarias para evitar el traslado de los servicios como instrumento del lucro privado.

3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Como parte del análisis previo para determinar la estrategia de la organización, se procederá a realizar un estudio de las cinco fuerzas competitivas que afectan a Tri DM, esto partiendo de que dichas fuerzas determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes en la determinación de la estrategia (Porter, 2008, págs. 58-77).

Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de nuevos entrantes en la industria
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad de los competidores existentes.

A continuación, se detalla el análisis de cada una de ellas.

3.3.1 Amenaza de nuevos entrantes en la industria

El sector de la importación de equipo médico está altamente regulado por el Ministerio de Salud de Costa Rica, y este ha clasificado a los equipos y materiales biomédicos en cuatro clases, de las cuales, exceptuando la clase I, exige que para importar y/o vender un equipo o material biomédico este debe tener un registro sanitario emitido por dicho ministerio. Para poder tramitar este registro piden requisitos de funcionamiento del importador y requisitos que garanticen la calidad del producto.

Por experiencia en la industria de Tri DM, estos trámites pueden durar hasta dos años desde el momento que se inicia con el permiso de funcionamiento del importador hasta que se obtiene el registro sanitario del producto. Con respecto a los requisitos que garanticen la calidad del producto, el Ministerio se guía por los estándares mundiales por lo que es muy probable que, si el producto se comercializa en otros mercados, pueda cumplir con los requisitos fácilmente de Costa Rica.

Tomando en consideración estos aspectos, a pesar de que el Ministerio de Salud regula muy bien el registro de estos productos es más un tema de que si el producto cumple con requisitos de otros mercados, casi es un hecho que puede comercializarse en el país. No hay ninguna restricción que impida a cualquier empresa que tenga el permiso de funcionamiento correspondiente poder registrar un producto que cumpla con los requisitos del ministerio, y tiene más probabilidad de comercializarlo cuando el producto es de clase I, que no necesita el trámite de su registro sanitario.

Además, la posibilidad de que se incorpore un nuevo competidor al mercado es muy alta, ya que esto se ha visto en los últimos años donde se ha incrementado considerablemente la competencia en el país. Por otro lado, el principal cliente de Tri DM que es la Caja Costarricense de Seguro Social, puede comprar cualquier producto que tenga el registro sanitario utilizando La Ley de Contratación Administrativa.

Estos puntos hacen que la fuerza que tengan los competidores nuevos sea muy grande, ya que, Tri DM está expuesto a que en cualquier momento pueda empezar a competir con productos que se comercializan en otros mercados, sin embargo, hay que tomar en cuenta la cartera diversificada con que se cuenta, lo que provoca que esta amenaza se diluya un poco, ya que Tri DM opera en muchas áreas del sector de la salud.

3.3.2 Amenaza de productos sustitutos

El sector de la salud es una industria la cual está en constante cambio por los avances tecnológicos que se tienen, lo que provoca que existan tecnologías que puedan sustituir alguna otra. En algunos casos para tratar algún padecimiento se tienen varias opciones, lo que hace que Tri DM quede expuesto siempre a que exista un producto sustituto de los productos que comercializa.

Además, como se mencionó en la amenaza anterior, puede llegar a ser fácil entrar en el mercado, por lo que para algunos productos que Tri DM comercializa actualmente la amenaza puede ser muy fuerte.

Sin embargo, esto es una amenaza individualizada por producto, que se debe tratar como tal, y la fortaleza que tiene la empresa actualmente está en la diversificación de sus líneas, pero se le debe prestar atención a las líneas que representan mayor volumen de ventas para la empresa.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la empresa Tri DM, cuenta con más de 40 proveedores a nivel mundial de equipo médico, de los cuales en su gran mayoría comercializa sus productos de manera exclusiva en el país. Por sus más de 30 años en el mercado y su buena gestión, ha logrado obtener exclusividad de proveedores de gran renombre a nivel mundial que fabrican productos de calidad e innovadores, que inclusive en algunos casos cuentan con patentes que los hacen ser los únicos que pueden fabricar esas tecnologías.

Sin embargo, el problema para Tri DM es el tamaño del mercado, ya que la demanda de un país como el nuestro no se compara con la demanda que podrían tener otros países inclusive de la región como Brasil, México o Colombia, y mucho menos comparable con países como Estados Unidos, Canadá o algún otro de la Unión Europea.

Esto hace que Tri DM sea vulnerable a que en cualquier momento algún proveedor pueda hacer un aumento de precios, tomar una decisión estratégica de no vender más a Costa Rica o un cambio de distribuidor en el país. Por supuesto, la empresa cuenta con contratos de distribución que la protegen, pero que no garantizan que esto pueda ocurrir nuevamente como ya ha ocurrido en el pasado.

Además, Tri DM cuenta con una estrategia de que, en casi todos sus productos, se refiera a un solo proveedor, por lo que, si se viera forzada a realizar un cambio de proveedor de algún producto que tenga competencia, la compañía debería iniciar negociaciones con otro proveedor desde cero.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es muy grande, ya que el poder está del lado de ellos por el tamaño del mercado país y por la facilidad que tienen de poder cambiar de distribuidor y se vuelve más crucial en los proveedores que representan más del 10% de la facturación de Tri DM.

3.3.4 Poder de negociación de los clientes

Como se verá más adelante en el análisis FODA, una de las principales debilidades de Tri DM es la alta dependencia a un solo cliente como lo es la CCSS que representa más del 80% de sus ventas, esto hace que el análisis del poder de negociación de los clientes se centre en esta institución.

Como se ha mencionado anteriormente la CCSS realiza sus compras bajo la Ley de Contratación Administrativa, que incluye, además de muchos otros aspectos, que sea obligado para cada compra hacer pública la intención de adquirir cualquier equipo o insumo. Esto hace que para cada compra se analice realmente cuáles son las opciones del mercado y la competencia quede expuesta, sin embargo, en donde Tri DM saca mucha ventaja es en las tecnologías que distribuye que son patentadas, porque son los únicos oferentes en el mercado.

Esto hace que entre más innovador sea el producto que distribuye la empresa, pueda tener mayor control en los precios que le pone y por ende mayor rentabilidad de este, al igual que es proporcional que entre menos innovador sea y más competencia tenga, menos control en los precios pueda tener y menor rentabilidad.

Entonces, a modo de conclusión, el poder de negociación con el cliente depende de la innovación que tenga el producto, si el producto es innovador el poder de negociación lo tiene Tri DM.

3.3.5 Rivalidad de los competidores existentes

Tri DM es de las empresas más consolidadas en la industria con más de treinta años en el mercado, lo que hace que sea un referente. Sin embargo, en los últimos años, se ha incrementado la competencia existente, incluso con empresas que han incursionado en el negocio desde otros países.

Como se ha mencionado en las anteriores fuerzas Tri DM compite en muchas áreas, por lo que la rivalidad depende del producto que se hable. Además, entre más innovador y de mayor calidad sea el producto, menor será la rivalidad. Siendo así, la rivalidad de los competidores existentes se vuelve más relevante para productos con poca innovación.

3.3.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas

Es claro que Tri DM se ve afectado directamente por las fuerzas competitivas cuando alguna línea de productos o algún proveedor representa un porcentaje muy alto en sus ventas, porque se puede ver afectado por el poder de negociación de proveedores o por la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos.

El otro punto importante es que cuando el producto no es innovador, se tornan más amenazantes las fuerzas competitivas, ya que se vuelven vulnerables ante el poder de negociación de los clientes y ante la rivalidad actual del mercado.

3.4 Análisis de partes interesadas

El siguiente cuadro muestra el detalle de las partes interesadas de la empresa Tri DM, los requisitos que deben ser cumplidos para cada una de ellas, así como los procesos que guardan relación para su consecución.

Tabla 5 Partes interesadas de Tri DM S.A:

	PARTE INTERESADA	REQUISITOS	PROCESOS ASOCIADOS
1	Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> *Rentabilidad sostenida * Productividad * Crecimiento * Riesgos controlados 	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación estratégica * Medición y seguimiento
2	Coordinadores	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de metas * Información clara para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> * Comité de Apoyo a la Presidencia * Gestión administrativa financiera * Gestión del talento humano * Gestión de sistemas de información * Gestión de proveedores * Aseguramiento de la calidad * Medición y seguimiento
3	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> * Estabilidad laboral * Clima laboral adecuado * Remuneración adecuada * Seguridad laboral * Responsables e instrucciones de trabajo claramente definidos * Oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación de mercado * Gestión de relación con el cliente * Elaboración de cotizaciones y ofertas * Gestión de órdenes de compra de clientes * Gestión de compras * Recepción del producto * Bodegaje * Entrega de producto al cliente * Servicio post venta y mantenimiento * Medición y seguimiento

4	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> * Productos de calidad * Productos de tecnología de avanzada * Calidad en servicio * Cumplimiento de requisitos acordados (Tiempo de entrega, cantidad) * Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación de mercado * Gestión de relación con el cliente * Elaboración de cotizaciones y ofertas * Gestión de órdenes de compra de clientes * Entrega de producto al cliente * Servicio post venta y mantenimiento * Medición y seguimiento
5	Entidades gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de la normativa vigente aplicable 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de cotizaciones y ofertas * Gestión de órdenes de compra de clientes * Medición y seguimiento
6	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas estratégicas * Relaciones a largo plazo * Cumplimiento en tiempo de pago acordados * Cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de proveedores * Gestión de compras * Medición y seguimiento
7	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> * Competencia justa * Precios justos 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación de mercado * Gestión de relación con el cliente * Elaboración de cotizaciones y ofertas * Medición y seguimiento
8	Fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Productos de calidad * Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación de mercado * Gestión de relación con el cliente * Elaboración de cotizaciones y ofertas

			<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de órdenes de compra de clientes * Entrega de producto al cliente * Servicio post venta y mantenimiento * Medición y seguimiento
--	--	--	---

Fuente: Tri DM (2018)

3.5 Análisis FODA

El análisis FODA corresponde a una herramienta de vital importancia para entender la situación en que se encuentra la empresa, tanto en sus factores internos como externos.

El FODA que se detallará a continuación fue desarrollado de forma conjunta con la gerencia de la empresa y coordinadores de área, toda vez que son ellos quienes conocen las características y estado de la compañía.

Los primeros elementos para considerar son las características relacionadas con el entorno interno de la empresa, es decir detalla las fortalezas y debilidades que posee. Se pretende con ello potencializar y mejorar las fortalezas, así como minorizar o reducir las debilidades.

3.5.1 Fortalezas

Formación profesional de sus empleados

Debido a que los productos comercializados son altamente especializados y de alta tecnología, la empresa cuenta con personal que posee conocimientos en las áreas de la salud, ingeniería biomédica y técnicas de biomedicina. Este conocimiento y formación son indispensables para satisfacer las necesidades del mercado y brindar soluciones innovadoras a los clientes. Asimismo, al personal se le brinda de forma constante capacitaciones, tanto en el país como el extranjero para que sus colaboradores puedan conocer los nuevos avances en el área.

Calidad y tecnología de punta que poseen los productos

Los productos que ofrece la empresa son reconocidos a nivel mundial por su calidad y tecnología, esto pues corresponden a artículos suministrados por fabricantes altamente calificados.

Tiempo de respuesta hacia los clientes

Se cuenta con un manejo rápido y eficiente de la cadena de suministros, desde el proveedor hasta el cliente final. Esta situación facilita la entrega de los insumos y equipo en el tiempo que los clientes lo requieren. Adicionalmente, cuando es necesario realizar algún mantenimiento preventivo o de emergencia, la empresa posee los recursos y disponibilidad para resolverlos en el menor tiempo posible.

Al considerar que la industria del área médica se caracteriza porque sus necesidades son de relevantes y de urgencia, la respuesta hacia los clientes adquiere gran importancia para la satisfacción de las necesidades de estos.

Oferta de productos diferenciadores que se separan de los de la competencia

La empresa cuenta con contratos exclusivos con varios fabricantes de equipo médico. Este tipo de acuerdos hacen posible que Tri DM funcione como único distribuidor en Costa Rica para ciertas marcas, lo cual le permite suministrar equipos con tecnologías novedosas que otras empresas no pueden hacer.

Procesos internos altamente estandarizados y Certificación de Sistema de Gestión de Calidad

La norma asegura la estandarización y documentación de todos los procesos internos de la empresa, permite la ejecución de las tareas de forma correcta sin importar el personal que esté a cargo. Asimismo, la norma establece lineamientos para el establecimiento de una estructura y principios que aseguren la satisfacción de las necesidades de los clientes y partes interesadas.

Ubicación estratégica de la empresa

Debido a que las instalaciones de la empresa se ubican en San José centro, se cuenta con un acceso casi inmediato a los principales clientes (hospitales de la CCSS y clínicas privadas), así como a entidades gubernamentales como el Ministerio de Salud. La mencionada ubicación estratégica asegura que la distribución y logística sea mucho más expedita al reducirse las distancias para la realización de trámites, entrega de servicios y productos.

Organización en constante crecimiento

En los últimos años se ha tenido un crecimiento constante de las ventas al aumentarse la participación de mercado a nivel local. Ello ha generado una mejora de la posición de la compañía, incrementándose así los ingresos y utilidades de la empresa.

Apertura hacia mercados internacionales

La empresa se encuentra en expansión hacia otros mercados, prueba de ello es que ya existe una oficina comercial en Nicaragua, encargada de la búsqueda de clientes potenciales en los mercados del norte de Centroamérica.

3.5.2 Debilidades

Alta dependencia a un solo cliente

Actualmente el 80% de las ventas de la compañía dependen de la CCSS, lo que provoca que si hubiera algún problema con esta institución se vería muy seriamente afectada, lo que la hace muy vulnerable.

Procesos débiles de I+D

No se cuenta con perfiles y puestos establecidos y planificados para las labores realizadas con la investigación y desarrollo de nuevos productos. Las tareas relacionadas con esta área surgen de forma reactiva cuando existe algún interés o necesidad y no de manera estandarizada en alineación con los objetivos de la empresa.

Limitaciones de infraestructura

Debido al rápido crecimiento que ha experimentado la empresa, las instalaciones físicas se han vuelto insuficientes para albergar todas las actividades necesarias para el desempeño eficiente de las labores. A pesar de que se han hecho esfuerzos en la ampliación de las instalaciones, no existe espacio suficiente para los trabajadores del área de oficina ni disponibilidad en bodega para el almacenaje de los productos.

Escaso análisis estadístico

La empresa no cuenta con procesos y métodos de análisis de información de mercado e histórico de ventas que puedan pronosticar los niveles estimados de ventas para el corto y largo plazo, lo cual dificulta la planeación de recursos de la compañía.

Gestión y análisis de compras

Derivado de la escasez de datos estadísticos de ventas, tampoco existe un proceso y análisis de compras consolidado que determine las previsiones a corto, mediano y largo plazo, así como los indicadores que deben ser alcanzados para lograr la eficiencia de las compras.

Conocimiento insuficiente de los productos por parte del personal externo del Departamento de Ventas

Solamente el personal del Departamento de Ventas tiene conocimiento sobre los productos que la empresa comercializa. El resto de las áreas no tiene información en relación con el tipo de equipo e insumos que ofrece la compañía.

Proceso débil de evaluación de proveedores

La falta de métodos, para la evaluación del cumplimiento del servicio y entrega de productos en tiempo y cantidad por parte de los proveedores, dificulta la realización de análisis que determine la importancia y desempeño de todos los proveedores de la compañía. Se cuenta únicamente con una evaluación genérica que se realiza de forma anual, sin realizar divisiones por tipo de proveedor o producto.

Alta rotación del personal

Existe una rotación muy elevada en algunos departamentos claves para la empresa, tales como servicio técnico y mantenimiento, lo cual podría significar pérdida de competitividad a la compañía al no poder atender los requerimientos de los clientes de manera óptima.

Falta de planeación estratégica

No se cuenta con un modelo y metodología de planeación estratégica, sostenido en el tiempo, tendiente a alcanzar las metas de los objetivos estratégicos y de calidad establecidos en el sistema de gestión de calidad de la empresa.

Escasa planificación del recurso humano

El personal de Recursos Humanos no cuenta con procesos y métodos de planificación suficientes para determinar las necesidades de personal a corto y largo plazo, ya sea por sustitución o reemplazo de personal, así como derivado de la ampliación de operaciones de la empresa.

Seguidamente se detallarán las oportunidades y amenazas, las cuales corresponden a los factores externos en que la organización no posee ningún tipo de control. Se persigue tomar ventaja a tiempo de las oportunidades y evitar una amenaza a través de medidas que disminuyen o eliminan su impacto en la organización.

3.5.3 Oportunidades

Cambio en los hábitos de compra de los clientes hacia productos de mayor calidad y tecnología

Debido a que la industria de servicios de salud requiere de gran precisión y estandarización, los clientes de equipo e insumo médico han cambiado el consumo de estos productos hacia artículos de alta tecnología y calidad que sean capaces de brindar soluciones óptimas a la salud de las personas.

Tendencia creciente de los clientes en dar más valor por el servicio que recibe

En adición al punto anterior, los clientes han comenzado a tomar conciencia de la importancia de los servicios postventa, debido a que los equipos requieren de capacitación de los usuarios para su correcto manejo. Asimismo, los servicios de mantenimiento y asesoría constante son indispensables para el aprovechamiento de los equipos.

Tendencia creciente en la utilización de tecnología para mejorar y agilizar el servicio al cliente

Los avances y mejoras en las tecnologías de información han facilitado el acceso de sistemas informáticos a las empresas, sin importar su tamaño. En este sentido, las propuestas del mercado de tecnología pueden ser aprovechadas y personalizadas a la empresa Tri DM para de esta manera optimizar y agilizar los procesos internos para mejorar el servicio suministrado a los clientes.

Preferencia del cliente por empresas socialmente responsables

El crecimiento constante de compañías y personas que basan sus opciones de compra tomando en cuenta las políticas ambientales y sociales que poseen las empresas, representan un aspecto importante que debe ser considerado para obtener ventaja competitiva respecto a la competencia.

Colocación de mayor cantidad de producto en el mercado

El aumento de los centros de salud públicos y privados a nivel nacional ha generado un incremento en la demanda de todo tipo de equipos e insumos necesarios para el funcionamiento de estas infraestructuras.

Representación de nuevas casas comerciales

Existen varias casas comerciales extranjeras que no cuentan con representación en el país, por tanto, negociar acuerdos de compra y distribución con estas empresas significaría la obtención del derecho exclusivo de vender los equipos e insumos en el territorio nacional bajo condiciones preferenciales.

Expansión de mercado

La creciente inversión pública y privada que se ha desarrollado en los países de la región ofrece a las empresas nacionales importantes posibilidades para la expansión de las operaciones de las empresas de equipo médico en el mercado centroamericano.

3.5.4 Amenazas

Entrada de nuevos competidores

Debido a que el mercado se encuentra en crecimiento, existe la posibilidad de que nuevas empresas decidan tomar participación de este. Tomando en cuenta que existen pocas barreras de entrada para la comercialización de estos productos, es previsible que más empresas decidan ingresar en el mercado.

Facilidad de ingreso de productos sustitutos

A nivel mundial existen muchos productos que cumplen las mismas funciones que los insumos y equipos médicos que se comercializan por la empresa Tri DM. Al no existir prohibiciones en relación con la calidad o cantidad de productos, existe el riesgo de que productos de calidad inferior y menor precio comiencen a ser importados al país.

Reducción en la demanda de diversas categorías de productos y servicios

Existen algunas categorías de productos que podrían verse afectadas por los cambios en las preferencias de los consumidores. Sin embargo, al no contarse con un análisis de mercado, no se tiene la certeza de cuáles categorías podrían verse afectadas.

Cambios de requisitos legales

Debido a que los productos requieren de la aprobación del registro por parte del Ministerio de Salud, se está a la expectativa de cambios en los requisitos y procedimientos necesarios para obtener dicha autorización. Asimismo, las variaciones en la política fiscal nacional significan una amenaza sobre los lineamientos y tasas tributarias a las que están sujetos este tipo de productos.

Cambios contractuales no previstos

Los contratos comerciales adquiridos con los proveedores y representantes están sujetos a cambios, por tanto, existe la posibilidad de que los proveedores decidan incorporar nuevas cláusulas en relación con las obligaciones y requisitos que Tri DM debe cumplir para poder obtener la representación.

3.5.5 Posibles combinaciones basadas en el FODA para aprovechar oportunidades

Aprovechamiento de las oportunidades basado en las fortalezas

Para poder obtener un máximo beneficio de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas se podrían plantear las siguientes combinaciones:

- Buena formación del personal y mercadeo del departamento de servicio técnico: actualmente el departamento de servicio técnico tiene una función dentro del proceso principal de Tri DM como apoyo a la venta de los equipos que se distribuyen. Sin embargo, tanto a nivel privado como público se puede ofrecer un servicio integrado a los clientes donde el personal técnico pueda brindar mantenimiento, capacitación y soporte a todos los equipos de un servicio sin importar si los ha vendido o no Tri DM; de esta manera el cliente posicionaría a la empresa sobre la competencia.
- Calidad de productos y expansión de clientes privados: Tri DM se caracteriza por tener productos de alta calidad, sin embargo, no se ha explorado áreas de negocio completamente nuevas para aumentar los clientes privados. Una oportunidad que podría valorarse es la atención de soluciones tecnológicas en el sector veterinario, el cual está estrechamente relacionado con la tecnología de la atención del ser humano y que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años de los hábitos de consumo de las personas.
- Reconocimiento y buena reputación a nivel internacional y grandes posibilidades de colocar producto en el mercado: A pesar de que Tri DM tiene una oficina que actualmente está operando en Nicaragua, cuenta con muy buena reputación a nivel internacional tanto con los proveedores como con los clientes, lo que le da una gran posibilidad de seguir explotando otros mercados internacionales.

Aprovechamiento de las oportunidades basado en las debilidades

Al leer las oportunidades que se presentan en el mercado, se podría hacer una reorientación de recursos para fortalecer una debilidad y aprovechar dichas oportunidades. Por esa razón se podría analizar las siguientes combinaciones:

- Optimización de nuevas áreas de atención como terapia de heridas y alta dependencia de ventas de un solo cliente: como se ha mencionado anteriormente el mayor porcentaje de ventas se realiza a la CCSS, sin embargo, se podría analizar la alternativa de poder incursionar en el mercado minorista no solo de Costa Rica, sino también de la región en líneas de productos como lo son las terapias de heridas.
- Procesos de investigación incipientes y representación de nuevas casas comerciales: existe gran oportunidad de incluir nuevas casas comerciales con productos y tecnologías que tengan innovación para aumentar márgenes de utilidad y disminuir la competencia en el mercado.
- Visión integral del servicio al cliente y optimización de la percepción del servicio al cliente: actualmente el nivel de servicio del cliente es excelente, pero se debe ver el servicio como una solución integral y no solo con el servicio que se presta en el momento. La tendencia de los clientes es tener menos proveedores de soluciones de tecnología para la salud y optar por servicios integrales.
- Preferencia de los consumidores por empresas socialmente responsables y visión integral de servicio al cliente: Los clientes actuales a nivel mundial no solo evalúan a las empresas por los beneficios obtenidos por su producto o servicio que reciben directamente de ellos, sino, es tendencia que las compañías se les evalúe por los beneficios que le devuelven a la sociedad, es por esto, que representa para Tri DM una excelente oportunidad incluir dentro de su planificación los elementos de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible que le permitan tener un cliente satisfecho de manera integral.

3.6 Nivel actual de satisfacción del servicio al cliente

Con el objetivo de conocer la percepción del cliente respecto a la empresa, Tri DM realizó en 2019 una encuesta a sus principales compradores. Dicha encuesta se realizó a 86 clientes mediante llamadas telefónicas y correo electrónico. A continuación, se muestran los principales hallazgos de dicha encuesta.

El 73% de los entrevistados son clientes del área comercial, el porcentaje restante corresponde a clientes de las áreas operativas y técnicas (14% y 13% respectivamente).

Más de la mitad de los clientes (51%) corresponden a doctores, 22% laboran en el área de proveeduría o compras, 20% son ingenieros y 7% son enfermeros. Los datos se evidencian en el gráfico siguiente.

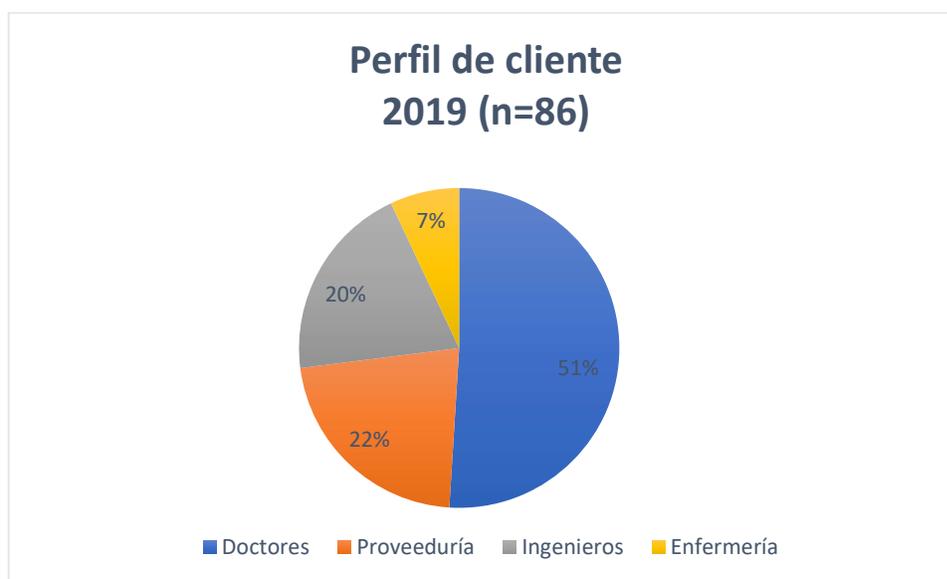


Ilustración 8. Gráfico del perfil de cliente de la encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Al consultarse a los clientes sobre la valoración del servicio de la empresa en una escala de 1 a 10, siendo 10 la nota más alta y 1 la más baja, se obtuvieron los siguientes resultados:

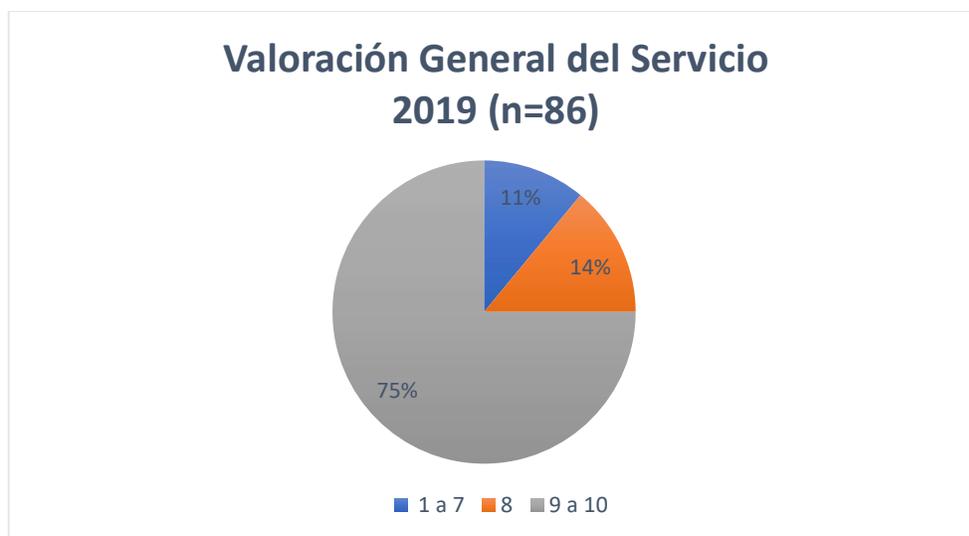


Ilustración 9 Gráfico de valoración del servicio de la encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Según lo indica el gráfico anterior, $\frac{3}{4}$ de los clientes valora el servicio de la empresa Tri DM con una calificación de 9 o 10, 14% de los entrevistados le dan una calificación de 8, mientras que el 11% restante le brinda una valoración de 1 a 7. Tomando en cuenta estos resultados se logra determinar que gran parte de los clientes cataloga de buena forma el servicio de la compañía.

Al hacerse un análisis de la nota obtenida por cada perfil de cliente, se evidencia que entre quienes otorgan una menor calificación se encuentran los ingenieros (18% le otorga una calificación de 1 a 7) y encargados de proveeduría (11% lo califica entre 1 a 7). Los datos sugieren que debe prestarse atención especial a este tipo de clientes para poder entender sus necesidades y brindarles una mejor atención.

Al preguntar sobre las razones por las cuales se califica el servicio de la empresa, se obtuvieron las siguientes respuestas según su orden:

1. Confiabilidad
2. Rapidez de respuesta
3. Calidad de productos
4. Disposición de servicio

Las características señaladas por los clientes representan en gran medida la propuesta de valor ofrecida por la empresa, por tanto, se evidencia que las estrategias comerciales implementadas por la compañía repercuten de forma directa en el servicio al cliente.

Al indagarse sobre el área de la empresa que genera mayor insatisfacción al cliente, se obtienen los resultados del siguiente gráfico.

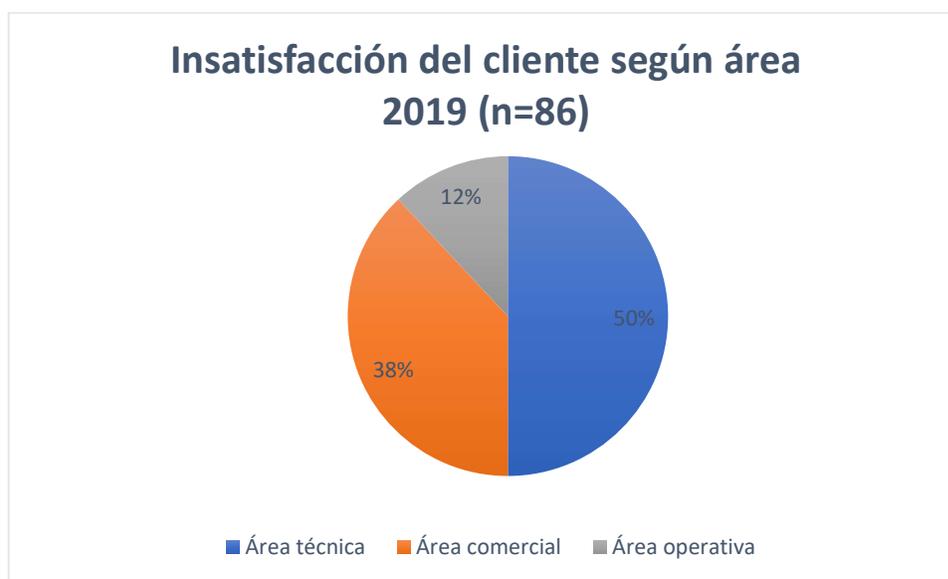


Ilustración 10 Gráfico de insatisfacción del cliente según área de la encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

De acuerdo con el gráfico anterior, el área que presenta mayor oportunidad de mejora es el área técnica, pues el 50% de los clientes considera que dicha área es la que genera mayor tipo de insatisfacción, seguida por un 38% por el área comercial.

Al consultarse sobre las razones que justifican la baja calidad del servicio de cada área, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 6. Razones de insatisfacción de los clientes de la encuesta de satisfacción del cliente

Razones de insatisfacción de los clientes según área	
Área	Razones
Técnica	Tiempo de reparación
	Reportes suministrados poco útiles

Comercial	Inconsistencia del servicio entre los asesores
Operativa	Fallas en confección de facturas

Fuente Tri DM

La siguiente parte del cuestionario consistía en evaluar de manera individual cada área de la empresa, según los atributos indispensables para cada una de ella.

En el caso del área de servicio al cliente, se evaluó la accesibilidad de los clientes para comunicarse con la empresa, el tiempo de respuesta y la amabilidad de sus empleados.

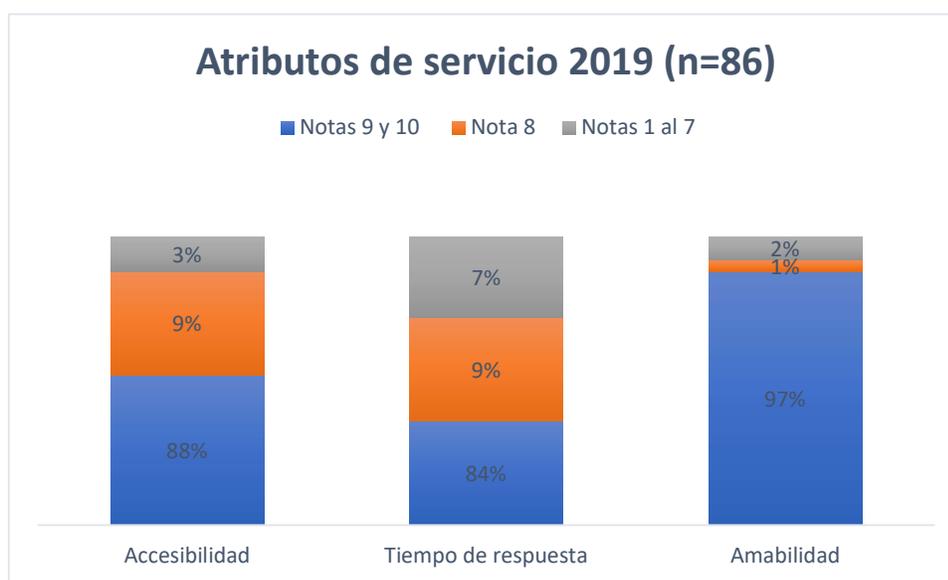


Ilustración 11. Gráfico de atributos de servicio del 2019 de la encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Tal y como se logra notaren el gráfico anterior, la menor calificación la recibe el tiempo de respuesta, pues 16% de los entrevistados le otorgan una calificación menor o igual a 7. Asimismo, 12% de los entrevistados evalúan con nota menor o igual a 7 la accesibilidad que se cuenta para comunicarse con la empresa. La amabilidad del personal obtiene un resultado muy alentador.

Para el área de soporte técnico se calificaron los siguientes atributos: capacidad técnica del personal, periodicidad de visitas y calificación general del área. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

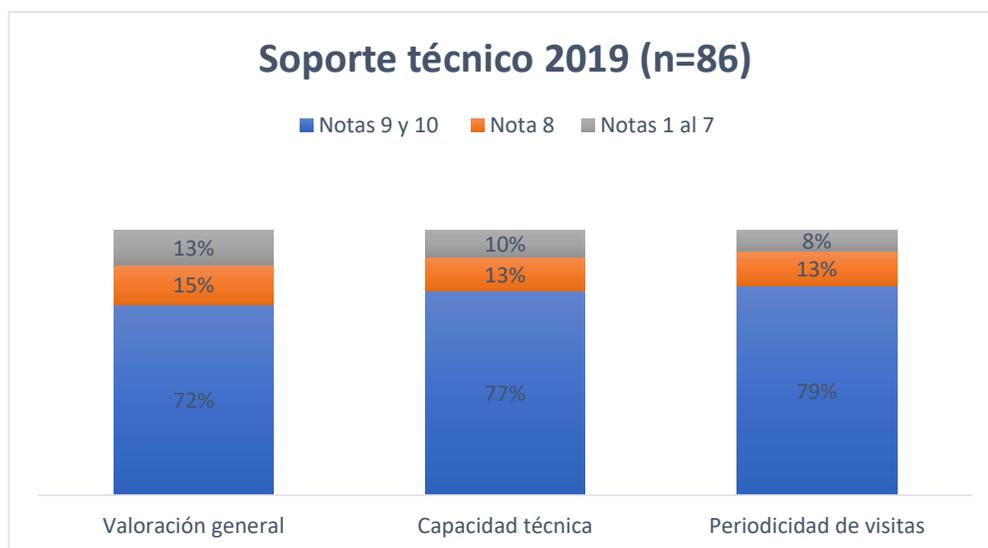


Ilustración 12. Gráfico de soporte técnico del 2019 de encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

El 28% de los clientes consideran que el servicio técnico posee una nota menor o igual a 7. Asimismo, se puede deducir que $\frac{1}{4}$ de los clientes necesita mayor atención en relación con el soporte técnico y periodicidad con que este se realiza.

En relación con el área operacional, se evaluó la eficiencia en la entrega de equipos e insumos, la agilidad y eficiencia del proceso de facturación y la valoración general del departamento.

Según lo señala el gráfico a continuación, la valoración general del área demuestra que hay un 25% de los clientes que la califican con nota menor o igual a 7, siendo el área de mejora el proceso de facturación de la compañía.

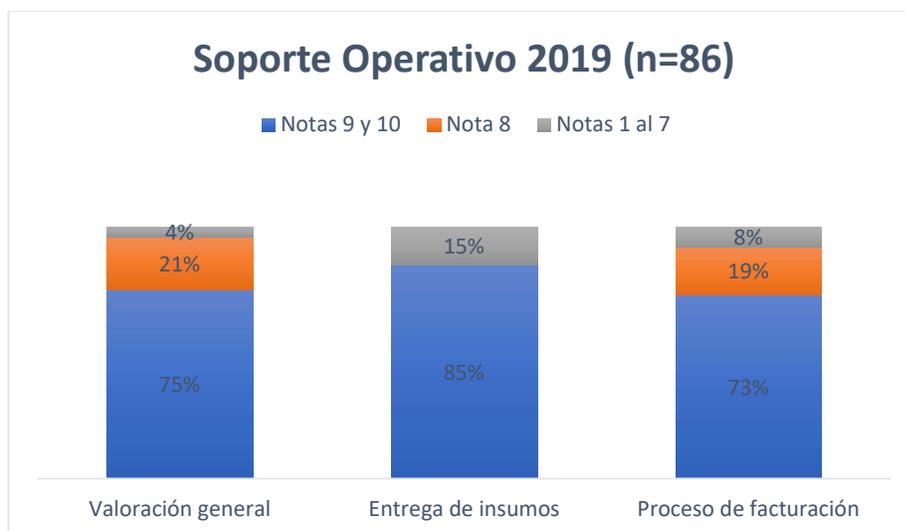


Ilustración 13. Gráfico de soporte operativo para el 2019 de encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Para la evaluación de los asesores comerciales de la empresa se utilizaron cuatro criterios, a saber: accesibilidad para contactarlos, rapidez de respuesta, claridad para expresarse y periodicidad de visitas. El siguiente gráfico resume los resultados.

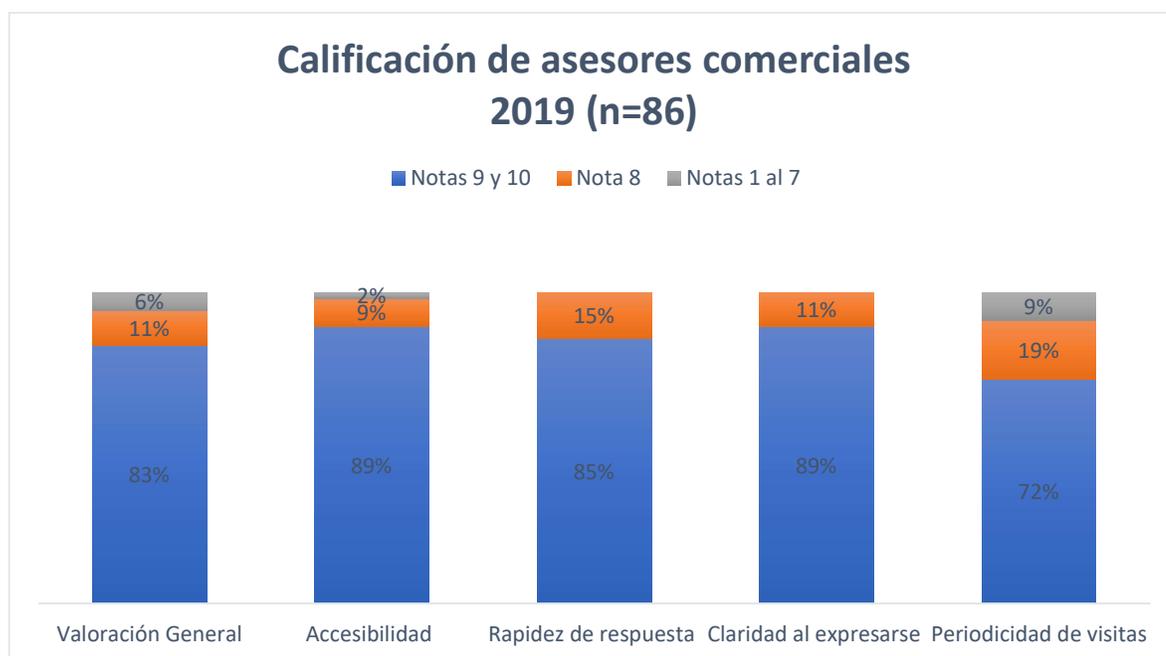


Ilustración 14. Gráfico de calificación de asesores comerciales del año 2019 de encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Como se puede apreciar, los criterios de accesibilidad, rapidez de respuesta y claridad al expresarse, reciben una alta calificación. Sin embargo, la mayor debilidad se encuentra en la periodicidad de visita de los asesores comerciales a los clientes, lo cual evidencia la carencia que tiene la empresa en el seguimiento de las necesidades de los clientes.

Otro apartado del cuestionario evaluó la capacitación y orientación que brinda la empresa sobre los productos que suministra. Los resultados mostraron una buena calificación para la empresa, los cuales se resumen a continuación:

- 94% considera que la información sobre buenos productos recibe una calificación igual o mayor a 9.
- 93% evalúa con una nota igual o mayor a 9 la calidad y utilidad de los talleres brindados por la empresa
- 86% de los evaluados indica que la periodicidad de las charlas brindadas por Tri DM recibe una evaluación igual o mayor a 9.

A pesar de que los resultados parecen ser alentadores, es importante destacar que el 66% de los entrevistados no contestaron esta pregunta pues no poseían los elementos de juicio necesario para evaluarlo. Asimismo, la mayoría de los comentarios de los clientes respecto a esta pregunta indica que las capacitaciones y asesoría sobre los equipos e insumos son una de las grandes debilidades que posee la empresa. Esto pues, según los entrevistados, las otras compañías del mercado ofrecen este tipo de servicio más a menudo y mayor facilidad para los clientes.

Al preguntarse sobre la calidad de los productos de la empresa, el 82% de los entrevistados los considera como muy buenos, mientras que el 18% los considera buenos. Adicionalmente, cerca de 1/3 de los clientes (la mayoría doctores) sugieren que la empresa debe ofrecer nuevos productos.

Ante la consulta a los entrevistados de su disposición de recomendar a la empresa Tri DM, se obtuvieron los siguientes resultados.

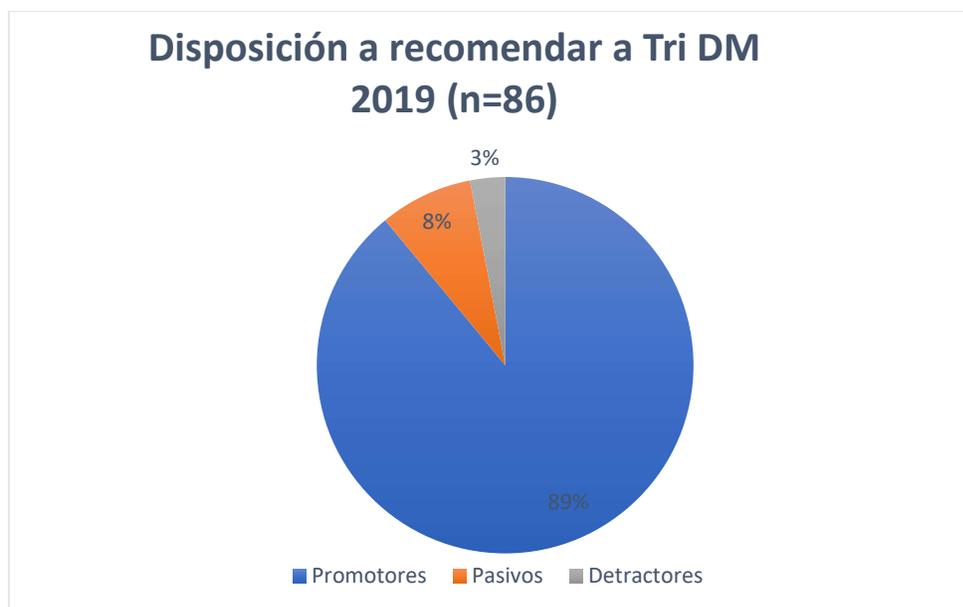


Ilustración 15. Gráfico de disposición a recomendar a Tri DM del año 2019 de la encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Tri DM

Según el gráfico de arriba, un 89% de los clientes recomendaría los productos y servicios de la empresa, un 8% no emitiría comentarios positivos ni negativos y tan solo un 3% no los recomendaría. Tomando en cuenta estos datos, se evidencia que una gran mayoría de los clientes actuales muestran resultados positivos ante la empresa, lo cual aumenta la posibilidad de crecimiento del negocio.

Ante la pregunta sobre si los servicios suministrados por Tri DM son mejores, similares o peores que los de la competencia, se denota que un 50% considera que el servicio es mejor, un 40% que es similar y tan solo un 10% que es peor.

Según los entrevistados, las principales razones para considerarlo mejor son: la calidad de las marcas que representan, la confiabilidad y seguridad de sus productos, la capacidad de respuesta ante emergencias y su responsabilidad. A su vez, uno de los criterios para considerar el servicio como similar o peor destaca que la capacitación brindada no es tan fuerte como el de las otras empresas.

En relación con la pregunta de satisfacción al cliente, la nota obtenida fue 8,83 (es escala de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la más alta).

Análisis de las respuestas brindadas

- Los clientes de Tri DM le otorgan una nota bastante favorable a los productos y servicios que la empresa suministra.
- La mayoría de los clientes recomendaría a otros los productos y servicios ofrecidos por Tri DM.
- La calidad de los productos de la empresa es un aspecto muy bien evaluado por los clientes.
- Se deben realizar mayores esfuerzos en las capacitaciones y asesoría que se brinda a los clientes, tanto en calidad como en periodicidad.
- El área operativa debe mejorar los procesos relacionados con la facturación.
- En relación con su capacidad de resolver los problemas de los clientes de forma eficiente y uniforme para el área técnica existe una oportunidad de mejora.
- Los asesores comerciales de la empresa deben realizar visitas de forma más seguida a sus clientes.
- Un tercio de los clientes considera importante que la empresa desarrolle nuevos productos y servicios.

3.7 Situación actual de la administración de Recursos Humanos y clima organizacional

Gestión de procesos de Recursos Humanos

Tri DM realizó un análisis de los procesos de Recursos Humanos de la empresa, ello con el objetivo de conocer la situación actual de la gestión del capital humano e identificar las propuestas de mejora que deben implementarse para aquellas áreas que presenten alguna debilidad.

Los procesos analizados por la empresa son los siguientes:

1. Estrategia de Recursos Humanos
2. Estructura organizacional
3. Gestión por competencias
4. Vinculación y desvinculación
5. Gestión del desempeño
6. Capacitación y desarrollo
7. Compensación y beneficios
8. Gestión de clima laboral
9. Gestión de cultura laboral
10. Políticas de Recursos Humanos
11. Relaciones laborales
12. Administración y trámites de expedientes

Para cada uno de los procesos se estableció una calificación a partir de tres criterios: 1. proceso iniciado o inexistente, 2. proceso existente que requiere mejora y 3. proceso optimizado. Adicionalmente para cada proceso se indicaron sus respectivas recomendaciones. Dichos resultados se muestran a continuación:

Tabla 7. Resultado del estudio de procesos de recursos humanos

Proceso	Calificación	Comentarios	Recomendaciones
Estrategia de Recursos Humanos	Proceso iniciado o inexistente	La estrategia corporativa no está alineada con la estrategia del Departamento de Recursos Humanos.	Diseñar una estrategia del Departamento de Recursos Humanos con objetivos, planes de acción e indicadores en concordancia con la estrategia corporativa para brindar apoyo en obtención de los objetivos de la empresa. Incorporación de los procesos de Recursos Humanos, la planificación, evaluación y reconocimiento del desempeño, planes de carrera y sucesión.
Estructura organizacional	Proceso existente que requiere mejora	El organigrama de la organización no se encuentra correctamente diseñado en términos de simbología (líneas y símbolos). Las dependencias de la organización no se encuentran en el organigrama general. Se cuentan con perfiles de puesto, pero sin actualización ni criterios específicos.	Actualizar el cronograma de la empresa de forma tal que incluya todas las dependencias de la organización de manera integral. Los perfiles de puesto deben incluir las competencias necesarias para cada rol, así como el grado académico requerido. Incorporar un manual de competencias con los indicadores de evaluación

		Los manuales de competencias de los puestos existen, pero no poseen los datos necesarios para la valoración en el puesto.	de desempeño.
Gestión por competencias	Proceso existente que requiere mejora	Se cuenta con una lista de competencias (67 en total), sin embargo, estas no se encuentran divididas según su tipo (técnicas- organizacionales, específicas o blandas) o clase de puesto.	Se debe desarrollar un manual de competencias según cada puesto de acuerdo con los requerimientos del negocio, ello con el propósito de mejorar la gestión de contratación, desarrollo y evaluación de los empleados.
Vinculación y desvinculación	Proceso existente que requiere mejora	El proceso de reclutamiento es tercerizado. No se tiene la certeza que la información solicitada al colaborador cumple con la legislación laboral. Se realiza proceso de inducción a los nuevos empleados sobre aspectos generales de la empresa. Ante la salida de un empleado, no se realiza una entrevista sobre el motivo y	Generar un procedimiento de inducción para los nuevos colaboradores que contengan los pasos y seguimientos necesarios para su cumplimiento. Adicionalmente, el proceso de inducción debe incluir una parte relacionada con el puesto de trabajo. Realizar un proceso documentado ante la salida de un colaborador que incluya una entrevista de salida.

		proceso de desvinculación.	
Gestión del desempeño	Proceso iniciado o inexistente	La evaluación del desempeño al personal se realiza mediante un formulario genérico para todos los colaboradores. Dicho formulario califica los valores y competencias sin indicar el nivel deseado para cada puesto.	Diseñar un Programa de Gestión del Desempeño con lineamientos de evaluación periódicos del empleado, que permita el desarrollo, seguimiento, evaluación y mejoramiento del desempeño de los colaboradores.
Capacitación y desarrollo	Proceso optimizado	La empresa posee un plan de capacitación anual para cada colaborador según su perfil de puesto y desempeño en su trabajo. La mayoría de las capacitaciones se brindan en áreas técnicas, solamente para los vendedores se suministran en habilidades blandas. Luego de las capacitaciones, no existe seguimiento de la incorporación del conocimiento adquirido en las labores de la	Las capacitaciones deben estar basadas en las necesidades de la organización según la estrategia de la empresa y su impacto en las labores de cada colaborador. Incluir en la política de capacitaciones los lineamientos que deben seguirse. Fomentar otras alternativas de capacitación (virtuales, manuales, expertos) así como documentar los procesos de capacitación que incluya los conocimientos adquiridos y repercusión en la organización y su

		empresa y la transferencia hacia otros empleados.	transmisión al resto de colaboradores.
Compensación y beneficios	Proceso iniciado o inexistente	No existe una estructura de salario equitativo según la importancia de cada puesto y la manera en que se cotiza en el mercado. Existen diferencias considerables de salario entre distintos puestos.	Se debe generar un estudio salarial según cada puesto y su cotización en el mercado. Diseñar un programa de incentivos (monetarios y no monetarios) de acuerdo con otras empresas del sector. Establecer los procedimientos y metodología por las que se rigen los beneficios otorgados a los empleados.
Gestión de clima laboral	Proceso existente que requiere mejora	Se cuenta con estudio de clima organizacional con los lineamientos por seguir para el mejoramiento de este.	Realizar un estudio de clima laboral de forma anual e impulsar por parte de las jefaturas planes de mejora de acuerdo con los resultados que se hayan obtenido.
Gestión de cultura laboral	Proceso existente que requiere mejora	Existen 4 valores organizacionales bien documentados: cumplimiento, servicio, éxito y crecimiento profesional	Se deben separar los valores de la empresa de las competencias a partir de un Manual de competencias que impulse y fomente los valores. Realizar de forma constante actividades con los colaboradores para refrescar los valores de la

			empresa.
Políticas de Recursos Humanos	Proceso iniciado o inexistente	El Departamento de Recursos Humanos cuenta con 9 documentos, sin embargo, no existen políticas sobre temas requeridos por la legislación laboral vigente ni tampoco políticas internas relacionadas con la gestión del recurso humano.	Desarrollar e implementar las siguientes políticas: discriminación y hostigamiento sexual, salud ocupacional, gestión del desempeño, promociones, ascensos y sucesión, reclutamiento, selección y desvinculaciones, salarios, beneficios e incentivos. Licencias, permisos e incapacidades, Código de ética.
Relaciones laborales	Proceso existente que requiere mejora	Se desarrollan actividades tendientes a construir relaciones respetuosas y armoniosas entre los colaboradores.	Seguir implementando las actividades para el mejoramiento de las relaciones laborales. Almacenar de forma digital los procedimientos y lineamientos internos del Departamento de Recursos Humanos.
Administración y trámites de expedientes	Proceso existente que requiere mejora	Los expedientes de los colaboradores, acción de personal, control de indicadores, planilla, vacaciones, entre otros se encuentran de manera digital	Establecer un procedimiento para el resguardo de la información de los expedientes de los colaboradores de forma tal que sea seguido y aplicado por las jefaturas o

			coordinadores
--	--	--	---------------

Fuente Tri DM

Encuesta de clima laboral

Con fin de conocer la percepción de los empleados sobre el clima laboral, la empresa realizó en marzo del 2019 una encuesta a sus empleados. La misma fue suministrada de forma digital a 56 colaboradores, de los cuales 53 la contestaron. Asimismo, se realizaron dos grupos focales de 12 personas cada uno, lo cual representa el 40% de la población.

La encuesta aplicada, consistía en 55 preguntas con 4 opciones cerradas (desde totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo) dividida entre los siguientes factores:

Estructura, calidad, responsabilidad, transversalidad, reconocimiento, apoyo, identificación, relaciones interpersonales, supervisión, comunicación y desarrollo). Los grupos focales consistían en 3 diferentes dinámicas relacionadas con reconocimiento, relaciones interpersonales y apoyo.

Según los resultados, la satisfacción del clima organizacional es de 82%, el porcentaje mínimo recomendado es 85%.

El gráfico siguiente muestra los resultados obtenidos según cada factor evaluado.

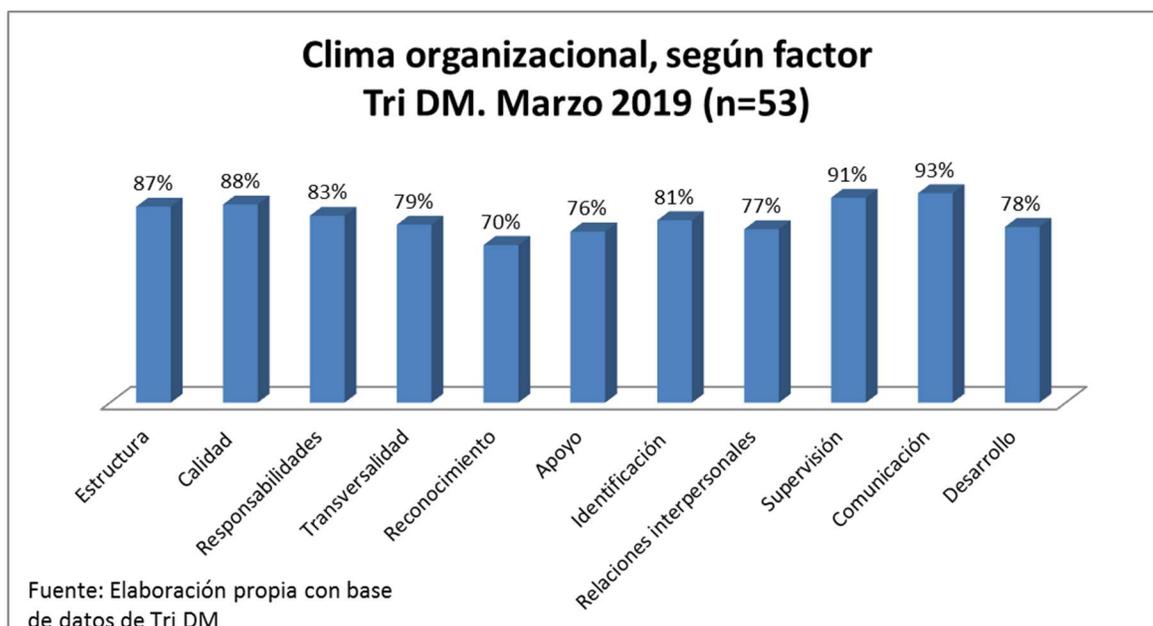


Ilustración 16. Gráfico de clima organizacional según el factor.

Fuente: Elaboración propia con base de datos de Tri DM S.A.

El gráfico anterior demuestra que las áreas de supervisión, comunicación, calidad y estructura presentan resultados positivos, pues poseen una calificación superior a 85%

El resto de los factores presenta una nota deficiente, resaltan resultados menores en las áreas de reconocimiento, apoyo, relaciones interpersonales, desarrollo y transversalidad, todos ellos con una nota menor a 80.

A continuación, se ahondará en cada uno de los factores evaluados.

Estructura organizacional

Calificación: 87%

Criterio: Mide el conocimiento de los empleados sobre la asignación de roles, funciones y responsabilidades de los miembros de la empresa, así como la forma en que estos pueden avanzar en la estructura de la organización.

Resultados:

- El 75% del personal considera que los roles y funciones están bien determinadas.

- La totalidad de los empleados conoce quién es su superior inmediato.
- Casi todos los empleados identifican fácilmente quién tiene el poder en la organización.
- Un 83% de los colaboradores encuentra coherencia entre el organigrama de la empresa, la asignación de roles y responsables de cada uno.
- Solo un 79% cree que la asignación de roles contribuye a la productividad de la empresa.

Calidad

Calificación: 88%

Criterio: Evalúa la impresión de los empleados sobre la calidad de la empresa y la forma en que ésta motiva al trabajador.

Resultados:

- Más del 90% considera que la empresa busca constantemente mejorar su desempeño y el de los empleados.
- El 83% indica que el nivel de desempeño exigido por la empresa es muy elevado.
- La gran mayoría señala que la calidad de los productos y servicios suministrados por la empresa son una motivación para la organización.
- El 96% señala que sus superiores siempre piensan en mejorar la calidad de los servicios suministrados.
- Solo el 76% asegura que todos los miembros de la organización buscan de forma constante la mejora continua de los procesos y procedimientos.

Responsabilidades

Calificación: 83%

Criterio: Mide la perspectiva de los colaboradores en relación con la responsabilidad de sus labores y las consecuencias derivadas de estas.

Resultados:

- El 91% indica que sus jefes valoran que los problemas de su nivel se resuelvan por cada uno antes de recurrir a este.
- Un 83% evalúa que sus jefaturas inmediatas tienen confianza en sus labores y que en la empresa es indispensable demostrar iniciativa y autonomía.
- Solamente el 70% de los empleados considera que cada uno cumple sus responsabilidades.
- Casi la totalidad considera que la cultura de la empresa incita a cada uno a demostrar autonomía en la resolución de problemas.

Transversalidad

Calificación: 79%

Criterio: Evalúa la prevalencia del interés general de la empresa, trabajo en equipo y cooperación de las distintas áreas.

Resultados:

- El 72% indica que los proyectos que involucran varios departamentos se finalizan en tiempo y forma.
- $\frac{3}{4}$ de los empleados señalan que cada persona tiene en cuenta las restricciones y exigencias de cada área al momento de tomar decisiones.
- Tan solo un 66% considera que todas las áreas son conscientes que forman parte de la misma empresa.
- El 87% de los empleados asegura que los jefes favorecen la participación de los miembros de su equipo en proyectos y actividades de la empresa.
- Casi la totalidad señala que el interés de la empresa y sus resultados son los criterios decisivos para la toma de decisiones.

Reconocimiento

Calificación: 70%

Criterio: Califica el reconocimiento que tienen los empleados en relación con el trabajo realizado.

Resultados:

- El 60% considera que la cantidad de recompensas y muestras de apoyo son equivalentes a las críticas y advertencias.
- 75% indica que los buenos resultados son felicitados cuando amerita.
- 68% aduce que los reconocimientos se dan en función de la calidad del trabajo realizado.
- El 89% menciona que sus jefes apoyan su crecimiento profesional.
- Solo el 57% señala que el sistema de promoción de la empresa permite el ascenso en la compañía.

Apoyo

Calificación: 76%

Criterio: Mide el apoyo y confianza mutuo que existe en la empresa.

Resultados:

- El 96% indica que cuenta con el apoyo de su jefe y colegas ante una tarea o proyecto difícil.
- Solo un 72% considera que forma parte de una empresa en donde todos son solidarios.
- 2/3 de los empleados afirma ser parte de una organización muy unida.
- Más del 90% asegura que al cometer un error cuenta con el apoyo de su superior.
- Más de la mitad de los colaboradores (53%) señala que existe confianza mutua real entre todos.

Identificación

Calificación: 81%

Criterio: Evalúa la identificación de los empleados con la empresa y sus objetivos.

Resultados:

- 85% de los empleados se sienten identificados con el logro de los objetivos de la empresa.
- La totalidad se siente orgullosa de formar parte de la empresa.
- Solo el 49% indica que formar parte de la empresa les agrega valor y prestigio a sus carreras profesionales.
- 79% señala que las personas son fieles a la empresa.
- Más del 90% asegura que la gente se preocupa por el futuro y éxito de la empresa.

Relaciones interpersonales

Calificación: 77%

Criterio: Analiza la percepción de los empleados de laborar en un ambiente agradable con el resto de los colaboradores.

Resultados:

- 83% señala que la empresa fomenta el trabajo en equipo.
- Solo dos terceras partes indica que existe cooperación entre los distintos departamentos.
- El 81% considera que existe respeto y armonía entre los colaboradores.
- Únicamente el 62% afirma que existe un ambiente de confianza en la empresa.
- La mayoría (91%) cuenta con el apoyo de las personas con las que trabaja.

Supervisión

Calificación: 91%

Criterio: Mide la relación de los empleados con su jefe inmediato a partir de los aspectos de liderazgo, asesoría y planificación estratégica.

Resultados:

- Casi la totalidad indica que su jefe lo trata con respeto.

- El 89% señala que su jefe valora sus ideas y sugerencias.
- Un 83% de los empleados menciona que su jefe los motiva a explorar nuevas habilidades y mejorar su trabajo.
- El 92% de los colaboradores recibe realimentación sobre su desempeño y recibe delegación de forma razonable entre los miembros de su equipo.

Comunicación

Calificación: 94%

Criterio: Evalúa los canales de comunicación que la empresa utiliza para dar a conocer información relevante.

Resultados:

- El 87% de los empleados indica que pueden expresar libremente su opinión.
- Casi la totalidad tiene comunicación abierta y sincera con sus compañeros.
- La mayoría señala que sus opiniones son tomadas en cuenta para la solución de problemas.
- El 94% comenta que se mantiene informado sobre los asuntos importantes de la empresa a través de su jefe.
- El mismo porcentaje indica que la empresa comunica su misión, visión, valores, objetivos y estrategia de forma clara.

Desarrollo

Calificación: 78%

Criterio: Mide las posibilidades de desarrollo profesional y personal que la empresa ofrece a sus empleados.

Resultados:

- La mayoría se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa.
- Solamente el 70% considera que tiene posibilidades de ascender.
- Casi la totalidad busca adquirir nuevas habilidades y conocimientos por cuenta propia.

- El 85% se siente seguro de su puesto a largo plazo.
- Únicamente el 43% cuenta con un programa de desarrollo de carrera.

Capítulo IV Propuesta de plan estratégico para la empresa Tri DM

En el presente capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico a largo plazo para la empresa Tri DM. El horizonte de tiempo corresponde a 3 años, tomando en cuenta la dinámica de la industria médica y los constantes cambios a los que se encuentra inmersa.

A través del Mapa estratégico y del Cuadro de Mando Integral, que se presentan a continuación, se pretende ajustar la estrategia de la empresa con sus elementos de identidad e indicadores históricos, así como la incorporación de los aspectos más relevantes encontrados y analizados en el capítulo III de este proyecto.

Cabe la pena mencionar, que el proceso de planificación estratégica tiene como base el propósito, misión, visión y valores de la compañía, los cuales para el caso de Tri DM se describen en el capítulo 2 del presente proyecto.

Estos elementos estratégicos se actualizaron a nivel empresarial durante la elaboración de este proyecto, sin embargo, se considera que desde el punto de vista del diagnóstico realizado en el capítulo 3, estos elementos estratégicos están acordes con la realidad de la empresa, su entorno y con los requisitos de las partes interesadas, por lo que se conservarán para la elaboración del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral de la compañía.

A continuación, se presenta la propuesta de Mapa Estratégico para Tri DM, el cual está dividido en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

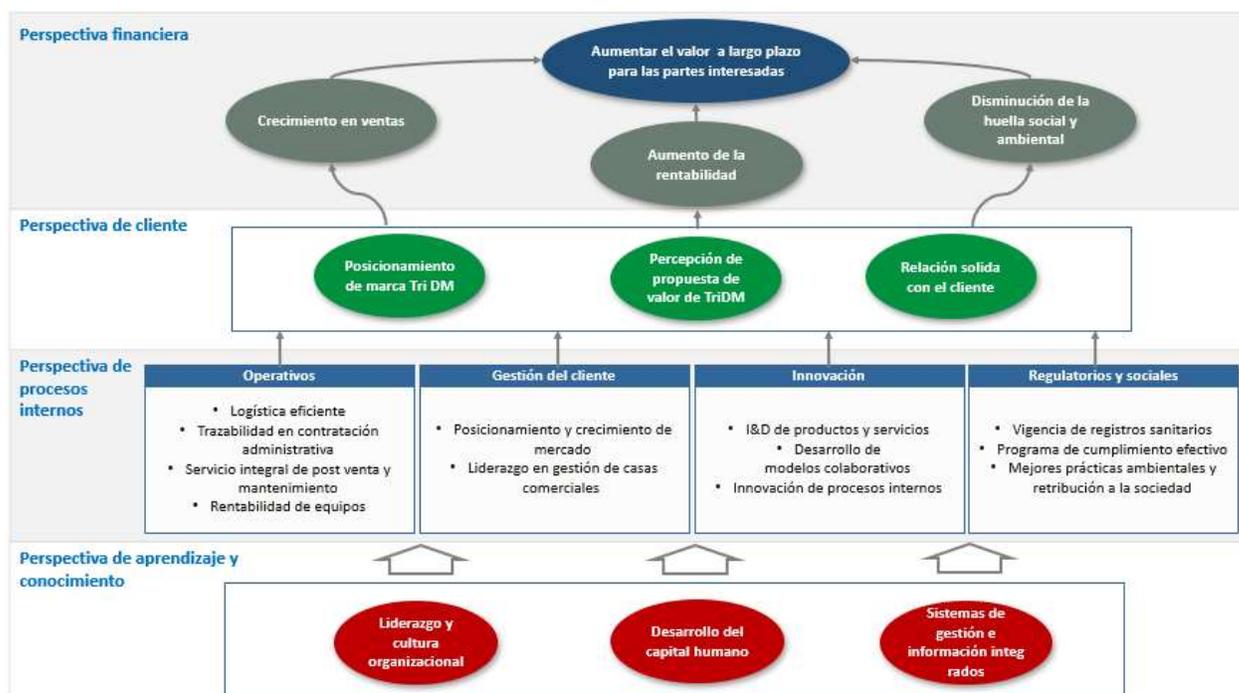


Ilustración 17. Mapa estratégico propuesto para Tri DM S.A.

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los objetos de cambio que se muestran en el Mapa Estratégico se estableció un objetivo estratégico para la empresa Tri DM, los cuales servirán de base para el diseño de la propuesta de CMI (Tabla N° 8), estos objetivos serán explicados de manera individual posteriormente.

Tabla 8. Objetivos estratégicos por cada perspectiva del mapa estratégico

Perspectiva	Objeto de cambio	Objetivo estratégico
Aprendizaje y conocimiento	Desarrollo del Capital Humano	Garantizar la eficiencia de los procesos de gestión de conocimiento.
	Liderazgo y Cultura Organizacional	Desarrollar un clima organizacional dentro de la empresa en donde el personal se sienta motivado, con buenas relaciones interpersonales, con conciencia de trabajo en equipo

		e identificado con la organización.	
	Sistemas de gestión e información integrados	Implementar un sistema de gestión integrado basado en riesgos en los procesos principales de la empresa.	
	Sistemas de gestión e información integrados	Implementar un proceso robusto de aseguramiento de calidad del producto.	
	Sistemas de gestión e información integrados	Implementar el uso del sistema de información integrado en todos los procesos principales para poder generar información de alto impacto estratégico.	
Procesos internos	Operativos	Logística eficiente	Suministrar los productos al cliente cuando los necesiten al menor costo posible.
		Trazabilidad en Contratación Administrativa	Contar con un mecanismo de trazabilidad de los resultados de los procesos de contratación administrativa.
		Servicio integral de Post venta y mantenimiento	Brindar servicios de postventa y mantenimiento de manera oportuna.
		Rentabilidad de equipos de servicio	Identificar la rentabilidad de los equipos de servicios.
	Gestión cliente	Liderazgo en gestión de casas comerciales	Contar con la representación de las principales casas comerciales de equipo médico en Centroamérica.

		Posicionamiento y crecimiento de mercado	Contar con lineamientos para la adquisición de nuevos clientes y retención de los actuales tomando en cuenta el posicionamiento de la marca.
	Innovación	Investigación y desarrollo de productos y servicios	Desarrollar un proceso de investigación y desarrollo para determinar nuevas líneas de productos y servicios para comercializar.
		Desarrollo de modelos colaborativos	Desarrollar un proceso de gestión estratégica que permita identificar posibles modelos colaborativos con terceros que propicien un crecimiento de la empresa.
		Innovación tecnológica de procesos internos	Implementar tecnologías de información modernas que permitan mejorar procesos internos.
	Regulatorios y sociales	Vigencia de Registros sanitarios	Tener los registros sanitarios vigentes para cuando se necesiten.
		Mejores prácticas ambientales y retribución a la sociedad	Disminuir de manera sostenida el impacto ambiental y social provocado por la operación de Tri DM.
		Programa de cumplimiento efectivo	Desarrollar un programa de cumplimiento efectivo, el cual permita a la compañía poder cumplir con todos los requisitos legales y administrativos.
Cliente		Posicionamiento de marca de Tri DM	Posicionar la marca de Tri DM como referente

	Percepción propuesta de valor de Tri DM	Garantizar que la propuesta de valor de la empresa sea percibida por el cliente.
	Relación sólida con el cliente	Mantener la facturación de los clientes que compran en Tri DM.
Financiera	Crecimiento en ventas	Aumentar la facturación
	Aumento de rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la compañía.
	Disminución de la huella social y ambiental	Disminuir la huella social y ambiental.
	Aumentar el valor a largo plazo para las partes interesadas	Aumentar de manera sostenida el valor de la compañía para las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el cumplimiento de cada objetivo, se estableció una iniciativa o acción por llevar a cabo. Dicha iniciativa está ligada a un indicador que será medido según la meta establecida para cada año.

En las siguientes secciones se profundizará en los objetivos, iniciativas e indicadores de cada una de las perspectivas.

4.1 Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera es la perspectiva de resultados que esperan tener a largo plazo todas las partes interesadas. Comúnmente se presentan en esta, indicadores plenamente financieros, sin embargo, en un enfoque de triple utilidad se propone no solo pensar en resultados económicos, sino también incluir de impacto en el medio ambiente y en la comunidad, ya que la empresa no se ve como un ente aislado, sino como un elemento del entorno que afecta y necesita de los recursos del medio ambiente y de la sociedad.

Bajo esta primicia, se determinaron cuatro objetivos estratégicos:

- Aumentar la facturación
- Aumentar la rentabilidad de la compañía
- Disminuir la huella social y ambiental
- Aumentar el valor a largo plazo para las partes interesadas.

4.1.1 Aumentar la facturación

El aumento de la facturación es un objetivo que mide el crecimiento de la organización, desde el punto de vista del monto monetario que factura, ya sea por un crecimiento orgánico o no. En este objetivo se muestra el resultado final de toda la gestión que se hace con el cliente. Para medir el cumplimiento del objetivo se estableció un indicador que mide el porcentaje de crecimiento de las ventas, el cual, al seguir un comportamiento histórico, se pueda crecer un 10% de manera sostenida por año durante los próximos 3 años.

4.1.2 Aumentar la rentabilidad de la compañía

Complementando el objetivo de crecimiento de ventas, se debe tener un objetivo de aumento de rentabilidad para lograr un crecimiento no solo sostenido, sino, también sano para la compañía. Es por esta razón que se estableció un indicador de aumento de utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA por sus siglas en inglés) que permite mostrar además del crecimiento, el manejo eficiente de la operación, para garantizar que se generan más utilidades cada año, para lo cual se estableció una meta del 10% de crecimiento anual sostenido.

4.1.3 Disminuir la huella social y ambiental

Como se mencionó anteriormente, la empresa no es un ente aislado, sus actividades se desenvuelven en un entorno y necesita recursos sociales y ambientales para poder desarrollar sus tareas, lo que genera una huella social y ambiental al utilizar estos recursos.

Es por esto que se vuelve sumamente importante medir la disminución de esta huella para garantizar la sostenibilidad de la empresa, ya que, por un tema de recursos limitados, no se pueden desperdiciar los recursos naturales y por un tema de que la empresa es juzgada por la sociedad ,quien es la que le da recursos y también la que le compra sus productos y servicios, por lo que la sostenibilidad a largo plazo de la compañía depende de esta disminución de la huella social y ambiental.

Para medir este objetivo estratégico se establecieron dos indicadores, uno que está directamente relacionado con la huella ambiental el cual es garantizar el adecuado procesamiento de los desechos de su proceso principal, que está enfocado en la cadena de suministro de sus productos y el otro es la inversión, de sus utilidades, que debe aportar la compañía, cuya propuesta es la de invertir un 2% de la utilidad anual de la compañía en planes de voluntariado social y ambiental.

4.1.4 Aumentar el valor a largo plazo para las partes interesadas

Como gran resultado final de la perspectiva financiera, se busca que la empresa aumente el valor de manera sostenida para las partes interesadas, principalmente para los dueños de la compañía. Es por esto por lo que se determinó que una manera de hacerlo es aumentando el valor económico agregado de la compañía de manera constante. Para este indicador se estableció una meta de crecimiento anual del 10% partiendo del hecho que siempre se busca un EVA positivo.

4.2 Perspectiva de cliente.

Al igual que la perspectiva financiera, la del cliente es una perspectiva de resultados, por lo que no cuenta con iniciativas propias, sino que el cumplimiento de sus objetivos va a estar sujeto a que las iniciativas de las dos perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y conocimiento.

Sin embargo, la perspectiva del cliente es la que conecta cómo los clientes perciben la propuesta de valor generada en los procesos internos y lo materializa en la compra de sus productos y servicios que se convertirán en los resultados de la perspectiva financiera, de ahí la importancia de medir cómo el cliente percibe la propuesta de valor.

Para esto, se establecieron tres objetivos que se describen a continuación:

1. Posicionar la marca de Tri DM como referente
2. Garantizar que la propuesta de valor de la empresa sea percibida por el cliente
3. Mantener la facturación de los clientes que compran en Tri DM.

4.2.1 Posicionar la marca de Tri DM como referente

Lo que se pretende con este objetivo, es garantizar que en el mercado Tri DM sea reconocido como una de las empresas más importantes de equipamiento por su respaldo y acompañamiento. Se debe buscar que los clientes no reconozcan solo las marcas que vende la empresa, sino, que se vuelve fundamental que el cliente recuerde la marca Tri DM como tal, ya que, como representante, está sujeto a que en algún momento pueda dejar de representar una marca, pero si está posicionada en el mercado, el cliente la tomará como referencia.

Para poder medir el cumplimiento de este objetivo estratégico, se estableció un indicador de posicionamiento en el mercado el cual está directamente relacionado con una encuesta de satisfacción del cliente que se hará anualmente, y se tiene como meta que Tri DM esté dentro de los 5 referentes de la industria de equipamiento médico y venta de insumos.

4.2.2 Garantizar que la propuesta de valor de la empresa sea percibida por el cliente

Para poder posicionarse en ventas y como referente del mercado, Tri DM debe tener elementos diferenciadores que le generen una ventaja competitiva. Esos elementos diferenciadores se deberán trabajar en las perspectivas de procesos internos, pero si no son percibidos por los clientes como tales, entonces dejarán de tener sentido.

Es por esta razón que se establece un objetivo estratégico el cual está ligado a lo que el cliente percibe de esta propuesta de valor, porque al final quien decide si le agrega valor o no es el mismo cliente. Para poder medir este objetivo se estableció primero una serie de elementos que están en la propuesta de valor de Tri DM los cuales son: tiempo de respuesta, calidad del producto, innovación, respaldo, conocimiento (aprendizaje), servicio integral.

En función de estos elementos de la propuesta de valor se estableció un indicador que mide la satisfacción del cliente ligado a una encuesta anual en este aspecto, pero enfocada a estos criterios, y tiene una meta del 90% para los próximos años.

4.2.3 Mantener la facturación de los clientes que compran en Tri DM

Con el fin de enlazar los elementos del cliente, como se mencionó anteriormente, ya tienen los objetivos para medir el posicionamiento de la marca y cómo el cliente percibe la propuesta de valor, y como último elemento se estableció un objetivo estratégico de cómo se

crea una relación sólida con el cliente para que se mantenga comprando los productos y servicios de la empresa.

Para medir este objetivo se estableció un indicador de lealtad de los clientes (NPS por sus siglas en inglés) basándose en las recomendaciones que este haría a otros clientes para adquirir los productos y servicios que ofrece Tri DM. Este indicador se establecerá mediante la aplicación anual de la encuesta de satisfacción al cliente y se espera que vaya mejorando mientras se avance con las iniciativas planteadas para abordar a los clientes, iniciando con una meta de 80% para el primer año, 85% el segundo año y finalizando con un 90% para el tercer año.

4.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva incluye los procesos críticos de la empresa para obtener sus objetivos. Bajo esta perspectiva se identificaron cuatro objetos de cambios, estos son:

- Procesos operativos
- Procesos de gestión del cliente
- Procesos de innovación
- Procesos regulatorios y sociales.

4.3.1 Procesos operativos

Los procesos operativos abarcan a su vez cuatro ejes fundamentales, a saber: logística eficiente, trazabilidad en contratación administrativa, servicio integral de postventa y mantenimiento y rentabilidad de equipos de servicio.

En relación con la eficiencia de la cadena logística se persigue suministrar los productos al cliente, cuando los necesiten al menor costo posible; esto está basado en previsiones a futuro de demanda. Para lograrlo, se pretende recabar los históricos de venta de la empresa para determinar las previsiones en el corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores por utilizar serán la rotación de inventario y el *OTIF (On Time, In Full)*. La rotación de inventario es calculada a partir de la división entre el costo de la mercadería vendida en el periodo y el promedio de inventarios durante el periodo. El *OTIF* mide el nivel de cumplimiento de la entrega de pedidos a cliente, tanto en tiempo como en cantidad.

La meta para la rotación de inventario será de 3,5 para el año 1; 3,7 para el año 2 y 3,9 para el año 3. En relación con el *OTIF* la meta será de 80% para el año 1, 85% para el año 2 y 90% para el año 3.

Para el caso de la trazabilidad en la contratación administrativa, se tienen como objetivo contar con un mecanismo de trazabilidad que suministre los resultados de los procesos de contratación administrativa en que participa la empresa, así como de lineamientos por seguir en estos procesos.

La iniciativa para lograrlo consiste en la creación de un documento que contenga los procedimientos y requerimientos que deben seguirse ante un proceso de contratación administrativa, así como la generación de una base de datos que refleje los resultados de los procesos de contratación administrativa en que se participan. El indicador asociado a la iniciativa corresponde al porcentaje de los procesos de contratación administrativa adjudicados a la empresa en comparación con los procesos en que participa, en donde la meta será de 70% para el año 1, 72% para el segundo año y 75% para el año 3.

En relación con el objeto de cambio de servicio integral de postventa y mantenimiento, se busca que estos servicios se brinden de forma oportuna a los clientes a través de capacitaciones y mantenimientos periódicos. Por esta razón se pretende establecer un plan de asesoría a clientes para incluir más equipos en mantenimiento y asegurar que el servicio prestado se esté realizando de manera oportuna.

Los indicadores vinculados a la iniciativa mencionada corresponden al resultado de conocimiento y respaldo de la encuesta de satisfacción del cliente y al porcentaje de cierre correcto de llamadas generadas para mantenimiento correctivo y preventivo. Para el primer indicador la meta será de 85%, mientras para el segundo será de 98%.

El cuarto objeto de cambio relacionado con los procesos internos hace referencia a la rentabilidad de equipos de servicio. Bajo este objetivo se busca la identificación de la rentabilidad que poseen los equipos de servicios que brinda la empresa, para posteriormente poder enfocarse en la venta de aquellos equipos que ofrecen mayores márgenes de rentabilidad.

Como indicador de esta iniciativa, se encuentra el porcentaje de rentabilidad por tipo de equipo de servicio y tiene como meta una rentabilidad mayor al 10% del costo de capital de la empresa.

4.3.2 Procesos de gestión del cliente

Los procesos cubiertos bajo este objeto de cambio son los siguientes:

- Liderazgo en la gestión de casas comerciales
- Posicionamiento y crecimiento de mercado.

En relación con las casas comerciales, se tiene como objetivo ser el representante exclusivo en Centroamérica de las casas comerciales de equipo médico con mayor relevancia estratégica según su prestigio, rentabilidad y proyección. En atención a ello se estableció como iniciativa la creación de un proceso de identificación de las oportunidades de representación de casas comerciales de equipo médico en toda Centroamérica y que se garantice una adecuada gestión de las representaciones ya existentes.

El indicador que medirá el avance de esta iniciativa se refiere a la cantidad de casas comerciales de equipo médico que la empresa representa en Centroamérica; siendo la meta de 7 casas comerciales para el año 1, 9 para el año 2 y 11 para el tercer año.

Sobre el posicionamiento y crecimiento de mercado, se pretende contar con lineamientos para la adquisición de nuevos clientes y retención de los actuales, tomando en cuenta el posicionamiento de la marca Tri DM. Para lograrlo, se desarrollará un perfil de clientes actuales y potenciales, considerando su importancia para la compañía y el posicionamiento de la marca en ellos.

Los indicadores asociados serán:

- Crecimiento en ventas de clientes actuales, cuya meta será de 10% anual.
- Crecimiento en ventas de clientes nuevos, en donde la meta será de 10% para el año 1, 15% para el año 2 y 20% para el año 3.
- Planes de posicionamiento de marca, la meta será de al menos 2 planes de posicionamiento de marca por año, ya sea para productos existentes o para nuevos productos.

4.3.3 Procesos de innovación

Los procesos de innovación que se abarcarán bajo esta clasificación serán:

- Investigación y desarrollo de productos y servicios
- Desarrollo de modelos colaborativos
- Innovación tecnológica en procesos internos.

Para el objeto de cambio de investigación y desarrollo de productos y servicios se tomó como base el hecho de que la empresa no fabrica productos, sin embargo, debe tener un proceso donde investigue en el mercado la oferta que hay, y de ahí poder determinar cuáles productos se podrían comercializar que generen un impacto positivo para la organización en crecimiento de ventas y rentabilidad. Además, este proceso debe definir según la demanda del mercado, cuál sería la forma de prestar los servicios de manera innovadora y que agregue valor al cliente enmarcado dentro de la misión de la empresa.

En función con esto se determinó el objetivo estratégico de realizar un proceso de investigación y desarrollo para determinar nuevas líneas de productos y servicios para comercializar, para lo cual se creó una iniciativa de establecer un proceso consolidado de investigación y desarrollo de la compañía, cuyo cumplimiento será monitoreado con un indicador de lanzamiento de nuevos productos o servicios por año, para garantizar que el proceso de innovación es constante, y se definió una meta mínima de cinco lanzamientos por año.

Además del crecimiento orgánico que se busca con el objeto de cambio anterior, se estableció un objeto de cambio de desarrollo de modelos colaborativos, que busca precisamente un crecimiento inorgánico de la empresa, en función de buscar nuevas alianzas con otras empresas ya sea en Costa Rica o en todo Centroamérica, para obtener un crecimiento de ventas en la empresa.

Para este objeto de cambio se estableció un objetivo de desarrollo en cuanto a un proceso de gestión estratégica que permita identificar posibles modelos colaborativos con terceros que propicien un crecimiento de la empresa, para el cual se creó una iniciativa de establecer un proceso de evaluación de posibles alianzas estratégicas que permita un crecimiento de ventas,

y se medirá su nivel de éxito con un indicador de iniciativas realizadas por año, con una meta de concretar por lo menos 1 opción.

Como último objeto de cambio, se determinó la innovación tecnológica en los procesos internos de la compañía, tomando en cuenta que se debe mejorar la eficiencia del proceso principal para poder aumentar la rentabilidad y potenciar un mejor servicio brindado a través de la propuesta de valor de la empresa.

Debido a lo anterior, se estableció un objetivo estratégico de implementación de tecnologías de información modernas que permitan mejorar procesos internos, como por ejemplo tecnologías de conectividad en tiempo real para mejorar el control de inventario y activos fijos, así como tecnologías que ayuden a digitalizar procesos administrativos que actualmente se hacen manuales (procesos de reportes de servicios técnicos y procesos contables como validación de facturación electrónica).

Para lograr este objetivo se determinó como iniciativa la de establecer proyectos de mejora continua en los procesos, con lo cual se promovería la innovación. Se estableció un indicador de medición de las iniciativas implementadas de mejora de procesos por año, la cual tiene una meta de 2 por año.

4.3.4 Procesos regulatorios y sociales

Para los procesos regulatorios y sociales se establecieron tres objetos de cambio, uno enfocado a la vigencia de registros sanitarios, otro de mejores prácticas ambientales y de retribución a la sociedad y por último uno que se enfoca en tener un programa de cumplimiento efectivo.

El objeto de cambio de vigencia de registros sanitarios está enfocado al proceso regulatorio más importante que tiene la empresa, ya que, en caso de no tener los registros sanitarios actualizados, le sería imposible a la compañía poder comercializar la gran mayoría de sus productos, por lo que se vuelve fundamental poseer todos los registros sanitarios de los productos que comercializa actualizados, además de tener listos los registros de productos nuevos cuando se requieren.

Debido a la importancia que esto conlleva se determinó un objetivo estratégico, el cual es tener los registros sanitarios vigentes para cuando se necesiten, por lo que se presentó la

iniciativa de establecer una metodología de renovación e inclusión de nuevos registros al seguir los plazos del Ministerio de Salud y casas comerciales de los productos que se van a comercializar. Para medir esta iniciativa se generó un indicador de porcentaje de registros sanitarios actualizados y disponible en el momento oportuno, con una meta de 80%, 85% y 90% para el primer, segundo y tercer año correspondientemente.

Para el objeto de cambio de mejores prácticas ambientales y de retribución a la sociedad, se estableció un objetivo estratégico de disminuir de manera sostenida el impacto ambiental y social provocado por la operación de Tri DM. Como se mencionó en la perspectiva financiera, es de gran importancia estratégica para Tri DM garantizar la sostenibilidad a largo plazo en dos ámbitos, uno en recursos naturales que son finitos y el otro en la imagen que la sociedad tenga de la compañía, ya que, la sociedad le da los recursos a la empresa y luego le compra el producto.

Es por esto, que se establecieron iniciativas que van en función de tener un impacto positivo ambiental y social sostenible en el tiempo, basándose en el marco del sistema de gestión integral de la compañía. Es importante recalcar que las iniciativas tienen que estar ligadas al marco de gestión integral y no hacer iniciativas que no generen un impacto estratégico importante.

Para medir el cumplimiento de esta iniciativa se determinaron dos indicadores. El primero de ellos corresponde al porcentaje de desechos del proceso principal debidamente tratados. Los mismos, están relacionados con todos los desechos sólidos que se generan del proceso de cadena de distribución. La meta será de un 100% del manejo correcto de dichos residuos. El otro indicador será la cantidad anual de horas hombre que se invertirán en las iniciativas de voluntariado social y ambiental; se definió una meta de 250 horas hombre por año.

Por último, el objeto de cambio del programa de cumplimiento efectivo busca que la empresa cuente con un programa estructurado y transversal que le permita asegurarse que cumple con todos los requisitos legales para no tener ningún problema judicial y además de mantener la buena imagen de la compañía.

Para ello, se estableció una iniciativa de crear dicho plan, el cual debe estar alineado con el sistema de gestión integral para poder incluir los riesgos de cumplimiento dentro de la

matriz de riesgos de la compañía y de esta manera poder tratarlos y mitigarlos. Como indicador de esta iniciativa se establece que el porcentaje de los riesgos residuales que son menores al umbral determinado por la compañía sea para el primer año de 70%, el segundo 80% y para el último año de 90%.

4.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

A través de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se refleja la estructura que la organización debe mantener para alcanzar sus objetivos, tanto en capital humano, capital de información y capital organizacional.

Bajo esta perspectiva se persiguen los siguientes objetivos:

1. Garantizar la eficiencia de los procesos de gestión de conocimiento.
2. Desarrollar un clima organizacional dentro de la empresa donde el personal se sienta motivado, con buenas relaciones interpersonales, conciencia de trabajo en equipo e identificado con la organización.
3. Implementar un sistema de gestión integrado que se base en riesgos en los procesos principales de la empresa.
4. Implementar un proceso robusto de aseguramiento de calidad del producto.
5. Implementar el uso del sistema de información integrado en todos los procesos principales para poder generar información de alto impacto estratégico.

4.4.1 Garantizar la eficiencia de los procesos de gestión de conocimiento

Para el primer objetivo, se pretende establecer un proceso de recursos humanos que asegure la eficiencia en la gestión del conocimiento para garantizar que este permee en toda la organización. Esto permitiría que los colaboradores conozcan sobre los productos y servicios suministrados por la empresa, así como incrementar las capacidades tecnológicas y de innovación, liderazgo y trabajo en equipo de los miembros de la empresa, para llevar a cabo sus labores de la mejor forma posible.

Como indicadores para esta acción se proponen los siguientes:

- Nivel de satisfacción con la formación: medido a través de la encuesta de clima organizacional. La meta para el año 1 será de 85%, para el 2 año de 88% y para el 3 de 90%
- Brecha de competencias clave: medida con la evaluación del desempeño del personal. La meta es de 85% para el año 1, 88% para el año 2 y 90% para el año 3.
- Rotación de personal: se obtiene a partir de la división del número de empleados que salen de la empresa sobre la media de empleados en cada año. La meta para el año 1 es de 10%, para el año 2 de 8% y para el año 3 de 5%.
- Habilidades estratégicas que generan valor añadido: será medido a través de la encuesta de clima organizacional. La meta para el año 1 será de 85%, para el 2 año de 88% y para el 3 de 90%.

4.4.2 Desarrollar un clima organizacional dentro de la empresa

Con el segundo objetivo, se persigue desarrollar un clima organizacional dentro de la empresa en donde el personal se sienta motivado, con buenas relaciones interpersonales, conciencia de trabajo en equipo e identificación con la organización; es decir contar con personal altamente motivado para realizar sus labores, tanto de forma individual como colectiva. Para lograrlo, se pretenden establecer las siguientes iniciativas: realización de programas de reconocimiento a los empleados y programas de trabajo interdepartamentales; conformación de comités de actividades sociales y de responsabilidad social empresarial.

Los indicadores ligados a este objetivo se obtendrán a través de la encuesta de clima organizacional y la meta para cada uno de ellos será de 85% para el primer año, 88% en el segundo y 90% en el tercero. Los indicadores son:

- Satisfacción del clima organizacional
- Resultado del eje de transversalidad del clima organizacional
- Resultado del eje de relaciones interpersonales del clima organizacional
- Resultado del eje identificación del clima organizacional

4.4.3 Implementar un sistema de gestión integrado

El tercero de los objetivos de la perspectiva de procesos internos busca implementar un sistema de gestión integrado basado en riesgos en los procesos principales de la empresa.

Este objetivo, involucra las áreas de aseguramiento de la calidad, responsabilidad social empresarial, salud ocupacional y medio ambiente, todos ellos alineados con la estrategia de la compañía.

Para lograrlo se evaluará e implementará en los procesos principales de la organización, marcos de referencia en la gestión de responsabilidad social empresarial, salud ocupacional y medio ambiente, en alineación con el sistema de gestión de calidad y su enfoque en riesgos.

Como indicador de esta iniciativa se medirá el porcentaje de procesos principales incluidos en el sistema de gestión integral, por cada uno de los marcos de referencia. La tabla siguiente muestra las metas para cada año según su marco.

Tabla 9. Procesos principales incluidos en el sistema de gestión integral, según marco de referencia

Marco de referencia	Año 1	Año 2	Año 3
Gestión de Calidad	95%	95%	95%
Medio Ambiente	0%	50%	75%
Responsabilidad Social Empresarial	0%	0%	50%
Salud Ocupacional	75%	95%	95%

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Implementar un proceso de aseguramiento de calidad del producto

Bajo este cuarto objetivo se persigue la implementación de un proceso robusto de aseguramiento de calidad del producto que permita la detección de fallas de estos. Para lograrlo, se estableció como iniciativa la implementación de mecanismos de evaluación aleatoria de la calidad de las principales líneas de productos de la empresa.

El indicador de este objetivo se registrará por el porcentaje de aceptación de los productos analizados, siendo la meta de 85% para el año 1, 90% para el año 2 y 95% para el año 3.

4.4.5 Implementar el uso del sistema de información integrado en todos los procesos principales

El último objetivo de esta perspectiva busca implementar el uso del sistema de información integrado en todos los procesos principales, para la generación de información de alto impacto, los cuales a su vez servirán de sustento para la toma de decisiones.

Como iniciativa para lograrlo, se adaptará el sistema de información de la empresa SAP en los procesos que aún no lo implementan y se creará un proceso de análisis de datos. Los indicadores de este objetivo son:

- Porcentaje de procesos principales que utilizan el sistema de información de la empresa: la meta será de 70% para el año 1, 80% para el año 2 y 90% para el año 3.
- Porcentaje de objetivos operativos de cada área ligados al análisis de datos: la meta corresponde a 10% para el año 1, 20% para el año 2 y 30% para el año 3.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo, tiene como fin mostrar las principales conclusiones y recomendaciones que surgen del desarrollo del proyecto de la propuesta de plan estratégico para la empresa Tri DM.

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones más importantes que se han obtenido tras el proceso de investigación y desarrollo de este proyecto.

- La industria de equipo médico continúa siendo un mercado de gran potencial y crecimiento, ello se debe a la inversión en salud pública por parte del Estado y las condiciones del país para la atracción de empresas privadas del sector médico; entre las que destacaban el talento humano, estabilidad jurídica y posición geográfica.
- La empresa Tri DM, dedicada a la importación y distribución de equipos e insumos médicos, se encuentra en una tendencia de crecimiento dentro del mercado en el que participa. Dicha situación se debe a la gran variedad de productos innovadores que suministra, el respaldo que posee de las casas comerciales que representa y los servicios adicionales que brinda para el mantenimiento de los productos.
- Sin embargo, existe una gran dependencia de ventas en un solo cliente, lo cual pone en riesgo la estabilidad de la empresa ante algún cambio en las condiciones de dicho cliente. Además, la gran variedad de productos sustitutos y casas comerciales que existen en el mercado, pueden significar un problema para el crecimiento de la empresa.
- La planeación estratégica es una herramienta trascendental para la administración de una empresa, su implementación determina la senda que debe seguir la organización para obtener sus objetivos. Asimismo, hace posible la toma de decisiones y determinación de los cambios que deben ser aplicados con el fin de ser exitosos ante las variaciones del mercado.
- Bajo la aplicación de la planeación estratégica, el Cuadro de Mando Integral adquiere gran relevancia, toda vez que facilita el seguimiento y cumplimiento de los indicadores que fueron establecidos para alcanzar cada uno de los objetivos de la empresa.
- Para el caso de la empresa Tri DM fue diseñado un CMI a partir de los elementos distintivos de la empresa, el análisis FODA y de las 5 fuerzas de Porter, así como los

resultados obtenidos en las últimas encuestas de servicio al cliente y clima organizacional.

El análisis conjunto de dichos elementos generó la creación de un CMI realista y aplicable que le permita a la empresa la implementación de forma exitosa, con miras al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

- Se tomó como referencia las 4 perspectivas del CMI: -financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento- para el establecimiento de cada uno de sus objetivos, los cuales contienen a su vez los indicadores y metas que deben ser monitoreados. Estos indicadores permiten a la empresa tener constante medición del cumplimiento de los objetivos al evitar la subjetividad de quien lo realice.
- El trabajo realizado brinda a la Alta Dirección de la empresa Tri DM una herramienta para la toma de decisiones, coordinación y liderazgo de procesos de cambio, manejo de conflictos y evaluación del desempeño de sus colaboradores. Los colaboradores a su vez podrán conocer y participar de forma conjunta en la obtención de los objetivos de la empresa, sobre los cuales serán medidos según su rol.

5.2 Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones del proyecto, a continuación, se muestran las principales recomendaciones para la empresa Tri DM:

- Se recomienda a la empresa utilizar el mapa estratégico propuesto en el presente proyecto de investigación, el cual tiene una línea que busca como resultado final el aumentar el valor de la compañía para las partes interesadas. Para esto se debe tener claro los pasos por seguir para hacer la transición entre el mapa estratégico actual y el propuesto, ya que, a pesar de que se contemplaron elementos importantes del mapa actual, existen cambios significativos de enfoque de algunas áreas de la compañía.
- Por otra parte, se recomienda la implementación para la transición del año 2020 al año 2021; esto debido a que el mapa responde a un análisis del entorno interno y externo actual. Si se pospone su aplicación por más tiempo, se corre el riesgo de que algunos elementos queden obsoletos por las circunstancias del entorno cambiante.
- En virtud de la validez del mapa estratégico en el tiempo ya mencionada, dentro de la metodología recomendada de planeación estratégica es importante evaluar estos elementos de entorno todos los años. Asimismo, se debe monitorear los resultados obtenidos de las iniciativas para determinar si se debe hacer un ajuste de la estrategia de manera periódica y constante; esto debido a que la propuesta del proyecto actual es diseñada en función al diagnóstico realizado en un momento determinado.
- Además de la utilización del mapa estratégico planteado, se recomienda la implementación y uso del cuadro de mando integral que aclara los indicadores y metas para cada uno de los objetivos estratégicos, ya que, si no se monitorea el cumplimiento de estas metas puede haber una desviación de los resultados que se quieren obtener.
- El seguimiento del cuadro de mando integral debe tener un componente de responsabilidad. Por ello, se recomienda abordar el seguimiento de manera mensual con el equipo de trabajo gerencial de la compañía, y de esta manera visualizar oportunamente cualquier ajuste que se deba ejecutar en los planes de trabajo operativos de las áreas funcionales que responden a las iniciativas propuestas.
- Por último, se recomienda incluir dentro del esquema de evaluación del personal el cumplimiento de metas del cuadro de mando integral de tal manera que se cree un esquema de compensación variable. Esto ayudará a que a todos los niveles de la

organización puedan motivar al personal con el cumplimiento de las iniciativas que se traducirían en obtención de resultados financieros para la empresa.

Anexos

Anexo 1. Resumen Decretos Ejecutivo N° 21322 y N° 21719

<p>Decreto Ejecutivo N° 21322</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las materias primas, material de empaque, insumos y equipos para producción de medicamento humano, así como el producto terminado estarán exentas del pago de tributos y sobretasas a la importación, excepto el derecho ad valorem a la importación. • La lista de las mercancías que gozan de dicha exoneración se encuentra en los anexos 1 a 3 del Decreto en mención. • La importación y compra local de equipo médico está exenta del pago de todo tributo y sobretasas a la importación. • El Anexo 4 del Decreto señala los productos a los cuales aplica la exoneración de equipo médico. • Para obtener dichas exoneraciones, el interesado deberá presentar el formulario correspondiente al Departamento de Control de Exenciones de la Dirección General de Industria del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Dicho ente emitirá su recomendación ante el Departamento de Exenciones del Ministerio de Hacienda. • Seguidamente el Ministerio de Hacienda autorizará la solicitud, previo al cumplimiento de los requisitos.
<p>Decreto Ejecutivo N°21719</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma al Decreto N° 21322 en relación con los productos de equipo médico.

	<ul style="list-style-type: none">• Los equipos médico-quirúrgicos, hospitalarios, dentales y de laboratorio están exentos de todo tributo local y de importación.• Las mercancías de esta categoría que sean producidas localmente podrán venderse sin el pago del impuesto de valor agregado y selectivo de consumo, previo a la aprobación de Ministerio de Salud.• Las mercancías amparadas a las disposiciones arriba señaladas corresponden a las especificadas en el Anexo 4 del Decreto.
--	--

Bibliografía

- Armijo, M. (julio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2 de junio de 1992). *Reglamento para la Importación de Medicamentos y para la Exoneración de Materias Primas, Insumos y todo Producto Intermedio o Final que se Utilice en la Elaboración de Medicamentos, así como otros Equipos Médicos*. San Jose: La Gaceta. Recuperado el 12 de enero de 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58354&nValor3=77573&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1995). *Ley de Contratación Administrativa*. San José: La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2000). *Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS*. San José: La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (3 de diciembre de 2018). *Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*. San José: La Gaceta. Recuperado el 12 de enero de 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720
- Banco Mundial. (10 de octubre de 2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- Bastián, C. (9 de febrero de 2020). *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/porquelasempresasdebentenerunproposito/20170511/200758.html>
- Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación. (30 de junio de 2019). *CAMTIC*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.camtic.org/actualidad-tic/costa-rica-se-ubica-en-segundo-lugar-en-innovacion-en-america-latina-despues-de-chile/>

- Cano, M., & Olivera, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Contreras, E. (2013). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Davara, F. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión de cambio*. Madrid: Ministerio de Defensa: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- David, F. (1991). *Strategic management*. Columbus: Merrill.
- Durán, D., Llopart, J., & Redondo, R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.
- El Financiero. (16 de mayo de 2017). *El Financiero*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/el-sector-salud-en-costa-rica-va-lento-comparado-con-el-avance-tecnologico/3X2QYICVB5BHJPPMD62FTWRYUU/story/>
- El País. (27 de mayo de 2019). *El País*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.elpais.cr/2019/05/27/costa-rica-alberga-65-de-la-biodiversidad-mundial-asegura-el-pnud/>
- El País.cr. (1 de octubre de 2019). *El País.cr*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://www.elpais.cr/2019/10/01/hiperdemocracia-en-costa-rica-apologia-a-los-poderes-de-facto/>
- Enciclopedia Económica. (2019). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://enciclopediaeconomica.com/mision/>
- Eyzaguirre, N. (2006). *Banco Mundial*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/EYZAGUIRRE.pdf>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 118-134.
- Horvarth & Partners . (2003). *Dominar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.

- Infobae. (15 de enero de 2019). *Infobae*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/01/15/mas-del-10-de-los-latinoamericanos-viven-en-la-pobreza-extrema-es-la-cifra-mas-alta-en-9-anos/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). *IICA*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7044/1/BVE18040204e.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (13 de diciembre de 2017). *INEC*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <http://www.inec.go.cr/noticia/esperanza-de-vida-crecio-nacimientos-disminuyeron>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (27 de junio de 2016). *INEC*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <http://www.inec.go.cr/noticia/poblacion-costarricense-desacelera-su-crecimiento>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos, Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración eficaz*. USA: Bibiloecta Harvad.
- La Nación. (agosto de 2019). *La Nación*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.nacion.com/economia/empleo/desempleo-de-costa-rica-aumento-a-119-en-el/FBNWUVCDZZGZRMUYUE4F7XJEZTY/story/>
- La Prensa Libre. (12 de diciembre de 2014). *La Prensa Libre*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/6881-6-de-la-poblacion-no-tiene-cobertura-de-los-servicios-de-la-ccss>
- La República. (30 de abril de 2018). *La República*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-cada-vez-atrae-a-mas-visitantes-por-turismo-medico>
- La República. (2019). *La República*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.larepublica.net/noticia/ticos-desaprueban-el-gobierno-de-carlos-alvarado>
- Lara, E. (2016). *Factores asociados con la falta de éxito en la implementación de la planeación estratégica en empresarios y directivos del centro empresarial de Ciudad Juarez, 2014-2015*. Chihuahua: El Colegio de Chihuahua.

- Lara, P. (18 de febrero de 2012). *Pedro Lara*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de <https://pedrolarav.com/2013/02/18/limitaciones-en-la-planeacion-estrategica/>
- Lerdón, J. (1999). *Cooperativa campesina El Prado Limitada. Segundo informe de avance: Análisis corporativo*. Valdivia.
- Ministerio de Ambiente y Energía. (2019). *MINAE*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://minae.go.cr/images/pdf/Plan-de-Descarbonizacion-1.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú . (2000). *Medición y Evaluación del Desempeño en la Administración Pública*. Lima: Documento de Trabajo del MEF.
- Muñiz, R. (2019). *Marketing-XXI*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (agosto de 2019). *WIPO*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2019/04/article_0001.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (febrero de 2017). *Ministerio de Salud de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/tramites/registros-de-gestores-de-la-salud/ocde-residuos/3564-estudios-de-la-ocde-sobre-los-sistemas-de-salud-costa-rica/file>
- Osorio, A. (2013). *Gerencia Estratégica de Organizaciones*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Presidencia de la República de Costa Rica. (24 de febrero de 2019). *Presidencia de la República de Costa Rica*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/02/sintesis-plan-nacional-de-descarbonizacion-2018-2050/>
- Presidencia de la República de Costa Rica . (29 de octubre de 2019). *Presidencia de la República de Costa Rica* . Recuperado el 30 de noviembre de 2019, de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/10/ccss-anuncia-inversion-sin-precedentes-en-todo-el-territorio-nacional/>

- Reeves, M. & Deimler, M. (2009). *The new bases of competitive advantage*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Revista Suma. (22 de julio de 2019). *Revista Suma*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://revistasumma.com/costa-rica-banco-central-ajusta-crecimiento-economico-a-22-en-el-2019/>
- Sallenave, J.P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sanchez, J. & Morales, M. (2009). *Planeación y evaluación educativa*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>
- Semanario Universidad. (7 de noviembre de 2018). *Semanario Universidad*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://semanariouniversidad.com/suplementos/crecimiento-de-la-oferta-de-servicios-privados-de-salud-y-su-posible-impacto-en-el-sistema-universal-de-salud-costarricense/>
- Semanario Universidad. (10 de octubre de 2019). *Semanario Universidad*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://semanariouniversidad.com/pais/hacienda-septiembre-dejo-superavit-de-44-000-millones-sin-contar-intereses/>
- Semanario Universidad. (17 de octubre de 2019). *Semanario Universidad*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://semanariouniversidad.com/ultima-hora/pobreza-en-costa-rica-se-mantiene-en-21-aunque-baja-la-pobreza-extrema/>
- Tecnológico de Costa Rica. (27 de noviembre de 2018). *TEC*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/11/27/sector-dispositivos-medicos-avanza-investigacion-desarrollo>
- Thompson, A., & Strickland III, A. (1994). *Dirección y administración estratégicas : conceptos casos y lecturas*. Wilmington : Addison Wesley Iberoamericana.
- TriDM S.A. (2018). *TriDM*. Recuperado el 6 de 12 de 2019, de <http://tridm.com/>
- Universidad de Costa Rica. (16 de noviembre de 2018). *Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/11/16/la-poblacion-de-costa-rica-no-llegara-a-los-seis-millones-y-otros-datos-que-nos-retan-como-pais.html>

Universidad de Costa Rica. (28 de agosto de 2019). *Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/08/28/la-confianza-de-los-consumidores-permanece-en-el-suelo.html>

Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 21-32.