

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas



**Práctica de especialidad para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas**

**Plan Estratégico 2010-2012 para la Asociación Solidarista
de Empleados de la Municipalidad de San Carlos**

Trabajo final presentado por

Melissa Vargas Araya

Profesor Asesor

M.A.E. Ronny Rodríguez Barquero

Noviembre, 2009

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas



**Práctica de especialidad para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas**

**Plan Estratégico 2010-2012 para la Asociación Solidarista
de Empleados de la Municipalidad de San Carlos**

Trabajo final presentado por

Melissa Vargas Araya

Profesor Asesor

M.A.E. Ronny Rodríguez Barquero

Noviembre, 2009

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, en agradecimiento de la finalización de una etapa muy provechosa y de crecimiento en mi vida; y además por darme la oportunidad de desarrollarme como persona y como profesional a través de esta experiencia.

En especial, dedico este proyecto y el cumplimiento de esta etapa de estudio a mi madre Amalia Araya Garro; quien me ha brindado su apoyo durante toda mi vida impulsándome a ser mejor, siendo siempre un ejemplo de humildad, esfuerzo y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS

Primero, dar gracias a Dios, por estar conmigo durante este proceso de estudio universitario, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante esta etapa.

De igual manera mi más sincero agradecimiento al M.A.E. Ronny Rodríguez Barquero, profesor asesor, quien con amabilidad y disposición, me guió en el desarrollo de este proyecto de graduación.

Así también externo mi gratitud hacia ASEMUSANCA, Junta Directiva y colaboradores, quienes me abrieron la puerta de su empresa y me brindaron su apoyo y colaboración desde el primer momento.

Agradecer a mi familia, ya que debido a su esfuerzo tuve la oportunidad de contar con mi formación universitaria y apoyarme durante estos años de estudio, que se finalizan con este proyecto. A mis padres Olman Vargas Quesada y Amalia Araya Garro, mis hermanos, sobrinos y demás familiares.

Por último, expreso mi gratitud a mis compañeros del TEC, en quienes descubrí personas valiosas; pero en especial a Yoryinela Arce, Marcela Acuña, y Diana Corrales con quienes compartí de manera más cercana en los últimos períodos de universidad.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	4
A. ANTECEDENTES DEL CANTÓN Y LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS	4
1. <i>Cantón de San Carlos</i>	4
2. <i>Municipalidad de San Carlos</i>	6
a) Antecedentes de la empresa.....	6
b) Visión.....	8
3. <i>Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA)</i>	9
a) Antecedentes de la organización	9
b) Naturaleza	11
c) Misión, Visión, Valores	11
d) Organigrama.....	12
e) Ubicación.....	12
f) Cantidad de personal	12
g) Descripción de las instalaciones físicas	12
B. FORMA JURÍDICA	13
C. JUNTA DIRECTIVA.....	13
D. ORGANIZACIÓN	13
1. <i>Descripción</i>	13
2. <i>Organigrama</i>	14
3. <i>Funciones de las Unidades Organizacionales</i>	14
a) Asamblea General de Asociados	14
b) Junta Directiva	15
c) Departamento Administrativo	15
d) <i>Staff</i> Legal.....	15
e) <i>Staff</i> Contabilidad	15
4. <i>Puestos y funciones por unidad organizacional</i>	15
a) Junta Directiva	15
b) Departamento Administrativo	18
E. SERVICIOS OFRECIDOS	20
1. <i>Descripción del Servicio</i>	20

2.	<i>Diferenciación del servicio</i>	25
3.	<i>Servicios Complementarios</i>	26
II.	MARCO TEÓRICO	28
A.	INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA	28
1.	<i>Conceptos básicos de la administración estratégica</i>	28
a)	Concepto de estrategia	28
b)	Estudio de la administración estratégica.....	29
c)	Modelo básico de administración estratégica.....	34
B.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE	38
1.	<i>Análisis ambiental y análisis industrial</i>	39
a)	Análisis ambiental o externo	39
b)	Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas	42
c)	Síntesis de factores externos: EFAS.....	45
2.	<i>Análisis interno: análisis organizacional</i>	46
a)	Análisis de la Cadena de Valor.....	46
b)	Análisis de recursos y capacidades funcionales.....	48
C.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	51
1.	<i>Análisis de situaciones y estrategia empresarial</i>	51
a)	Análisis de la situación: análisis FODA.....	51
b)	Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA	51
c)	Estrategias de negocios.....	52
2.	<i>Estrategia corporativa</i>	55
a)	Estrategia corporativa	55
b)	Estrategia direccional	55
3.	<i>Estrategia funcional y opción estratégica</i>	56
a)	Estrategia funcional.....	56
b)	Opción estratégica: selección de la mejor estrategia	58
c)	Desarrollo de políticas.....	59
4.	<i>Posicionamiento estratégico</i>	60
D.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	61
1.	<i>Organización para la acción</i>	61
a)	Implementación de la estrategia.....	61
b)	¿Quién implanta la estrategia?	62

c)	¿Qué se debe hacer?	62
d)	¿Cómo se implementará la estrategia?	64
2.	<i>Dotación de personal y dirección</i>	66
a)	Dotación de personal	66
b)	Dirección	67
E.	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	68
1.	<i>Evaluación y control de la administración estratégica</i>	69
2.	<i>Medición del rendimiento</i>	69
3.	<i>Sistemas de información estratégica</i>	70
4.	<i>Problemas de medición del rendimiento</i>	70
5.	<i>Directrices para el control adecuado</i>	70
6.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	71
F.	LAS ASOCIACIONES SOLIDARISTAS.....	72
1.	<i>Definición</i>	72
2.	<i>Fines de una asociación</i>	73
3.	<i>Naturaleza jurídica de una asociación solidarista</i>	74
G.	FUNDAMENTO Y ORIENTACIÓN DEL SOLIDARISMO COSTARRICENSE	75
1.	<i>Cuatro principios y cinco direcciones</i>	76
a)	La persona humana	76
b)	La empresa como comunidad humana	77
c)	El trabajo como dimensión ética del hombre.....	80
d)	La familia, célula de la sociedad	81
e)	El bien común, objeto de la solidaridad	82
H.	FUNCIONAMIENTO BÁSICO DEL SOLIDARISMO EN COSTA RICA	82
1.	<i>¿Qué es el Solidarismo?</i>	82
2.	<i>¿Quién propone la idea solidarista en Costa Rica?</i>	83
3.	<i>¿Cómo están reguladas las asociaciones solidaristas?</i>	83
4.	<i>¿Qué son las Asociaciones Solidaristas?</i>	83
5.	<i>¿Cuáles son sus fines?</i>	83
6.	<i>¿De cuáles fuentes provienen sus recursos económicos?</i>	84
7.	<i>¿Cuáles son órganos principales?</i>	84
8.	<i>¿Cómo se disponen los ahorros personales y el aporte patronal?</i>	84
III.	MARCO METODOLÓGICO	87

A.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	87
B.	PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	88
C.	OBJETIVOS	88
1.	<i>Objetivo general</i>	88
2.	<i>Objetivos específicos</i>	88
D.	TIPO DE TRABAJO	89
E.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	89
1.	<i>Sujetos</i>	89
2.	<i>Fuentes</i>	90
a)	Fuentes primarias de información.....	90
b)	Fuentes secundarias de información.....	91
F.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	91
1.	<i>Cuestionario</i>	92
2.	<i>Entrevista</i>	92
G.	MÉTODO	92
1.	<i>Definición de la misión</i>	92
2.	<i>Proceso del análisis ambiental</i>	93
3.	<i>Formulación</i>	94
4.	<i>Implementación</i>	95
H.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	96
I.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	96
IV.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	99
A.	MISIÓN.....	99
1.	<i>Situación actual con respecto a la misión</i>	99
2.	<i>Propuesta de la Misión Organizacional</i>	99
B.	VISIÓN.....	100
1.	<i>Situación actual con respecto a la visión</i>	100
2.	<i>Propuesta de la Visión Organizacional</i>	101
C.	UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.....	102
D.	VALORES	102
E.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA EN COSTA RICA	103
1.	<i>Procesos</i>	103

2.	<i>Clientes</i>	104
3.	<i>Finanzas</i>	104
4.	<i>Recursos Humanos</i>	105
F.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO	105
1.	<i>Significado de la numeración de la matriz</i>	105
2.	<i>Asociaciones Solidaristas sujetos de comparación</i>	106
a)	Asociación Solidarista de Empleados de Coocique R.L (ASEMCO)	106
b)	Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense del Seguro Social (ASECCSS)	107
	<i>Justificación de las calificaciones de la matriz del perfil competitivo</i>	109
	Procesos.....	109
	Clientes	110
	Finanzas	111
	Recursos Humanos.....	112
V.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	114
A.	ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO	114
1.	<i>Fuerzas Político Legales</i>	114
2.	<i>Fuerzas Económicas</i>	116
3.	<i>Fuerzas Socioculturales</i>	117
4.	<i>Fuerzas Tecnológicas</i>	119
B.	ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO	120
1.	<i>Rivalidad entre Competidores</i>	120
2.	<i>Proveedores</i>	121
3.	<i>Clientes</i>	122
4.	<i>Sustitutos</i>	123
5.	<i>Competidores Potenciales</i>	124
C.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	125
1.	<i>Identificación de las oportunidades y amenazas</i>	125
a)	Oportunidades	125
b)	Amenazas	126
2.	<i>Priorización de las oportunidades y amenazas existentes para la empresa</i>	126
a)	Principales Oportunidades	126
b)	Principales Amenazas.....	127
D.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	127

1.	<i>Significado de numeración de la matriz</i>	127
	<i>Justificación de calificaciones de las oportunidades y amenazas</i>	129
	Oportunidades	129
	Amenazas	130
VI.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	133
A.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	133
1.	<i>Servicio</i>	133
a)	Afiliación	133
b)	Solicitud de línea de crédito	134
c)	Solicitud de servicio solidarista	135
2.	<i>Mercadeo</i>	136
a)	Publicidad	136
b)	Promoción	136
c)	Fuerza de ventas	137
d)	Selección de canales de comercialización	137
e)	Determinación del precio o tarifa aplicable	137
3.	<i>Seguimiento a clientes</i>	138
a)	Atención posventa	138
b)	Garantías	138
B.	ACTIVIDADES DE APOYO	139
1.	<i>Administración de la información y la infraestructura</i>	139
a)	Administración general	139
b)	Planificación	141
c)	Contabilidad y finanzas	142
d)	Manejo de la tecnología de información	143
2.	<i>Recursos humanos y capacitación</i>	144
a)	Búsqueda, selección y contratación	144
b)	Entrenamiento y capacitación	145
c)	Compensaciones	145
d)	Desarrollo del Recurso Humano	146
3.	<i>Desarrollo de innovación y tecnología</i>	147
a)	Innovación	147
b)	Tecnología	148
4.	<i>Calidad y ambiente</i>	149

a)	Control de calidad	149
b)	Metrología.....	149
c)	Normalización	150
d)	Gestión del ambiente y eco eficiencia.....	150
C.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	151
1.	<i>Identificación</i>	151
a)	Fortalezas	151
b)	Debilidades.....	152
2.	<i>Priorización de fortalezas y debilidades</i>	153
a)	Fortalezas principales	153
b)	Debilidades principales.....	153
D.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	153
1.	<i>Significado de numeración de la matriz</i>	153
	<i>Justificación de calificaciones de las fortalezas y debilidades</i>	155
	Fortalezas	155
	Debilidades	155
VII.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	158
A.	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	158
1.	<i>Objetivos Estratégicos</i>	158
2.	<i>Objetivos Financieros</i>	159
B.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS	159
C.	OTRAS ESTRATEGIAS APLICABLES	161
1.	<i>Estrategias para Recursos Humanos</i>	161
2.	<i>Estrategias para Procesos</i>	161
3.	<i>Estrategias para Clientes</i>	162
4.	<i>Estrategias para Finanzas</i>	162
D.	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL FODA	162
1.	<i>Estrategias FO</i>	162
2.	<i>Estrategias FA</i>	163
3.	<i>Estrategias DO</i>	163
E.	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA	163
1.	<i>Descripción de los Ejes</i>	164
a)	Fortaleza Financiera	164

b)	Fortaleza de la Industria	165
c)	Fortaleza Ambiental	165
d)	Ventaja Competitiva	165
2.	<i>Descripción de cuadrante</i>	166
F.	MATRIZ INTERNA—EXTERNA	166
	<i>Descripción de la matriz</i>	167
G.	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	167
1.	<i>Perspectivas estratégicas del negocio</i>	167
2.	<i>Asociación “perspectivas-objetivos-estrategias-niveles de prioridad”</i>	168
a)	Perspectiva Financiera	168
b)	Perspectiva de Clientes	170
c)	Perspectiva de Procesos	172
d)	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	175
H.	MAPA ESTRATÉGICO	176
1.	<i>Motivos de la relación de las estrategias</i>	178
a)	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	178
b)	Perspectiva Procesos	178
c)	Perspectiva Clientes	179
d)	Perspectiva Financiera	179
VIII.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	181
A.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	181
B.	PLANES FUNCIONALES	182
1.	<i>Plan Funcional para el área de Finanzas</i>	183
2.	<i>Plan Funcional para el área de Clientes</i>	188
3.	<i>Planes Funcionales para el área de Procesos</i>	191
4.	<i>Planes Funcionales para el área de Aprendizaje y Crecimiento Procesos</i>	197
C.	PRESUPUESTO	200
IX.	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	209
A.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	209
B.	MAPA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS	215
1.	<i>Porcentajes recibidos en los indicadores</i>	218
a)	Fórmula	218

b)	Categorías de Porcentajes	218
c)	Porcentajes recibidos por indicador	218
d)	Porcentajes recibidos por perspectiva	219
2.	<i>Motivo de la relación de los indicadores</i>	221
a)	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	221
b)	Perspectiva Procesos	221
c)	Perspectiva Clientes	222
d)	Perspectiva Finanzas	222
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		224
A.	CONCLUSIONES	224
B.	RECOMENDACIONES	226
LITERATURA CITADA		230
APÉNDICES		233
HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO		233
FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASEMUSANCA		239
1.	<i>Consideraciones Generales</i>	240
2.	<i>Modo de Uso</i>	240
a)	Encabezado de la ficha	240
b)	Puntuación	241
c)	Encabezados	242
d)	Aspectos	243
e)	Sub total	243
f)	Total	243
g)	Otras consideraciones	243
PERFIL DEL NUEVO COLABORADOR		245
3.	<i>Guía para la comprensión del manual de puestos</i>	250
a)	Materiales, equipo y herramientas	250
b)	Manejo de Información y discreción	250
c)	Dinero, títulos valores y documentos	251
d)	Procesos de planificación, organización, dirección y control	251
e)	Autonomía	251
f)	Supervisión Ejercida	252
g)	Esfuerzo físico requerido	252

h) Constitución Física y Capacidad Sensorial 253

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo	108
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo	128
Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno.....	154
Tabla 4. Perspectiva Financiera ASEMUSANCA	169
Tabla 5. Perspectiva Clientes ASEMUSANCA	171
Tabla 6. Perspectiva Procesos ASEMUSANCA.....	172
Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento ASEMUSANCA.....	175
Tabla 8. Plan Funcional para Finanzas A1.....	183
Tabla 9. Plan Funcional para Finanzas B.....	185
Tabla 10. Plan Funcional para Finanzas C1	186
Tabla 11. Plan Funcional para Clientes A1.....	188
Tabla 12. Plan Funcional para Clientes B1.....	189
Tabla 13. Plan Funcional para Procesos A1	191
Tabla 14. Plan Funcional para Procesos A2	192
Tabla 15. Plan Funcional para Procesos B1.....	194
Tabla 16. Plan Funcional para Procesos C2.....	195
Tabla 17. Plan Funcional para Aprendizaje y Conocimiento A1.....	197
Tabla 18. Plan Funcional para Aprendizaje y Conocimiento A2.....	198
Tabla 19. Cargas Salariales y Otras Consideraciones por Contratación de personal	201
Tabla 20. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 FINANZAS	202
Tabla 21. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 CLIENTES	203
Tabla 22. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 PROCESOS	204
Tabla 23. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	206
Tabla 24. Presupuesto Anual Total para Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012	207

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Planificación Estratégica	32
Ilustración 2. Modelo de administración estratégica	34
Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas Porter	44
Ilustración 4. Matriz industrial.....	45
Ilustración 5. Resumen del análisis de los factores externos (tabla EFAS)	45
Ilustración 6. Cadena de Valor	47
Ilustración 7. Matriz FODA y estrategia	52
Ilustración 8. Diagrama de evaluación de la posición y acción estratégica	61
Ilustración 9. Matriz de Posición Estratégica ASEMUSANCA	164
Ilustración 10. Matriz Interna Externa ASEMUSANCA	166
Ilustración 11. Mapa Estratégico ASEMUSANCA	177
Ilustración 12. Nomenclatura de los Planes Funcionales	183
Ilustración 13. Mapa de Indicadores Estratégicos ASEMUSANCA	217
Ilustración 14. Nivel de importancia por perspectiva en la implementación del Plan Estratégico ASEMUSANCA	220
Ilustración 15. Ficha de Evaluación de Proyecto ASEMUSANCA.....	239
Ilustración 16. Mapa de utilización de Ficha de Evaluación de Proyectos ASEMUSANCA	244

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto abarca el diseño de un plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA), denominado *Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012*.

El propósito de este trabajo es definir las estrategias más acertadas para la organización. El fin último del desarrollo de las mismas, es apoyar la gestión estratégica y administrativa de la entidad.

Para ello se diseñó una metodología de trabajo en la cual se recolectó información de todos los elementos externos e internos que influyen en la definición estratégica de la empresa. Primero se plantearon propuestas estratégicas, que luego de ser sometidas a filtros de priorización, pasaron por el análisis correspondiente a la implementación, considerando aspectos de planes funcionales y presupuestos; y la propuesta de mecanismo de evaluación del plan estratégico, mediante la técnica del Cuadro de Mando Integral.

Al finalizar el proyecto se obtuvo como conclusiones principales que ASEMUSANCA no posee un perfil estratégico definido, ni herramientas para la evaluación de los negocios, y que como consecuencia de ello, la mayoría de esfuerzos que realiza no fomentan el crecimiento de la empresa ni el alcance de objetivos definidos. Se espera contribuir a resolver estos problemas con el presente plan estratégico.

Palabras Claves: *ASEMUSANCA, administración estratégica, implementación de estrategias, planes funcionales, Cuadro de Mando Integral.*

ABSTRACT

This project describes the design of a strategic plan, called *ASEMUSANCA Strategic Plan 2010-2012*, for the Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA).

The main purpose of this strategic plan is to define the most successful strategies for the organization in general. The ultimate of these strategies is to support strategic and administrative management of the organization.

In order to achieve this goal, a working methodology was designed to collect information from external and internal elements that influence the strategic definition of the organization. First, the strategic proposals were raised, after that they were filtered by priority, and then they were analyzed for implementation, considering aspects of functional planning and budgets designing, and finally the proposed mechanism for evaluating the strategic plan, using the technique of Balanced Scorecard.

As principal conclusions, it can be established that ASEMUSANCA has not defined a strategic profile, or tools for evaluating business, as a result, most efforts do not promote the proper growth of the company and the range of the proposed objectives. Is expected to help solve these problems with this strategic plan.

Keywords: *ASEMUSANCA, strategic management, implementation of strategies, operational plans, Balanced Scorecard.*

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto abarca la elaboración de un plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos hasta el año 2012, denominado *Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012*. Con este plan se pretende apoyar a la empresa en la definición de su orientación estratégica, el diseño de opciones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos empresariales, y la elaboración de instrumentos para la implementación y evaluación del plan.

Este documento cuenta con nueve capítulos que abarcan la información recolectada, los elementos desarrollados y los resultados obtenidos producto de la elaboración del plan estratégico.

El primer capítulo trata sobre las antecedentes de la organización. Aquí se presentan datos de la organización en estudio. En el segundo capítulo se detalla el marco teórico, donde se presenta la referencia teórica que valida la metodología utilizada en el proyecto.

Seguidamente, en el tercer capítulo, se plantea el marco metodológico que define la secuencia de etapas y herramientas utilizadas para la elaboración del plan estratégico. Incluye aspectos como métodos y técnicas de investigación; así como sujetos y fuentes de información. Además se definen los límites y objetivos de la investigación, por lo que sirve como referencia para la ubicación del lector en el entorno del proyecto.

El cuarto apartado hace referencia a la dirección estratégica que la organización posee según las condiciones, recursos y razón de ser, al momento de iniciar el proyecto.

Los capítulos quinto y sexto analizan el entorno de la empresa, de manera externa e interna, respectivamente. La información obtenida en estos análisis es la base primordial para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez obtenida esta información ambiental, se procedió a desarrollar el capítulo séptimo donde se formulan las estrategias pertinentes y en relación con las condiciones de la empresa y del entorno en el que se desenvuelve.

En el capítulo octavo se analizan los requerimientos para la implementación del plan estratégico, que incluye el establecimiento de planes funcionales o programas anuales operativos, y el desarrollo de un Presupuesto para el primer año de labores del plan. Posteriormente, en el capítulo noveno, se desarrolla la herramienta para la evaluación del plan estratégico, donde se optó por la utilización del Cuadro de Mando Integral como instrumento para este planteamiento.

Finalizando, se presentan las conclusiones y recomendaciones y a manera de referencia, se presentan elementos de referencia del trabajo, como lo son la literatura citada y los apéndices del proyecto.

Capítulo I. Antecedentes de la Organización



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se encuentra la información referente a la empresa, ésta funciona como punto de partida para conocer la situación actual. Conociendo el personal y las funciones que desarrolla, así como el detalle de los servicios brindados, se posee un panorama más claro para la definición del plan estratégico.

Así mismo se presenta el detalle específico de las características de la empresa, incluyendo así aspectos jurídicos, de estructura, de organización en general y detalle del servicio brindado.

A. ANTECEDENTES DEL CANTÓN Y LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

1. Cantón de San Carlos

En la época precolombina, el territorio que actualmente corresponde al cantón de San Carlos, estuvo habitado por indígenas votos.

El conquistador español Don Jerónimo de Retes, en 1640, visitó la región, bautizando a uno de los más importantes emplazamientos de los aborígenes, ubicados a orillas del río Cutris (hoy San Carlos), con el nombre de San Jerónimo de votos.

En 1850, una expedición de vecinos de San Ramón al mando de don Francisco Martínez, abrió una vereda a la zona. Al año siguiente don Victorino Fernández, morador de San José, se estableció en la bajura; posteriormente lo hicieron los señores Alfonso Carit, Teodoro Koschny, Pedro Nelson y Ramón Quesada. Los pocos asentamientos que se realizaron, se ubicaron de preferencia en el tramo comprendido entre Florencia y Terrón Colorado.

Don José María Quesada Ugalde, Baltazar y Joaquín Quesada Rodríguez, vecinos de Grecia, en 1884, efectuaron denuncios de los terrenos ubicados a lo largo de la angosta terraza, comprendida entre los ríos Peje y Platanar, en lo que hoy constituye Ciudad Quesada. Con el tiempo muchas familias llegaron a este paraje, en el que se fue conformando un rústico caserío tipo hacienda.

A la muerte de don José María Quesada, gran parte de los terrenos que fueron propiedad de él, fueron adquiridos por don Joaquín Quesada, con el propósito de formar un cuadrante para el poblado en el lugar.

Fue así, como realizó un trazado de cuadros y empezó a abrir calles; regaló la manzana para el cementerio y otra para la iglesia; así como un solar para la escuela y otro para la casa cural. Los trabajos de construcción de las aceras, calles y postes, fueron efectuados por don Joaquín con la colaboración de sus hijos, otras familias y muchos vecinos del lugar. Este incipiente caserío se denominó La Unión.

En decreto No. 31 del 21 de agosto de 1893, se dispuso realizar el primer intento de colonización dirigida por parte del estado, al crear una colonia en Aguas Zarcas.

Durante la administración de don Rafael Iglesias Castro (1894-1898), en vista de la importancia de la región y a fin de unir la vía fluvial del Río San Carlos con la red de caminos, se abrió una trocha desde Naranjo pasando por Zarcero, Buena Vista, Los Bajos, terminando en el sitio denominado Muelle; lugar en el margen del río, donde se construyó el embarcadero y una casa para el resguardo fiscal.

La primera escuela se construyó en 1900. Tiempo después en 1927, se abrió un nuevo centro educativo, que actualmente se denomina Escuela Juan Chaves Rojas, en el segundo gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno. El Liceo San Carlos, empezó a funcionar en el año de 1945, en un edificio particular con el nombre de escuela complementaria; diez años después se estableció como Liceo, en la primera administración de don José Figueres Ferrer.

La primera ermita se construyó en 1908. Durante el episcopado de Monseñor don Juan Gaspar Stork Werth, tercer obispo de Costa Rica. En el año 1912, se erigió la Parroquia, dedicada a San Carlos Borromeo, inicialmente adscrita a la Diócesis de Alajuela, de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica.

En la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, el 26 de setiembre de 1911, en ley No.17, se le otorgó el título de Villa a la población de La Unión, cambiándole el nombre por Quesada, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, el 8 de julio de 1953, en el gobierno de don Otilio Ulate Blanco, se decretó la ley No.1601, que le confirió a la Villa la categoría de Ciudad.

El nombre del cantón según versión popular, se debe a unos nicaragüenses provenientes de San Carlos de Nicaragua, a principios del siglo XIX, se adentraron en nuestro territorio, por el afluente del río San Juan, que los indígenas denominaban Cutris pero que ellos bautizaron como San Carlos, nombre que posteriormente se generalizó para la región, y se asignó al cantón cuando se creó en 1911.

Por Ley Nº 17 del 26 de setiembre de 1911, San Carlos se convirtió en el cantón décimo de la provincia de Alajuela, con cuatro distritos. (Municipalidad de San Carlos, 2009)

2. Municipalidad de San Carlos

a) Antecedentes de la empresa

El Gobierno local es una estructura de carácter político – jurídico, que sustenta el sistema democrático. Posee autonomía definida constitucionalmente. Todo gobierno local necesita de tres elementos materiales: una población, un territorio, y un ente administrador.

El municipio, según lo define el Código Municipal, es el conjunto de vecinos de un mismo cantón. En este sentido, vecino y municipio son términos equivalentes. La municipalidad viene a ser el ente jurídico – estatal encargado de administrar los servicios e intereses locales dentro de determinado territorio (cantón).

El 5 de septiembre de 1912, se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de San Carlos, integrado por los regidores propietarios Ramón Quesada Quesada, Presidente; Juan Gamboa Rodríguez, Vicepresidente; y Manuel González Cerdas, Fiscal. El secretario municipal fue don Juan Bautista Romero Ruiz y el Jefe Político don Ricardo Quesada Cabezas.

Gracias a su trabajo, el alumbrado público eléctrico se instaló en julio de 1913, y la cañería se inauguró en 1927, durante el primer y segundo gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno, respectivamente.

La Municipalidad de San Carlos rige los distritos de Ciudad Quesada, Buena Vista, Florencia, Aguas Zarcas, Venecia, Pital, La Fortuna, La Tigra, La Palmera, Monterrey, Cutris, Venado y Pocosol.

Actualmente la municipalidad desarrolla proyectos específicos en áreas como desarrollo económico local, medio ambiente, política social local, infraestructura, equipamiento y servicios, y por último ordenamiento territorial.

La Municipalidad de San Carlos cuenta con 229 empleados en propiedad, que desarrollan servicios de recolección de basura, agua potable, alcantarillado, transporte, comunicaciones y energía y plataforma de servicios municipales, entre otros.

De acuerdo con nuestra Constitución Política, en todo cantón de la República deberá de haber una municipalidad. Toda municipalidad se encuentra conformada por un concejo (cuerpo deliberante) compuesto por:

- Regidores propietarios y suplentes (nueve en San Carlos) electos popularmente, en el mismo momento en el que se elige al presidente de la República y diputados.
- Síndicos, uno por cada distrito con su respectivo suplente, electos también popularmente, sin embargo esta elección se realiza el primer domingo de diciembre, inmediato posterior a la elección de regidores. Cuentan con voz pero no con voto, y tomarán posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.
- Un Alcalde y dos suplentes, electos popularmente, el mismo día de las elecciones de los síndicos. El alcalde será el administrador general y jefe de las dependencias municipales y tomará posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.
(Municipalidad de San Carlos, 2008)

El actual concejo municipal está conformado por el presidente Gerardo Salas Lizano, la vicepresidenta Teresita Quirós Gutiérrez, los regidores Javier Armando Picado, Lic. Adolfo Berrocal Mora, Ligia María Rodríguez, María Marcela Céspedes Rojas, Prof. Adaluz Chavarría Benavides, Ricardo Rodríguez Delgado y Viria Salas Zamora; y como alcalde el Lic. Alfredo Córdoba Soro.

Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos. (Municipalidad de San Carlos, 2009).

b) Visión

Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado. (Municipalidad de San Carlos, 2009).

3. Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA)

a) Antecedentes de la organización

La formación de la Asociación Solidarista en la Municipalidad de San Carlos, surge de la iniciativa de un pequeño grupo de funcionarios, en respuesta a que en el pasado se habían hecho dos intentos para su conformación. A pesar de los contratiempos, continuaron con el deseo de contar con una Asociación Solidarista, pues veían en ella una alternativa de organización social, que se identificaba con las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores de la Municipalidad de San Carlos.

Es por ello que en el año 1996, se llevan a cabo las primeras reuniones en busca de lograr el consenso requerido para la formación de la misma, y es a través del apoyo logístico de organizaciones ya conformadas como la Asociación Solidarista de Empleados de la Cooperativa Coocique R.L; la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón y la de Alajuela; y por último a la Escuela Social Juan XXIII, se logra presentar la propuesta para la formación de la Asociación Solidarista de Empleados en la Municipalidad de San Carlos ante el Concejo Municipal de San Carlos, lo anterior por cuanto la ley señala que las Asociaciones Solidaristas se forman en las empresas privadas o en las instituciones públicas (Art. 3 de la Ley) por decisión de los trabajadores y mediante un acuerdo con el patrono.

Es así como se da inició a un proceso de reuniones con la comisión de regidores que nombró el Concejo Municipal y el Ejecutivo Municipal (hoy Alcalde), para llegar a un consenso sobre el monto de los aportes patronales que debía dar la Municipalidad de la Asociación Solidarista, mismo que debía ser compensatorio con los aportes de los trabajadores, proceso que duró aproximadamente un año, y el Concejo Municipal, dió el aval para que el Ejecutivo Municipal, traspase un porcentaje equivalente a la cesantía de cada trabajador o sea al 8.33% de aporte patronal y se fija un 5% de aporte del obrero. (Guzmán Mena, 2009).

Sin embargo, no es hasta el 28 de Octubre de 1997, que estos esfuerzos dieron fruto y se formaliza la constitución de la Asociación bajo el nombre de Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA), con 30 asociados fundadores.

La primer Junta Directiva estuvo compuesta de la siguiente manera:

- Presidenta: Roxana Guzmán Mena
- Vicepresidente: Marcos Rojas Arrieta
- Tesorero: Miguel Tenorio Góngora
- Secretaria: Martha Eugenia Chávez Salas
- Vocal: Ronald Ugalde Ballesteros
- Fiscal: William Arce Núñez

En sus inicios, las labores de ASEMUSANCA eran asumidas principalmente por la señora Roxana Guzmán Mena, quién por tres años dividió su tiempo como empleada municipal para atender las labores de la Asociación. Por esta razón, solamente se brindaba el servicio de ahorro a sus asociados, ya que el poco tiempo disponible del resto de los miembros de la Junta Directiva no permitía el desarrollo de otras opciones de negocios.

En el segundo año de su fundación se repartieron los primeros excedentes a los afiliados, debido a que en el primer año se tomó la decisión de recapitalizarlos para el crecimiento de la Asociación.

Las labores de la Asociación continuaban y cada vez eran más los empleados municipales que deseaban pertenecer a esta entidad; fue así que el crecimiento en los negocios de ASEMUSANCA permitió que en el año 2001 se contara con la primera colaboradora de la Asociación, para ello, la Licda. Yenory Rojas Castro ofreció sus servicios, y se mantiene actualmente.

Hoy la Asociación cuenta con 178 afiliados de un total de 220 empleados municipales (a agosto 2009), lo que representa un 81% de la población total y es reflejo de la satisfacción que los afiliados demuestran con la labor realizada por ASEMUSANCA (Rojas Arrieta, 2009).

b) Naturaleza

La naturaleza de esta empresa es Asociación Solidarista, la cual mezcla sus funciones entre la prestación de servicios solidaristas y otras ofertas que generan rentabilidad en la empresa.

ASEMUSANCA ofrece a sus afiliados diversas líneas de crédito, ferias comerciales, rifas, fondo de mutualidad, fondo de capitalización de excedentes, liquidación de aporte patronal en caso de despido o renuncia, entrega de excedentes de acuerdo con las ganancias de la Asociación y el aporte del afiliado, y convenios con diversas casas comerciales y médicos (Rojas Castro, 2009).

Por la naturaleza de esta organización, no existen competidores directos, ya que los clientes de cada Asociación Solidarista son solamente los empleados de la empresa, por ello, otras Asociaciones Solidaristas no influyen en la gestión de esta organización.

c) Misión, Visión, Valores

No se encuentran definidos en la empresa.

d) Organigrama

No está definido.

e) Ubicación

Las oficinas de ASEMUSANCA se ubican en el local N° 61 del Mercado Municipal Oscar Kopper de Ciudad Quesada, San Carlos.

f) Cantidad de personal

Actualmente la empresa cuenta con dos empleadas que ocupan los puestos de:

- Asistente administrativo, puesto ocupado por Yenory Rojas Castro.
- Oficinista, puesto ocupado por Tatiana Montes Chavarría.

g) Descripción de las instalaciones físicas

La empresa no ha construido sus propias instalaciones, por lo que las oficinas en las que ASEMUSANCA se ubica, pertenecen a la Municipalidad de San Carlos, no se paga alquiler, ya que se labora en las mismas a modo de préstamo.

Esta oficina cuenta con aproximadamente 4m x 7m, resultando así un espacio total de aproximadamente 28m². Está dividida en dos oficinas más pequeñas por una pared divisoria. En la primera oficina se encuentra la oficinista y es donde se atiende a los asociados y otras personas que visiten la organización. En la segunda oficina se encuentra el área de trabajo de la Asistente Administrativa, los muebles de archivo y el área destinada a las reuniones de la Junta Directiva.

La iluminación de toda la oficina es artificial, y se cuenta con aire acondicionado para mejorar las condiciones de trabajo y proporcionar un ambiente agradable a los asociados que la visitan.

Además se cuenta con una pequeña cocina y servicio sanitario para uso de los funcionarios. No se identifican equipo o tecnologías sobresalientes, solamente dos computadoras estándar que son utilizadas por la oficinista y la asistente administrativa para el desarrollo básico de sus funciones.

B. FORMA JURÍDICA

ASEMUSANCA se creó como lo establece la Ley N° 6970, bajo la forma jurídica de Asociación Solidarista el día 28 de Octubre de 1997, con la cédula jurídica N° 3-002-214525.

C. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva actual está conformada de la siguiente manera:

- Presidente: Marcos Rojas Arrieta.
- Vicepresidente: Leónidas Vásquez Arias.
- Tesorero: Jorge Salas Morales.
- Secretario: Martha Chávez Arce.
- Vocal: Loreyni Chávez Fernández.
- Fiscal: María de los Ángeles González Rojas.

D. ORGANIZACIÓN

1. Descripción

ASEMUSANCA es una organización que realiza operaciones modestas, en comparación con otras Asociaciones Solidaristas del país, es por ello que la totalidad de las funciones de la empresa son asumidas por las colaboradoras del departamento administrativo y la Junta Directiva.

No se ha presentado la necesidad de crear otros departamentos, ya que, para sus operaciones, el departamento administrativo es suficiente. De este modo, no existen departamentos subordinados del administrativo, donde se asumen las funciones de finanzas, mercadeo, ventas y operaciones.

Además, ASEMUSANCA cuenta con dos departamentos de soporte externos a la empresa o “*staff*” en contabilidad y asesoría legal.

2. Organigrama

Ilustración 1. Organigrama de ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

3. Funciones de las Unidades Organizacionales

a) Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de Asociados es el órgano máximo de ASEMUSANCA, ésta nombra democráticamente a la Junta Directiva. Además se encarga de tomar decisiones con respecto a modificación de reglamentos y estatutos que rigen a la Asociación.

b) Junta Directiva

Dicta las políticas de administración y gestión. Además toma las decisiones significativas y trascendentales de ASEMUSANCA, determinantes del flujo de acción de la empresa.

c) Departamento Administrativo

A su cargo está la gestión administrativa que se fundamenta principalmente en la ejecución de funciones operativas; y con una menor participación aspectos relacionados con la planeación, organización, dirección y control.

d) Staff Legal

Asesora a ASEMUSANCA en el plano legal, básicamente gestiones en créditos de vivienda y asesoría general a la Junta Directiva en temas relacionados.

e) Staff Contabilidad

Realiza el control de la información contable de ASEMUSANCA.

4. Puestos y funciones por unidad organizacional

a) Junta Directiva

Presidente

- Asistir puntualmente y presidir las Asambleas Generales y reuniones de la Junta Directiva.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, con facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma.
- Convocar las asambleas generales y las sesiones de la Junta Directiva.

- En caso de requerirse, autorizar con su firma, conjuntamente con el Tesorero, los cheques girados por la Asociación.
- Dirigir y mantener el orden de los debates, así como suspender y levantar las sesiones.
- Presentar a la Asamblea Ordinaria Anual un informe de las actividades de la Asociación durante el ejercicio para el que fue nombrado.
- Velar por la buena marcha y administración de la Asociación, durante el período para el cual fue nombrado, observando y haciendo observar los estatutos, reglamentos y resoluciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Vicepresidente

- Asistir puntualmente a las reuniones de Junta Directiva y a las Asambleas Generales.
- Suplir al presidente de la Junta Directiva cuando éste se encuentre ausente temporalmente, con la plenitud de poderes del presidente. Para probar su actuación requerirá de constancia firmada por la secretaría de la Asociación.
- Desempeñar eficientemente las comisiones y tareas que se le encomienden.
- En caso de requerirse, autorizar con su firma conjuntamente con la del tesorero, los cheques girados por la Asociación.

Secretario

- Asistir puntualmente a las reuniones de Junta Directiva y a las Asambleas Generales.
- Redactar, firmar y llevar toda la correspondencia de la Asociación.
- Llevar los libros de actas de asambleas generales y libro de actas de Junta Directiva.

- Llevar junto con el tesorero, el registro de afiliaciones.
- Encargarse de aquellas funciones de divulgación o enlace que le asigne la Junta Directiva.
- Llevar adecuadamente los archivos de la Asociación.

Tesorero

- Ocuparse del cobro de cuotas de los afiliados, cuando sea del caso.
- Encargarse de todo el aspecto contable y económico de la Asociación.
- Firmar los recibos, cheques y demás documentos de la Tesorería.
- Depositar a nombre de la Asociación, en el Banco que la Junta Directiva señale, los dineros ingresados por cualquier concepto. Podrá, sin embargo, retener en efectivo la cantidad que estos mismos estatutos autorizan en su Artículo Undécimo.
- Dar cuenta a la Junta Directiva, por lo menos cada tres meses, del movimiento económico de la Asociación.
- Presentar un informe financiero de las labores en las asambleas generales.
- Llevar los libros mayor y diario y sus respectivos auxiliares.

Vocal

- Desempeñar eficientemente las comisiones y tareas que se le encomienden.
- Sustituir en sus ausencias a cualquiera de los directivos.

Fiscal

- Vigilar por la conservación debida de los bienes de la Asociación.

- Levantar las informaciones que considere convenientes y ponerlas en conocimientos de la Junta Directiva.
- Denunciar a la Junta Directiva o a la Asamblea General cualquier irregularidad que note en el funcionamiento de la Asociación o en la conducta de sus directivos o afiliados.
- Vigilar que los actos de la Asociación y la conducta de los miembros de la Junta Directiva, se ajusten a lo dispuesto en los presentes estatutos y a las leyes que rijan la materia.
- Refrendar los estados financieros que presente el Tesorero y revisar los libros y registros que deban llevar este y el Secretario.
- Presentar el informe de fiscalía en la Asamblea General. El Fiscal durará en su cargo un año, pudiendo ser reelegido por períodos no mayores de dos años. Tomará posesión de su cargo a partir de la fecha de su elección.

b) Departamento Administrativo

Asistente Administrativo

Se sugiere cambiar el nombre del puesto por Coordinador General. Este cargo es ocupado actualmente por Yenory Rojas Castro y sus funciones son:

- Atender a los asociados (as) que llamen ó visiten la oficina, en ausencia del oficinista.
- Llenar los formularios de solicitudes de créditos.
- Realizar las solicitudes en el sistema.
- Impresión de las solicitudes.

- Realizar las aprobaciones y la confección de transferencias u órdenes de pago (pago a la empresa que brinda soporte en el área de informática (CODEAS), planillas sueldos).
- Aplicar las planillas.
- Realizar liquidaciones de renunciaciones, etc.
- Alistar la papelería del contador.
- Efectuar notas al departamento de Recursos Humanos.
- Realizar lo que la de la Junta Directiva requiera.
- Coordinar ferias y actividades.
- Confeccionar planillas a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).
- Realizar los pagos de sueldos.
- Registrar en el sistema, depósitos, ó inversiones.
- Asistir a las reuniones.
- Labores que asigne la Junta Directiva.

Oficinista

Se sugiere cambiar el nombre del puesto por Asistente Administrativo. Este cargo es ocupado actualmente por Tatiana Montes Chavarría y sus funciones son:

- Atender a los asociados (as) que llamen ó visiten la oficina.
- Llenar los formularios de solicitudes de créditos.
- Realizar las solicitudes en el sistema.
- Impresión de las solicitudes.
- Realizar análisis de capacidad de pago sobre las solicitudes efectuadas por los asociados.

- Recoger las firmas de las órdenes de pago de Coocique R.L.
- Realizar el pagaré de dichos créditos.
- Confeccionar del archivo de las planillas bisemanales y semanales.
- Realizar los depósitos al banco.
- Llevar la planilla a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).
- Archivar y foliar los expedientes.
- Entregar correspondencia a Recursos Humanos.
- Asistir a las Asambleas.
- Labores que asigne la Junta Directiva.

E. SERVICIOS OFRECIDOS

1. Descripción del Servicio

Por el rumbo que ha tomado esta Asociación Solidarista, la preocupación primordial ha sido obtener rentabilidad sobre los servicios que ofrece, y con menor participación ofrecer servicios solidarios.

El principal negocio de ASEMUSANCA es ofrecer a sus asociados diversas opciones de crédito. Con las cuales obtiene rentabilidad. Estas son:

- **Crédito P300:** su nombre se debe a que en el pasado el monto máximo que se prestaba era de 300.000 colones, actualmente ese monto es de 500.000 colones. La Junta Directiva es la encargada de aprobar o rechazar las solicitudes de este crédito. La tasa de interés es de 19,75%, y su plazo máximo es de 2 años.

- **Credi-convenio:** esta línea de crédito se utiliza cuando un asociado desea adquirir un producto o servicio con algunas de las casas comerciales con las que ASEMUSANCA tiene convenios establecidos. El monto máximo de crédito es de 750.000 colones. Su aprobación depende del criterio del presidente de la Junta Directiva, paga una tasa de interés del 22% y el plazo máximo de cancelación es de 3 años. En esta línea de crédito el asociado busca por su cuenta el artículo que desee, la casa comercial le entrega una factura proforma para ser llevada a los funcionarios de ASEMUSANCA, ahí se realiza el estudio para determinar si el asociado cumple con los requisitos para adquirir esta línea de crédito, de ser así se aprueba el crédito; la factura es cancelada por la Asociación y el asociado adquiere una deuda con la misma. Además de los intereses establecidos, ASEMUSANCA gana una comisión sobre el valor del artículo.
- **Credi-feria:** se utiliza cuando la Asociación realiza una feria comercial con sus aliados comerciales, estas ferias generalmente están relacionadas con fechas comerciales de importancia. El monto máximo de crédito es de aproximadamente 500.000 colones, su aprobación depende del criterio del presidente de la Junta Directiva; la tasa de interés es del 17% y el plazo máximo de cancelación es de 6 meses.
- **Crédito personal:** esta línea de crédito requiere de la garantía del ahorro obrero que tiene al asociado, el monto máximo de préstamo es el mismo que el monto que el asociado tiene en su ahorro obrero. Este crédito depende de la aprobación del presidente de la Junta Directiva, con una tasa del 16,75%, a un plazo máximo plazo de 7 años.
- **Crédito rápido:** los montos que se prestan con esta línea de crédito dependen del salarios de los asociados (salarios entre 151.000 a 200.000 colones un monto máximo de 100.000 colones; salarios entre 201.000 a 300.00 colones un monto máximo de 150.000; salarios entre 301.000 a 400.000 colones un monto máximo de 175.000 mil colones; salarios entre 401.000 o más un monto máximo de 200.000 colones). Este crédito depende de la

aprobación del presidente de la Junta Directiva, con una tasa de interés 36%, y con un plazo máximo de pago de 4 meses.

- **Crédito Fiduciario:** requiere del respaldo de dos fiadores (deben ser empleados públicos y no futuros a pensionarse); el monto máximo de crédito es de 4.000.000 colones, su aprobación depende del comité de créditos, la tasa de interés se establece según la tasa básica activa menos el 2% de esta, y el plazo máximo de cancelación es de 7 años. Como requisitos se encuentran fotocopia de la cédula del solicitante y los fiadores y sus constancias salariales.
- **Crédito de Salud:** el asociado debe presentar una factura proforma sobre el servicio de salud que necesita. El monto máximo de crédito es de 500.000 colones; su aprobación depende de la Junta Directiva, posee una tasa de 13,75%, con un plazo máximo de cancelación de 4 años.
- **Crédito Personal Hipotecario:** el monto máximo de crédito es de 10.000.000 colones; su aprobación depende del comité de crédito. La tasa de interés se establece según la tasa básica activa menos un 3% de esta, y tiene un plazo máximo de pago de 10 años. Este tipo de crédito es utilizado cuando el monto solicitado por el asociado sobrepasa el monto de su ahorro obrero.
- **Credi-U:** este crédito se presta con el objetivo de solventar gastos universitarios (pagos de matrícula, pruebas de grado, mensualidades, tesis, etc.), se otorga un monto máximo de 2.000.000 colones, su aprobación depende del comité de crédito, la tasa de interés es de un 14,75% y el plazo máximo de pago es de 5 años.
- **Crédito de Vivienda:** en esta línea de crédito pretende solventar gastos relacionados con la vivienda (compra de lote, reparación o compra de casa, remodelaciones, ampliaciones, etc.), el monto máximo es de 20.000.000 colones, su aprobación compete al comité de

crédito, su tasa de interés es del 14,75%, el plazo máximo de cancelación son 15 años. Como requisito principal es la hipoteca de una prenda en primer grado.

- **Crédito de Educación:** se presta dinero bajo esta línea de crédito para solventar necesidades de educación, el monto máximo de crédito es de 400.000 colones, su aprobación compete a la Junta Directiva, la tasa es de 14,75%, y tiene un plazo máximo de cancelación de 2 años.

Con estas opciones crediticias permiten que los asociados satisfagan sus necesidades de una manera ágil y con una cantidad muy reducida de requisitos. Y a la vez estos créditos generan rendimiento a la Asociación que son repartidos de manera porcentual entre todos los asociados al final del período.

Como política general, un asociado no puede tener más de un crédito en cada línea, por ello, se refinancian los mismos, de modo que el asociado pueda obtener el dinero y que la empresa pueda controlar la capacidad de préstamo mediante esta restricción.

Los créditos están disponibles siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos por la Asociación Solidarista. Además, esta entidad promueve la adquisición de créditos mediante esfuerzos como ferias comerciales, alianzas con casas comerciales, rifas y convenios con servicios médicos.

La Asociación, también se preocupa de colocar ese dinero que ha ganado para generar más rendimientos para los asociados, es por ello que realiza inversiones en otros negocios, como por ejemplo depósitos en bancos.

Con una menor frecuencia de participación, pero que igualmente es digno de resaltar, se encuentran los servicios solidarios ofrecidos a los asociados, como lo son:

- **Fondo de mutualidad:** se le entrega al asociado para que cubra los gastos en el caso del fallecimiento de sus padres, cónyuge o hijos. Se le dan 200.000 colones, el requisito es presentar el acta de defunción del familiar.
- **Fondo de capitalización de excedentes:** su objetivo es que el asociado ahorre el 15% de sus excedentes que son entregados al finalizar su contrato laboral con la municipalidad.
- **Liquidación de aporte patronal en caso de despido o renuncia:** cuando por algún motivo se cancela el contrato laboral del asociado, se le entrega a este la totalidad el ahorro patronal.
- **Entrega de excedentes:** al final del período se le entrega al asociado un porcentaje de los excedentes generados por la Asociación, este porcentaje depende el aporte que ha tenido el asociado en el período, y que se relaciona con la cuota que paga por sus créditos y el ahorro obrero.

De igual modo es importante detallar los convenios con casas comerciales, tales como:

- Universidad de San José.
- Almacén Gallo más gallo
- Ferretería Rojas y Rodríguez
- Tienda deportiva El caminante
- Andrea`s Boutique
- Clínica Odontológica, Doctores Mora.
- Muebles Miguel Blanco

2. Diferenciación del servicio

La diferencia primordial de una organización de esta índole es que todos sus miembros son dueños de las ganancias que obtenga la Asociación. De manera que aunque los asociados asuman deudas, al final, las ganancias obtenidas producto de esas deudas y de otros negocios, son devueltas a ellos mismos en una relación “ganar-ganar”; donde el asociado gana porque recibe créditos de manera muy ágil y confiable, y la Asociación obtiene recursos para crecer y generar otros negocios donde se obtienen ganancias que serán devueltas a los mismos asociados.

La relación entre la cuota que debe aportar un asociado (producto de su deuda con la Asociación y de su aporte obligatorio) es directamente proporcional con la cantidad de dinero que recibirá al final del período. A mayor cuota, mayor porcentaje de los excedentes. Desde toda perspectiva, el asociado siempre gana, ya que, primero solventa sus necesidades con los servicios de la Asociación y segundo recibe un premio mayor al final del período por la cuota que se le ha descontado.

Otra característica que diferencia este servicio, es que los asociados sienten más respaldo y confianza de adquirir servicios con esta entidad que con otra institución financiera; debido a que todos son compañeros de trabajo y existen relaciones que van más allá de lo laboral, por lo tanto, se genera el sentimiento de compañerismo y respaldo, que cualquier otra entidad financiera no es capaz de ofrecer.

Por último se percibe que pertenecer a una Asociación Solidarista y adquirir sus servicios, trae beneficios solidarios que otras organizaciones no ofrecen o que son muy difíciles de conseguir. Esto hace que adquirir servicios con una Asociación Solidarista sea diferente adquirirlos con cualquier otra entidad.

3. Servicios Complementarios

No existen servicios complementarios, ya que cualquier gestión que realice la Asociación es diseñada en pro del beneficio solidario de todos los asociados y el crecimiento o disminución de la empresa afecta a todos sus miembros por igual.

Capítulo II. Marco Teórico



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se detallan los fundamentos teóricos que son tomados en cuenta para el desarrollo del presente proyecto. Esta información funciona como una referencia para que lector adquiera conocimiento sobre la temática que se trata, es decir el movimiento Solidarista, así como de las bases teóricas que le dan sustento a la investigación.

De este modo el lector puede comprender el contenido y los resultados del proyecto. De igual modo, el marco teórico funciona como soporte en la validez de la metodología a seguir.

A. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

1. Conceptos básicos de la administración estratégica

Administración estratégica es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

a) Concepto de estrategia

Estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

De manera general, el concepto estrategia se puede definir desde dos perspectivas, una amplia y otra restringida. Desde de la visión amplia se incluyen la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización; por ejemplo, una empresa. Por su parte, el ámbito restringido, se refiere a un plan de acción que se plantea para alcanzar los objetivos en presencia de la incertidumbre.

Se dice además, que la estrategia se caracteriza por su flexibilidad, y que por esa condición de disponibilidad a las modificaciones, está sujeta a alteraciones conforme varíe la situación y entorno, y se genere nueva información.

La importancia de contar con una estrategia radica en que permite canalizar los esfuerzos de la organización, así como asignar de manera adecuada los recursos. Con ello, la organización adopta una posición donde se toman en cuenta las capacidades internas (fortalezas y debilidades), así como los cambios en el ambiente en que se desenvuelve, movimientos en el mercado y los movimientos de los competidores (oportunidades y amenazas) (Francés, 2006)

b) Estudio de la administración estratégica

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria” (Wheelen & Hunger, 2007).

Este proceso incluye la definición de las directrices estratégicas de la organización, y la información que de ahí se despliega, es decir guías detalladas para la acción, la asignación de recursos y la definición de planes.

El planeamiento estratégico, toma en consideración la incertidumbre y trata de minimizarla, mediante la identificación de oportunidades y amenazas; las cuales son identificadas tomando en cuenta los objetivos de la empresa.

Por otra parte, las fortalezas y debilidades, se identifican teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, por eso, alguna particularidad o característica de una empresa puede ser fortaleza o debilidad, dependiendo de las oportunidades y amenazas del entorno. Es mediante esa confrontación de fortalezas-debilidades, contra oportunidades-amenazas que se puede formular la estrategia.

También es importante considerar que, además del análisis previo que se realiza para diseñar la estrategia, existen factores cambiantes en el entorno que surgen inesperadamente y que hacen que la estrategia originalmente diseñada sea diferente a la estrategia realmente puesta en práctica o ejecutada, y que ésta a su vez, se ve modificada por las estrategias que surgen inesperadamente, es decir, la estrategia emergente (Francés, 2006).

Etapas de la administración estratégica

Históricamente, la evolución de la administración estratégica ha seguido el siguiente curso:

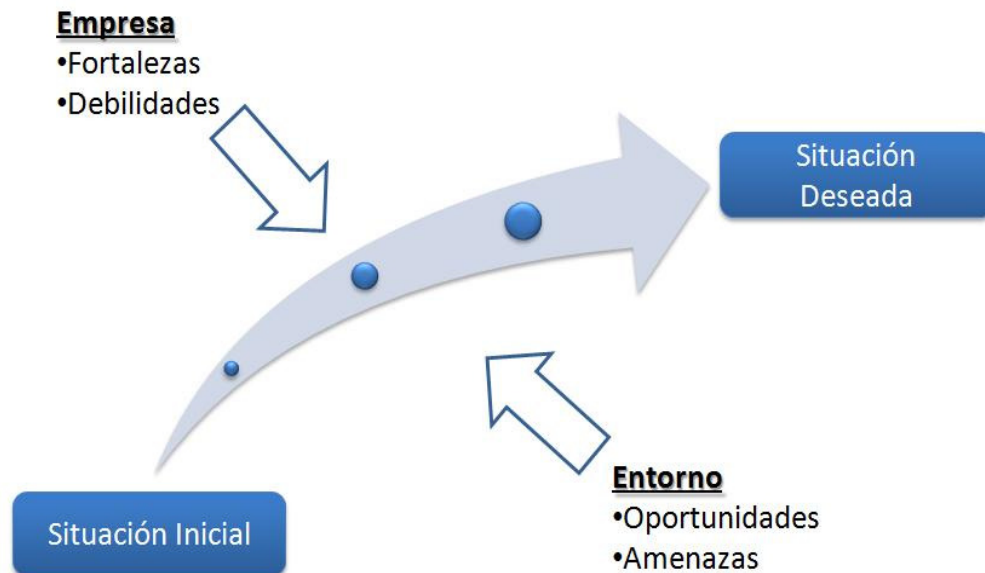
- **Etapas 1. Planificación financiera básica:** los administradores inician una planificación seria cuando se les solicitan que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona una pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia,

las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

- **Etapa 2. Planificación basada en pronósticos:** Debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.
- **Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente:** frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.
- **Etapa 4. Administración estratégica:** al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forman grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen

escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año (Wheelen & Hunger, 2007).

Ilustración 1. Planificación Estratégica



Fuente: Adaptado de Francés, 2006, página 25.

Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que utilizan la administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modifican sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios.

Una encuesta aplicada a casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

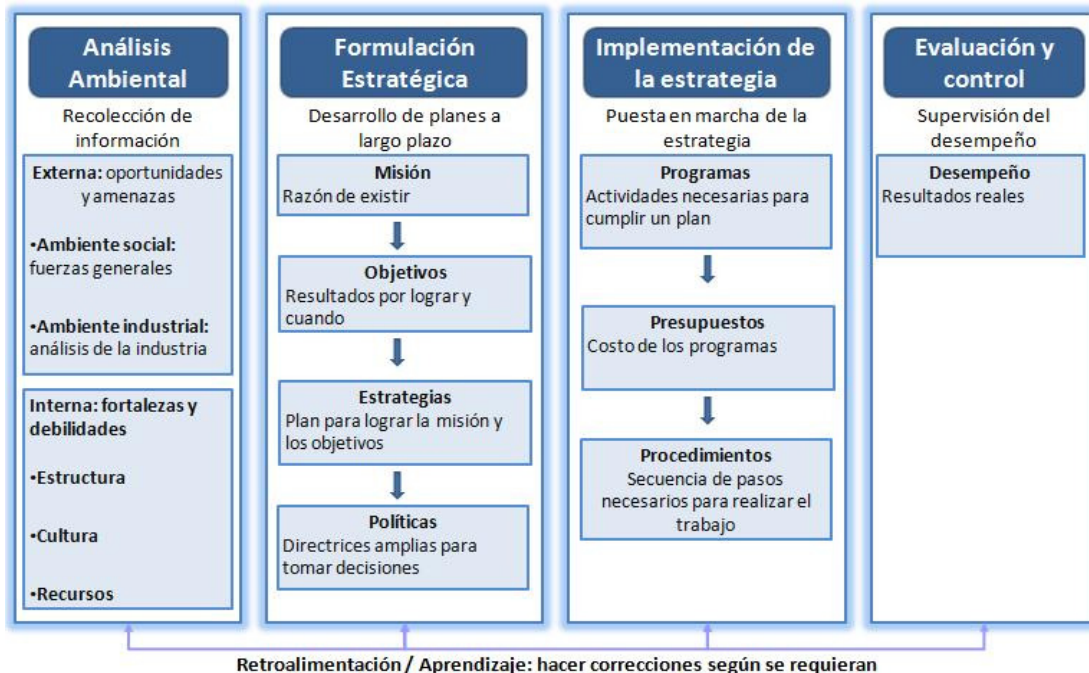
- ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No dónde esperamos que esté!)
- Si no se realizan cambios. ¿Dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?, ¿Son aceptables las respuestas?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿Qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración, ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas? (Wheelen & Hunger, 2007).

c) **Modelo básico de administración estratégica**

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

Ilustración 2. Modelo de administración estratégica



Fuente: Adaptado de Wheelen & Hunger, 2007, página 11.

Análisis ambiental

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. Este es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada. El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación.

El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura, y los recursos de la corporación. Las fortalezas claves forman una serie de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007).

Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

- **Misión:** la misión de una organización es el propósito o razón de existencia de ella, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o producto. Una declaración de misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que

distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.

- **Objetivos:** Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción, y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.
- **Estrategias:** La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.
- **Políticas:** Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación (Wheelen & Hunger, 2007).

Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

- **Programas:** un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción, Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.
- **Presupuestos:** un presupuesto es una declaración de los programas de una corporación en la relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa. Muchas corporaciones exigen cierto porcentaje de retorno sobre la inversión, llamado a menudo “tasa mínima de retorno”, antes de que la administración apruebe un nuevo programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente el rendimiento de las utilidades de la corporación y cree, así, valor para los accionistas. Por lo tanto, el presupuesto no sólo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también especifica a través de estados financieros proforma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa.
- **Procedimientos:** los procedimientos, denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación (Wheelen & Hunger, 2007).

Evaluación y control

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que se obtiene para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medida comúnmente en relación con las utilidades y el retorno de la inversión (Wheelen & Hunger, 2007).

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas o cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso (Wheelen & Hunger, 2007).

B. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Las predicciones actuales señalan que el nivel de incertidumbre del ambiente de todas las organizaciones será todavía más incierto con cada año que pase. ¿Qué es la incertidumbre del entorno? Es el grado de complejidad más el grado de cambio que existe en el ambiente externo de una organización. En la medida en que se globalicen más mercados, el número de factores que una empresa debe tomar en cuenta en cualquier decisión crece de manera exponencial, así como la complejidad de los mismos. Con las nuevas tecnologías que se descubren cada año, los mercados cambian y los productos deben cambiar con ellos.

Por un lado, la incertidumbre del entorno es una amenaza para los administradores estratégicos porque dificulta su capacidad para desarrollar planes a largo plazo y tomar decisiones estratégicas que mantengan a la corporación en equilibrio con su ambiente externo. Por otro lado, la incertidumbre del entorno es una oportunidad porque crea un nuevo campo de participación en el que la creatividad y la innovación desempeñan un papel importante en las decisiones estratégicas (Wheelen & Hunger, 2007).

1. Análisis ambiental y análisis industrial

a) Análisis ambiental o externo

Para realizar una correcta planificación estratégica, es vital identificar, las oportunidades y amenazas que tiene la empresa estudiada en el (los) mercado (s) en los que trabaja.

Para ello, es necesario realizar un análisis externo o ambiental, que abarca un análisis amplio sobre los ámbitos económico, tecnológico, sociocultural, político, legal y ambiental. Así como un análisis más detallado o específico de la industria o sector al que pertenece, es decir, el estudio de clientes, competidores, proveedores y reguladores (Francés, 2006).

Identificación de variables ambientales externas

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación, El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas son las siguientes:

- **Fuerzas económicas** que regulan el intercambio de materias, dinero, energía e información.
- **Fuerzas tecnológicas** que generan inventos para solucionar problemas.

- **Fuerzas políticas y legales** que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- **Fuerzas socioculturales** que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad (Wheelen & Hunger, 2007).

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos-Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La plantilla de ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis (Chapman, 2004).

Identificación de factores estratégicos externos

El origen de la ventaja competitiva reside en la capacidad de identificar y responder al cambio ambiental muchos antes que la competencia. Aunque esto parece evidente, ¿por qué algunas empresas se adaptan mejor que otras? Una razón es que existen diferencias en la capacidad de los administradores para reconocer y entender los asuntos y factores estratégicos externos.

Ninguna empresa puede vigilar de manera exitosa todos los factores externos. Por lo tanto, es necesario decidir qué factores son importantes y cuáles no lo son. Aunque los administradores están de acuerdo en que la importancia estratégica determina las variables que rastrean en forma consistente, en ocasiones pasan por alto o deciden ignorar nuevos desarrollos que son decisivos. Los valores personales y las experiencias funcionales de los administradores de una corporación y el éxito de las estrategias actuales pueden predisponer tanto la percepción de éstos sobre lo que es importante vigilar en el ambiente externo como la interpretación de lo que perciben.

Los factores estratégicos externos son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la corporación. Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007).

b) Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas

Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos o servicios financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria. (Wheelen & Hunger, 2007)

Enfoque de Porter del análisis de la industria

Un sector industrial se refiere a un grupo de empresas que se dedican a actividades que comparten ciertas características, ya sea en el ámbito regional, nacional o internacional. Una cantidad considerable de las oportunidades y amenazas de las empresas, se identifican estudiando a la industria a la que pertenecen.

Para ello, en el año 1980 se publicó una herramienta denominada “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter. Según Francés (2006) “esta se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuando menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores, con las existentes por esos beneficios y lo mismo sucede con los productos sustitutos”.

Según Porter, citado por Francés (2006), la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad en la rivalidad en la industria (o sector), la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Los actores con mayor poder relativo frente a los demás logran captar para sí la mayor porción de esos beneficios. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre sí para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten por sacar la mejor proporción.

Según Francés (2006) “El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa”.

Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas Porter



Fuente: Adaptado de Francés, 2006, página 87.

Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial

En una industria existen comúnmente ciertas variables (factores de éxito clave) que la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Los factores de éxito clave son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas de una industria específica. Estos factores varían generalmente de una industria a otra y son decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria. Dependen usualmente de las características económicas y tecnológicas del sector, así como de las armas competitivas sobre las cuales las empresas de la industria han desarrollado sus estrategias.

Una matriz industrial resume los factores de éxito clave de una industria específica. La matriz asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria. La matriz también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores de la industria a cada factor. (Wheelen & Hunger, 2007).

Ilustración 4. Matriz industrial

Factores de éxito clave	Valor	Clasificación de la empresa A	Calificación ponderada de la empresa A	Calificación de la empresa B	Calificación ponderada de la empresa B
Total	<u>1.00</u>		<u>xxx</u>		<u>xxx</u>

Fuente: Adaptado de Wheelen & Hunger, 2007, página 91.

c) Síntesis de factores externos: EFAS

Después de que los administradores estratégicos han vigilado los ambientes social y de tareas e identificado varios posibles factores externos para su corporación, podrían desear perfeccionar el análisis de estos factores. El uso de una tabla EFAS (por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary, o resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella.

Ilustración 5. Resumen del análisis de los factores externos (tabla EFAS)

Factores Externos	Valor	Clasificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Amenazas				

Calificaciones totales	<u>1.00</u>		<u>xxx</u>	
-------------------------------	-------------	--	------------	--

Fuente: Adaptado de Wheelen & Hunger, 2007, página 98.

2. Análisis interno: análisis organizacional

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización (Wheelen & Hunger, 2007).

a) Análisis de la Cadena de Valor

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La Cadena de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su Cadena de Valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la Cadena de Valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una Cadena de Valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las actividades primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las actividades de soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2009).

Ilustración 6. Cadena de Valor



Fuente: Adaptado de Francés, 2006, página147.

b) Análisis de recursos y capacidades funcionales

La manera más sencilla de comenzar el análisis de la Cadena de Valor de una corporación es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. Estos recursos y capacidades, incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas y procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlos con eficacia. Si se utilizan adecuadamente, estos recursos y capacidades sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas. Además de las funciones empresariales usuales de marketing, finanzas, I+D, operaciones, recursos humanos y sistemas de información, también se analizará la estructura y cultura como partes clave de la Cadena de Valor de una corporación empresarial (Wheelen & Hunger, 2007).

Aspectos estratégicos de marketing

El administrador de marketing es un vínculo primordial de la empresa con el cliente y la competencia. Por lo tanto, debe tener un interés especial en la posición de mercado y la mezcla de marketing de la empresa, así como en la reputación general de ésta y sus marcas. Hace el estudio de:

- Posición y segmentación de mercado
- Mezcla de marketing
- Ciclo de vida del producto
- Reputación de marca y corporativa (Wheelen & Hunger, 2007).

Aspectos estratégicos financieros

Un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos. Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras. El efectivo se debe recaudar de fuentes internas o externas (locales o globales) y distribuir entre diferentes usos: se debe vigilar el flujo de fondos en las operaciones de la organización. En la medida en que una corporación participe en actividades internacionales, será necesario ocuparse de las fluctuaciones monetarias para garantizar que los beneficios no se diluyan debido al alza o la baja del dólar frente al yen, el euro u otras monedas. Las fuentes de financiamiento externo deben recibir beneficios en forma de rendimientos, reembolsos o productos o servicios. Todas estas tareas se deben llevar a cabo de tal forma que complementen y apoyen la estrategia corporativa general. La estructura de capital de una empresa (montos de deuda y fondos propios) influye en sus opciones estratégicas.

- Apalancamiento financiero.
- Presupuesto de capital (Wheelen & Hunger, 2007).

Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (I+D)

Los administradores de I+D son responsables de sugerir e implantar la estrategia tecnológica de una empresa con base en sus objetivos y políticas corporativas. Por lo tanto, el trabajo del administrador implica: 1) elegir entre nuevas tecnológicas alternativas para usarlas en la corporación, 2) desarrollar métodos para integrar la nueva tecnología en nuevos productos y procesos y 3) movilizar los recursos para que la nueva tecnología se implante con éxito.

- Intensidad de I+D, competencia tecnológica y transferencia de tecnología.
- Mezcla I+D.
- Efecto de la discontinuidad tecnológica en la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007).

Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH)

La tarea principal del administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. La investigación indica que las empresas con prácticas adecuadas de ARH obtienen beneficios más altos y una mejor tasa de supervivencia que las empresas sin estas prácticas. Un buen departamento de ARH debe saber usar las encuestas de actitudes y otros dispositivos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los empleos y la corporación en conjunto.

Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

La tarea principal de un administrador de tecnologías y sistemas de información es diseñar y administrar el flujo de información de una organización de tal manera que mejore la productividad y la toma de decisiones. La información se debe recolectar, almacenar y resumir de tal forma que responda a cuestiones operativas y estratégicas importantes. El sistema de información de una corporación puede ser una fortaleza o una debilidad en múltiples áreas de la administración estratégica. No sólo ayuda en el monitoreo ambiental y el control de las diversas actividades de una empresa, sino también se puede utilizar como un arma estratégica para lograr una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007).

C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Análisis de situaciones y estrategia empresarial

a) Análisis de la situación: análisis FODA

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. El proceso de toma de decisiones consiste en “analizar los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual”. FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (Wheelen & Hunger, 2007).

b) Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz FODA (Wheelen, 1982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios.

La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan *estrategias adaptativas*. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las enfrentadas con debilidades generan *estrategias defensivas* (Francés, 2006).

Ilustración 7. Matriz FODA y estrategia



Fuente: Adaptado de Francés, 2006, página 26.

c) Estrategias de negocios

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas, según Porter (1980), son básicamente dos: liderazgo en costos (costes) y diferenciación. La primera se orienta a reducir el costo total de producción, mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que éste le reporta. Según Porter, cualquier ventaja o desventaja competitiva de una empresa puede ser explicada en términos de una ventaja o desventaja en costos o en diferenciación. Al combinar estas dos estrategias básicas con la definición del *mercado foco*, resultan cuatro estrategias genéricas dependiendo de si la firma busca una posición en todo el mercado o si concentra sus actividades en un grupo de clientes específico, lo que se denomina *mercado focalizado*.

- **Liderazgo en costos (costes):** esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la Cadena de Valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. Al análisis de las actividades en la Cadena de Valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo en costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste en economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.
- **Diferenciación:** consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la Cadena de Valor a la luz de los impulsores de valor.
- **Focalización:** consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, o segmento de mercado geográfico. Existen dos variantes: focalización

en costos y focalización en diferenciación. La focalización en costos se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo. La focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos. Las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán, según Porter, en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad (Francés, 2006).

Estrategias de cooperación

Las empresas utilizan estrategias y tácticas competitivas para obtener ventajas competitivas en una industria luchando contra otras empresas. Sin embargo, éstas no son las únicas opciones de estrategia empresarial que están disponibles para una empresa o unidad de negocios con el fin de competir con éxito en una industria. También puede utilizar estrategias de cooperación trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva en la industria. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación son la colusión y las alianzas estratégicas.

- **Colusión:** es la cooperación activa de empresas de una industria para reducir la producción y aumentar los precios con el fin de evitar la ley económica normal de oferta y demanda.
- **Alianzas estratégicas:** es una Asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo. Las alianzas entre empresas o unidades de negocio se han convertido en una realidad en la vida de las empresas modernas (Wheelen & Hunger, 2007).

2. Estrategia corporativa

a) Estrategia corporativa

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de “padre” organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocios “hijos”. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como “familia”.

b) Estrategia direccional

Del mismo modo que cada producto o unidad de negocio debe seguir una estrategia empresarial para mejorar su posición competitiva, cada corporación debe decidir su orientación hacia el crecimiento. La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (son frecuencia denominadas estrategias magistrales).

- Las **estrategias de crecimiento** expanden actividades de la empresa, por ejemplo, integración (vertical u horizontal) y diversificación (concéntrica y de conglomerado).
- Las **estrategias de estabilidad** no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa, por ejemplo, pausa y proceder con cautela, sin cambio y de beneficios.

- Las **estrategias de reducción** disminuyen el nivel de actividades de la empresa, por ejemplo, de cambio, de empresa cautiva, de liquidación/desinversión y de quiebra/liquidación (Wheelen & Hunger, 2007).

3. Estrategia funcional y opción estratégica

a) Estrategia funcional

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución del producto. Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales.

Estrategia financiera

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero, También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

Estrategia de investigación y desarrollo (I+D)

La estrategia de I+D se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de I+D (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de I+D es ser un líder de tecnología, es decir, ser pionero en una innovación, o un seguidor de tecnología, esto es, un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en líder o seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o de diferenciación.

Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones.

Estrategia de compras

La estrategia de compras se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. La estrategia de compras es importante porque los materiales y los componentes adquiridos de proveedores comprenden 50% del total de los costos de manufactura de empresas fabriles del Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Bélgica y Finlandia. Las opciones básicas de compras son la adquisición múltiple, la fuente única y el suministro paralelo.

Estrategia de logística

La estrategia logística se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet. Para obtener sinergias logísticas a través de sus unidades de negocio, las corporaciones comenzaron centralizando la logística en el grupo de las oficinas centrales. Por lo general, este grupo de logística centralizada integra a especialistas con destrezas en diferentes tipos de transporte. Trabajan para reunir volúmenes de envíos a través de toda la corporación para obtener mejores contratos con las empresas de transporte.

Estrategia de administración de recursos humanos (ARH)

La estrategia de ARH, entre otras cosas, aborda una inquietante cuestión: ¿Debe una empresa o unidad de negocio contratar muchos empleados poco capacitados que reciban un salario bajo, realicen trabajos repetitivos y probablemente renuncien en poco tiempo o contratar empleados capacitados que reciban un salario relativamente alto y estén entrenados en diversas actividades para participar en equipos de trabajo auto-dirigidos? A medida que aumenta la complejidad del trabajo, la última opción es la más adecuada para los equipos, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo de productos innovadores. Las corporaciones multinacionales usan cada vez más equipos de trabajo auto-dirigidos en sus subsidiarias extranjeras, así como en sus operaciones nacionales. La investigación indica que el uso de equipo de trabajo mejora la calidad y la productividad y aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados (Wheelen & Hunger, 2007).

b) Opción estratégica: selección de la mejor estrategia

Después de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de posibles alternativas estratégicas, es necesario seleccionar una de ellas para implantarla, A estas alturas, es posible que hayan surgido muchas alternativas viables. ¿Cómo se determina la mejor estrategia?

Quizá el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta de manejar factores estratégicos específicos que se desarrollaron previamente en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, probablemente fracasará.

Otro aspecto a considerar cuando se selecciona una estrategia es la capacidad de cada alternativa para cumplir los objetivos acordados con la menor cantidad de recursos y de efectos colaterales negativos. Por lo tanto, es importante desarrollar un plan de implantación tentativo para abordar las dificultades que la administración pueda enfrentar. Dicho plan debe considerar las tendencias sociales, la industria y la situación de la empresa, con base en la construcción de escenarios (Wheelen & Hunger, 2007).

c) Desarrollo de políticas

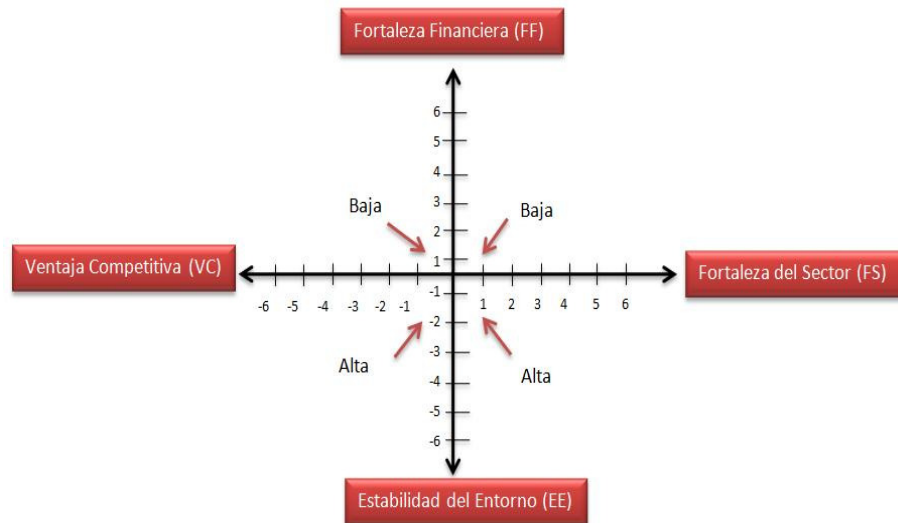
La selección de la mejor alternativa estratégica no es el final de la formulación de la estrategia. Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Cuando se diseña correctamente, una política eficaz logra tres objetivos:

- Obliga a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencia.
- Evalúa la solidez estratégica de una acción en particular.
- Establece límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.

4. Posicionamiento estratégico

Algunos autores han propuesto el concepto de *posicionamiento estratégico* (Miles y Snow, 1978) para describir la manera de competir de las empresas o negocios. Éste parece estar a mitad de camino entre las estrategias competitivas, puesto que representan respuestas a las condiciones del entorno, y las estrategias genéricas, dado que son relativamente estables. Miles y Snow proponen cuatro a partir de un estudio de empresas en varios sectores. Los negocios, según su tipología, pueden ser prospectivos, defensores, analíticos o reactivos. Los prospectivos buscan la expansión del negocio a través de nuevas combinaciones de productos y mercados, emplean herramientas de exploración del entorno, como la planificación, y la toma de decisiones es descentralizada. Los negocios prospectivos suelen poseer recursos no utilizados plenamente. Los defensores se concentran en una determinada combinación producto/mercado y la defienden. Los analíticos poseen fuerza financiera pero no ventaja competitiva. Estudian cuidadosamente las oportunidades de incursionar en nuevas combinaciones producto/mercado. Por último, los reactivos se dan cuenta de que, si bien el entorno es inestable, el sector es fuerte. Lamentablemente, ni poseen fortaleza financiera ni ventaja competitiva, por lo cual no están en capacidad de desplegar una estrategia agresiva (Francés, 2006).

Ilustración 8. Diagrama de evaluación de la posición y acción estratégica



Fuente: Adaptado de Francés, 2006, página 113.

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Organización para la acción

a) Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contemple generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

b) ¿Quién implanta la estrategia?

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización.

Muchas personas de la corporación que son decisivas para la implementación exitosa de la estrategia probablemente tengan poco que ver con el desarrollo de la estrategia corporativa e incluso de la estrategia de negocios. Por lo tanto, podrían ignorar por completo la enorme cantidad de datos y trabajo que se requirieron en el proceso de formulación. A menos que los cambios en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como su importancia para la empresa se comuniquen claramente a todos los administradores operativos, se puede generar una gran cantidad de resistencia y pereza. Los administradores podrían tener la esperanza de influir en la cúpula administrativa para que abandone los nuevos planes y regrese a las formas antiguas. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento organizacional (Wheelen & Hunger, 2007).

c) ¿Qué se debe hacer?

Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar la estrategia. También trabajan para lograr sinergia entre las divisiones y áreas funcionales con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de una la empresa.

Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

- **Programas:** el propósito de un programa es hacer que una estrategia oriente hacia la acción. Una manera de examinar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es mediante la comparación de las actividades y los programas propuestos con las actividades y los programas en curso.
- **Presupuestos:** después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.
- **Procedimientos:** después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar procedimientos. Denominados con frecuencia *procedimientos operativos estándar* (SOP, por sus siglas en inglés, *Standard Operating Procedures*), por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para complementar los programas de una corporación.

Logro de sinergia

Una de las metas a lograr en la implementación de la estrategia es la sinergia entre las funciones y las unidades de negocios. Por esta razón, las corporaciones se reorganizan comúnmente después de una adquisición. Se dice que existe sinergia en una corporación divisional si el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés *Return on Investment*) de cada división es mayor de lo que sería si cada división fuera una empresa independiente (Wheelen & Hunger, 2007).

d) ¿Cómo se implementará la estrategia?

Antes de que los planes conduzcan al desempeño real, una corporación debe estar organizada apropiadamente, los programas deben estar dotados con el personal adecuado y las actividades deben dirigirse hacia el logro de los objetivos deseados.

Cualquier cambio en la estrategia corporativa requerirá muy probablemente cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, los administradores deben examinar de cerca la estructura de su empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, si es necesario realizar alguno, por ejemplo en la manera de llevar a cabo el trabajo.

La estructura sigue a la estrategia

La estructura sigue a la estrategia, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional. Las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden. Según Chandler, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de las ineficiencias que adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas.

Reingeniería e implementación de la estrategia

La reingeniería es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo. No es un tipo de estructura en sí misma, pero es una forma eficaz de implementar una estrategia de cambio.

La reingeniería de procesos de negocios se esfuerza por eliminar las reglas y los procedimientos antiguos que, con el paso del tiempo, se desarrollan y arraigan en toda organización, que pueden ser una combinación de políticas, reglas y procedimientos que nunca han sido cuestionados seriamente porque se establecieron muchos años atrás. Estas reglas de organización y diseño del trabajo se pueden haber basado en supuestos sobre tecnología, personal y metas organizacionales que ya no son importantes. En vez de intentar arreglar los problemas existentes por medio de ajustes menores y mejoramiento de los procesos existentes, la clave de la reingeniería es preguntar: “Si ésta fuera una nueva empresa ¿cómo la dirigiríamos?”.

Diseño de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de una corporación: también conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos. Debido a la creciente importancia otorgada a la reingeniería, muchas empresas comienzan a replantear sus procesos de trabajo. Los pasos de los procesos que tradicionalmente se han seguido en forma secuencial se pueden mejorar si se los lleva a cabo de manera simultánea, mediante el empleo de equipos inter-funcionales.

El diseño de puestos de trabajo se refiere al estudio de tareas individuales con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y el empleado. Para minimizar algunas de las consecuencias adversas de la especialización de tareas, las corporaciones han tratado de elaborar nuevas técnicas de diseño de puestos de trabajo: la ampliación del trabajo, la rotación del trabajo y el enriquecimiento del trabajo (Wheelen & Hunger, 2007).

2. Dotación de personal y dirección

a) Dotación de personal

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exige nuevas prioridades de administración de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas.

La dotación de personal sigue a la estrategia

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal siguen a un cambio de la estrategia. Por ejemplo, las promociones se deben basar no sólo en el desempeño laboral actual sino también en que una persona posea las destrezas y habilidades necesarias para implementar la nueva estrategia.

- **Cambio en los requerimientos de contratación y capacitación:** después de formular una nueva estrategia, las corporaciones pueden descubrir que deben contratar diferente personal o re entrenar a los empleados actuales para implementar la nueva estrategia.
- **Selección del administrador para la estrategia:** es posible que el director general actual no sea adecuada para implementar una nueva estrategia. El tipo más adecuado de director general que se requiere para implementar con eficacia una nueva estrategia de negocios o corporativa depende de la administración estratégica deseada por esa empresa o unidad de negocio. Existen varios tipos de directivo, está el tipo ejecutivo, el planificador de beneficios cauteloso, el especialista en cambio, y el liquidador profesional (Wheelen & Hunger, 2007).

b) Dirección

La implementación también implica dirigir al personal a la vez que se lo adiestra para que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Sin dirección, el personal tiende a realizar su trabajo según su punto de vista personal con relación a qué tareas se deben llevar a cabo, cómo y en qué orden. Pueden abordarlo como lo han hecho en el pasado o dar mayor importancia a las tareas que más disfrutaban, sin importar las prioridades de la empresa. Esta dirección puede tomar la forma de liderazgo administrativo, normas de comportamiento transmitidas por la cultura corporativa o acuerdos entre los integrantes de equipos de trabajo autónomos. También se puede llevar a cabo de manera más formal a través de la planificación de acciones o programas como la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*) y la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés *Total Quality Management*).

Planificación de la acción

Las actividades se pueden dirigir hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un plan de acción establece las actividades que se llevarán a cabo, quién las realizará, durante qué período y los resultados esperados. Después de seleccionar un programa para implementar una estrategia en particular, es necesario desarrollar un plan de acción para ejecutar el programa.

Un plan de acción debe incluir información sobre: 1) acciones específicas que llevarán a cabo para que el programa sea operativo, 2) fechas de inicio y fin de cada acción, 3) persona (identificada con nombre y cargo) responsable de realizar cada acción, 4) persona responsable de supervisar la puntualidad y eficacia de cada acción, 5) consecuencias físicas y financieras de cada acción, 6) planes de contingencia.

Administración por objetivos

La administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés *Management By Objectives*) es una técnica que fomenta la toma participativa de decisiones por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles organizacionales y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos establecidos. La MBO relaciona los objetivos organizacionales con el comportamiento de los individuos. Como es un sistema que relaciona los planes con el desempeño, es una técnica de implementación poderosa.

Administración de la calidad total

La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés *Total Quality Management*) es una filosofía operativa comprometida con la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Además, está comprendida con la calidad y la excelencia y en ser la mejor en todas las funciones. Como la TQM está dirigida a reducir los costos y mejorar la calidad, se puede usar como un programa para implementar una estrategia empresarial general de diferenciación o de bajo costo (Wheelen & Hunger, 2007).

E. EVALUACIÓN Y CONTROL

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos: 1) determinar lo que se medirá, 2) establecer estándares de rendimientos, 3) medir el rendimiento real, 4) comparar el rendimiento real con el estándar, 5) tomar medidas correctivas.

1. Evaluación y control de la administración estratégica

La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimientos y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

2. Medición del rendimiento

El rendimiento es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias.

3. Sistemas de información estratégica

Para que las medidas de rendimiento produzcan algún efecto en la administración estratégica, primero se deben comunicar al personal responsable de formular e implementar los planes estratégicos. Esta función se lleva a cabo por medio de los sistemas de información estratégica, que pueden ser computarizados o manuales, formales o informales. El sistema de información permite que todos los pedidos se realicen automáticamente por medio de computadoras, sin ninguna participación administrativa. También permite a la empresa experimentar con nuevos juguetes sin comprometerse con grandes pedidos por adelantado. En síntesis, el sistema permite a los clientes decidir por medio de sus compras los pedidos que se volverán a ordenar.

4. Problemas de medición del rendimiento

La medición del rendimiento es una parte crucial de la evaluación y control. La falta de objetivos cuantificables o estándares de rendimiento y la incapacidad del sistema de información para proporcionar información oportuna y válida son dos problemas de control evidentes. Sin embargo el uso de estándares oportunos y cuantificables no garantiza un buen rendimiento. La misma acción de vigilar y medir el rendimiento podría ocasionar efectos adversos que interfieran con el rendimiento corporativo general. Entre los efectos adversos más frecuentes se pueden mencionar la orientación a corto plazo y el desplazamiento de metas.

5. Directrices para el control adecuado

Al diseñar un sistema de control, la administración de alto nivel debe recordar que los controles deben seguir a la estrategia. A menos que éstos le garanticen el uso de la estrategia adecuada para lograr los objetivos, existe una fuerte probabilidad de que los efectos disfuncionales obstaculicen por completo la implementación de los objetivos. Se recomienda aplicar las siguientes directrices:

- El control debe incluir sólo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos.
- Los controles deben supervisar sólo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición.
- Los controles deben ser oportunos de tal manera que se pueden tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.
- Se deben usar controles de largo y corto plazos.
- Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones.
- Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos (Wheelen & Hunger, 2007).

6. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando es una herramienta para medir el desempeño de las estrategias. Permite enlazar la visión y las estrategias a cuatro perspectivas.

Básicamente muestra cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

En su libro *The Balanced Scorecard* (El Cuadro de Mando Integral), Kaplan y Norton (1996) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituye la estrategia. Ésta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellas:

- La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derecho de propiedad sobre la empresa

- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Francés, 2006).

F. LAS ASOCIACIONES SOLIDARISTAS

Las asociaciones solidaristas son el instrumento por medio del cual se pone en práctica el solidarismo. Las asociaciones solidaristas se forman en las empresas privadas o en las instituciones públicas (Art. 3 de la Ley 6970) por decisión de los trabajadores y mediante un acuerdo con el patrono. En una empresa puede haber más de una asociación solidarista, de acuerdo con las distintas profesiones o tipos de actividad.

1. Definición

El artículo 1° de la Ley de Asociaciones Solidaristas las define como “organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus esfuerzos y recursos para satisfacerlas de manera justa y pacífica. Su gobierno y administración son de competencia exclusiva de los trabajadores a ellas afiliadas”.

Este artículo nos enseña: 1º que la asociación solidarista se funda para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los semejantes. 2º Esta ayuda se brinda mediante el esfuerzo propio y el aporte económico. 3º Este esfuerzo, por lo demás, debe ser pacífico, esto es, no debe estar inspirado en el odio ni en la lucha de clases. 4º Son los trabajadores lo que deben administrar y gobernar las asociaciones, es decir, los trabajadores deben tomar sus propias decisiones, sin manipulaciones políticas ni de otro género.

2. Fines de una asociación

Estos aparecen en el artículo 2 de la Ley, según se explicó en el punto referente a los fines del solidarismo. Es finalidad primordial de las asociaciones solidaristas la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociaciones.

Estos son realmente fines solidarios, pues no sólo toman en cuenta al trabajador, sino también a la empresa y a la sociedad. No son fines egoístas ni individualistas. Tenemos así: la justicia social, para el trabajador. La paz social, como efecto inmediato, para la sociedad costarricense. La armonía obrero-patronal, que favorece al trabajador y a la empresa.

El desarrollo integral del trabajador, esto es, no sólo su progreso material, sino también su perfeccionamiento espiritual, por estar el hombre compuesto de cuerpo y de alma como se analizó anteriormente. Estos fines se ajustan perfectamente a los principios de Doctrina Social de la Iglesia enunciados anteriormente y corresponden a dos principios fundamentales de ésta: el desarrollo integral del hombre y la dignidad de la persona humana. Este es el marco conceptual para que la empresa sea en verdad una comunidad humana.

3. Naturaleza jurídica de una asociación solidarista

Su naturaleza jurídica figura en el artículo 4 de la Ley, que dice así: “Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, la que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socio-económico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables.

Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores y entre éstos y sus patronos”.

Al decir que son de “duración indefinida” no significa que no pueden extinguirse. Así ocurre, si no se cumplen ciertos requisitos o normas en su funcionamiento, dictadas por la ley respectiva. Mientras estas normas se respeten, la asociación solidarista sigue vigente.

“Personalidad jurídica propia” significa que tienen, como cualquier persona física, derechos y deberes y por lo tanto, deben responder por sus actos. No son objetos cualquiera, sino sujetos de derecho que deben respetarse y a los que la ley ampara. Por esta razón, pueden celebrar toda clase de contratos.

La personalidad jurídica de la asociación, así como la de sus representantes se adquiere con la inspiración en el Ministerio de Trabajo (Art. 10, parte final, de la Ley 6970).

Este artículo muestra:

- La variedad casi ilimitada de los proyectos que puede realizar una asociación solidarista.

- Las distintas dimensiones del ser humano, como sujeto necesitado de satisfacciones materiales y económicas, pero también espirituales, culturales, educativos, etc., a tono con uno de los fines expuestos en el artículo 2 de la Ley 6970: el desarrollo integral de los asociados.
- La necesidad de fomentar los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, así como entre estas veces se ha dicho, en una comunidad humana y de trabajo. De este modo, si bien la administración y gobierno de la asociación corresponden a los trabajadores, sin injerencias externas, en la realización de los proyectos debe existir una estrecha colaboración entre todos los miembros de la empresa, tanto trabajadores como patrones y mandos medios (Guzmán Mena, 2009).

G. FUNDAMENTO Y ORIENTACIÓN DEL SOLIDARISMO COSTARRICENSE

El solidarismo costarricense se sustenta en los principios cristianos, expresados en la Doctrina Social de la Iglesia, tal como lo indica la propia Constitución Política, así como en conceptos filosóficos expuestos por diversos pensadores en Alemania y Francia principalmente, como León Bourgeois, Heinrich Pesh y Charles Gide, quienes se esforzaron por encontrar una vía intermedia entre el capitalismo prevaleciente en su época y el marxismo. Con todo, el fundamento principal del solidarismo costarricense se encuentra en el concepto de solidaridad magníficamente expuesto por la Doctrina Social de la Iglesia. El solidarismo es una manifestación inequívoca de los principios cristianos.

El fundador del solidarismo costarricense fue el Lic. Alberto Martén en 1947. Su mérito principal reside en haber ideado un método práctico, una fórmula para la solidaridad pudiese encontrar una vía de realización dentro de la empresa.

1. Cuatro principios y cinco direcciones

El solidarismo costarricense, tal como se expuso anteriormente, se funda en el concepto de solidaridad cristiana, cuyos principios básicos son:

- El amor.
- La libertad.
- La igualdad.
- La justicia.

Estos principios, a la vez, se concretan en cinco direcciones:

- La dignidad de la persona humana.
- La empresa como comunidad humana.
- El trabajo como dimensión ética del hombre.
- La familia, como célula de la sociedad.
- El bien común, como objetivo de la solidaridad humana.

a) La persona humana

La dignidad de la persona es el principio y fundamento de toda la Doctrina Social de la Iglesia, en forma inequívoca y solidaria, han presentado al hombre como centro y culminación de todas las cosas creadas de la tierra como fundamento, causa y fin de todas las instituciones sociales.

El hombre, tal como se expresó anteriormente, es digno por su origen, digno por su fin. El hombre es digno por su origen, como criatura hecha a imagen y semejanza de Dios. Por lo tanto, la dignidad del hombre no se funda sobre el poder económico, político o intelectual, sino por ser hijo de Dios. Los dos elementos esenciales del hombre-el cuerpo y el alma son obra de Dios.

El hombre es digno por su naturaleza, por cuanto tiene un alma espiritual e inmortal. Su naturaleza se compone de cuerpo y de alma. Esta es espiritual e inmortal, y está dotada de unas facultades que le permiten operar en colaboración con el cuerpo. Estas facultades son la inteligencia y la voluntad.

El hombre es digno por su destino, por cuanto su fin es Dios. El hombre ha sido creado para que, viviendo en sociedad y bajo una autoridad cultive y desarrolle plenamente sus facultades a gloria y alabanza de su Creador, quien es su recompensa final.

b) La empresa como comunidad humana

Este concepto se explicó anteriormente y se resumió en cuatro principios:

1. La Empresa tiene que ser un instrumento de dignificación humana y nunca un obstáculo para que este objetivo sea conseguido. De lo contrario, se haría realidad aquella lamentación de Pío XI “de la fábrica sale ennoblecida la materia inerte, mientras en aquella (la fábrica) se corrompen y envilecen los hombre”. (Quidragésimo Anno 54)”.
2. El hombre debe ser el valor supremo dentro de la empresa. La recta concepción de esta debe basarse en la dignidad humana de cuantos trabajan en ella, sin olvidar jamás que la economía debe estar al servicio del hombre.
3. El hombre debe tener siempre el primado sobre los factores puramente instrumentales y sobre los bienes producidos.

4. La Empresa es la célula básica de la vida económica. Si esta célula no funciona bien, toda la sociedad se resiente de este mal funcionamiento. Sirviendo al bien común de la empresa sirve así a los hombres que integran la sociedad.
5. La Empresa debe ser la prolongación de la familia. En ella pasa el trabajador la mayor parte del día.

A este respecto, dice el Papa León XIII: “No puede existir capital sin trabajo ni trabajo sin capital” (Rerum Novarum).

“Es el dominio económico hay una comunidad de actividades y de intereses entre los jefes de empresa y obrero. Desconocer este vínculo recíproco, trabajar por romperlo, no puede ser más que índice de una pretensión de despotismo ciego e irracional. Empresarios y obreros no son antagonistas inconciliables; son cooperadores en una obra común...” (Pío XII, Discurso a la U.N.I.A.P.A.C.).

“Para nosotros la empresa es algo más que un simple medio de ganarse la vida y de mantener la legítima dignidad del propio estado, la independencia de la propia persona y de la propia familia...Es más que un factor importante de la vida económica...Y si no fuera más que esto, sería todavía insuficiente para establecer y promover el orden completo, porque el orden no es tal hasta que se apoye en toda la vida y en toda la actividad material, económica, social y sobre todo, cristiana, fuera de la cual el hombre queda siempre incompleto”(Pío XII, Discurso a la U.C.I.D.).

“Este oficio, este ideal, os hemos dicho, es el ejercicio pleno elevado, cristiano, de vuestra empresa, penetrado por sentimientos humanos en la más amplia y más alta aceptación de la palabra. Es necesario que este sentido humano penetre, como la gota de aceite en el engranaje, todos los miembros, todos los órganos de la empresa. Los jefes, los colaboradores, los empleados, los trabajadores de todos los grados, desde el artesano y desde el obrero especialista hasta el más modesto peón. Si se multiplican, uniéndose a vosotros, una después de otra, las empresas efectivamente penetradas del verdadero sentido humano; si se convirtieran en otras tantas grandes familias, y si no contentas de su vida privada, como en vaso cerrado, se unieran entre sí, todas juntas tenderían a formar una sociedad fuerte y feliz (Pío XII, Discurso a la U.C.I.D.).

“Cuando la verdadera dignidad humana y el destino trascendente de todos los hombres se viven realmente día por día, la empresa se convierte también en aquella comunidad de trabajo que la Rerum Novarum desea.

Entonces los unos tratan a los otros con respeto en sus palabras y en sus hechos; le facilitarán el trabajo y lo estimarán, por muy pequeño que sea, a su capacidad y al sentido de responsabilidad de cada uno. Se ve así que ya antes de nuestros tiempos León XIII y la Iglesia habían señalado la gran importancia del cultivo de las relaciones humanas en la empresa” (Pío XII, Discurso a la A.C.L.I.).

c) El trabajo como dimensión ética del hombre

Además de los conceptos del Papa Juan Pablo II, consignados en el capítulo III, se agregan los siguientes: El trabajo es una actividad exclusiva del hombre y está por encima de cualquier valor económico. Su dignidad se puede considerar en el plano natural y en el sobrenatural. En el plano natural, se proyecta en la dirección del mundo exterior, de la sociedad y del mismo trabajador. Desde el punto de vista sobrenatural, está ligado a Cristo, quien también trabajó durante 30 años en un taller en Nazaret. Y para Él tanto fue trabajo el morir en la cruz como el trabajo en el taller. Por lo tanto, el trabajo es un medio para el propio perfeccionamiento espiritual. El trabajo humano, hecho por Dios, es obra humana que se transforma en divina, no importa el tipo de labor.

Su dimensión ética se encuentra, además en que el trabajo beneficia a toda la comunidad, eleva al hombre favorece a la familia. De aquí que el salario sea una obligación sagrada del empresario y el compartir los beneficios sea un acto de solidaridad con el trabajador. Este es el fundamento del aporte patronal en una sociedad solidaria.

Considerando el trabajo en su dimensión natural y sobrenatural, así como una exigencia moral del hombre, será estimado no como un deber solamente o un castigo, sino como una fuente de realización personal y social.

Entendida la empresa como una comunidad humana y habida cuenta de la dignidad de la persona, se comprenderá cuán distinto es el concepto del trabajo que defiende el solidarismo. No será ya una mercancía o una forma de explotación, sino un acto de elevación personal y de contribución al bien de la sociedad, que al mismo tiempo, el empresario debe apreciar en toda su grandeza y por lo tanto retribuido con generosidad, conforme a las posibilidades económicas de la empresa.

d) La familia, célula de la sociedad

El trabajador no es un ser independiente o aislado. Vive en una familia y debe mantener a su familia. Por lo tanto, la empresa debe ser la prolongación del núcleo familiar no sólo porque se viva en ella un ambiente de familia, sino porque comprende las necesidades del trabajo y de los suyos. Este es el origen de la lealtad del trabajador a la empresa y la causa principal de su rendimiento o productividad.

Juan XXIII dice en la encíclica *Pacem in Terris*: “Por lo que toca a la familia, la cual se funda en el matrimonio libremente contraído, uno e indisoluble, es necesario considerarla como la semilla primera y natural de la sociedad humana” (*Pacem in Terris*, 16).

El Concilio Vaticano II recuerda que “el bienestar de la persona y de la sociedad humana y cristiana está estrechamente ligado a una favorable situación de la comunidad conyugal y familiar”. (*Constitución sobre la Iglesia en el mercado actual*, No. 47).

En la familia se forma la personalidad del hombre, del buen ciudadano. Mediante la familia sobrevive la humanidad. Por la familia el hombre se integra en la sociedad. Por la familia el hombre se forma y puede luego desenvolverse con responsabilidad en la sociedad.

La familia tiene, por ello derechos fundamentales. La doctrina social de la Iglesia exige para la familia: libertad para elegir, fundar una familia, facilidades para la educación de los hijos en todos los niveles, posibilidades de un trabajo suficientemente retribuido, sistema de seguridad social, vivienda en condiciones adecuadas, facilidades para la constitución de un patrimonio familiar, libertad para practicar la religión y para la instrucción religiosa de los hijos, libertad para constituir asociaciones familiares para defender estos y otros derechos.

La dignidad de la familia implica dignidad, respeto, amor y diálogo en la vida interna, es decir, entre padres e hijos.

e) **El bien común, objeto de la solidaridad**

“El bien común que consiste y tiende a concentrarse en el conjunto de aquellas condiciones sociales que consienten y favorecen a los seres humanos el desarrollo integral de su propia persona...Alcanza a todo el hombre, tanto a las necesidades del cuerpo como a las del espíritu” (Pío XII y Juan XXIII).

El bien común abarca cuatro elementos esenciales:

- Un conjunto de bienes de todas clases (materiales, culturales, morales).
- Una justa distribución de los bienes, para que estén al alcance de todos.
- Unas condiciones sociales externas (orden pública, el ejercicio de las libertades cívicas con amplitud y la paz social).
- Una adecuada organización social (ordenamiento económico, ordenamiento jurídico, sistema educativo, orden político).

Como tal, el bien común es el conjunto de los derechos humanos (Guzmán Mena, 2009).

H. **FUNCIONAMIENTO BÁSICO DEL SOLIDARISMO EN COSTA RICA**

1. **¿Qué es el Solidarismo?**

Es la unión de personas que se organizan para lograr mutuamente el desarrollo integral, para beneficio de los individuos que la conformen y sus familias.

2. ¿Quién propone la idea solidarista en Costa Rica?

Tomando como base ideas europeas, el distinguido costarricense don Alberto Martén Cavaría, propone en 1947 la filosofía solidarista como una herramienta reguladora de las relaciones obrero-patronales y como de desarrollo económico y social.

3. ¿Cómo están reguladas las asociaciones solidaristas?

Las asociaciones solidaristas son reguladas y facultadas fundamentalmente para su funcionamiento por la Constitución Política, la Ley 6970, los estatutos y reglamentos de cada asociación; el Código de Comercio en lo referente a las asociaciones solidaristas y el Código de Trabajo.

Para que una asociación solidarista ejerza lícitamente los estatutos deberán ser aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e inscritos en el Registro de Asociaciones Solidaristas que al efecto lleva ese Ministerio.

4. ¿Qué son las Asociaciones Solidaristas?

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley de Asociaciones Solidaristas número 6970 “las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas”.

5. ¿Cuáles son sus fines?

El artículo 2 de la Ley 6970: “Los fines primordiales de las asociaciones solidaristas son procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados”.

6. ¿De cuáles fuentes provienen sus recursos económicos?

Según el artículo 18 de la Ley 6970 las asociaciones solidaristas contarán con los siguientes recursos económicos:

- El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la Asamblea General.
- El aporte mensual del patrono a favor de sus trabajadores afiliados, el cual será solidario.
- Lo recaudado por este concepto se considerará como parte del fondo económico del auxilio de cesantía en beneficio del trabajador, sin que ello lo exonere de la responsabilidad por el monto de la diferencia entre lo que le corresponde al trabajador como auxilio de cesantía y lo que el patrono hubiera aportado.
- Los ingresos por donaciones y legados.
- Cualquier otro ingreso lícito que perciban con ocasión de las actividades que realicen.

7. ¿Cuáles son órganos principales?

La Asamblea General, legalmente convocada es el órgano máximo de la asociación. Este será administrado y dirigido por una junta directiva compuesta por al menos cinco miembros. La vigilancia de la asociación estará a cargo de uno o varios fiscales asociados o no.

8. ¿Cómo se disponen los ahorros personales y el aporte patronal?

El artículo 20 de la Ley 6970 dice: “Los ahorros personales podrán ser utilizados por la asociación para el desarrollo de sus fines, pero deberán ser devueltos a los asociados en caso de renuncia o retiro de lo mismo por cualquier causa.

El artículo 21 de la Ley 6970 establece: “Las cuotas patronales utilizarán para el desarrollo y cumplimiento de los fines de la asociación y se destinarán prioritariamente a constituir un fondo para el pago del auxilio de cesantía”. Este fondo se dispondrá de la siguiente manera:

- Cuando un afiliado renuncie a la asociación pero no a la empresa, el aporte patronal quedará en custodia y administración de la asociación para ser usado en un eventual pago del auxilio de cesantía e ese empleado, según lo dispuesto en los incisos siguiente:
- Si un asociado renunciare a la empresa y por lo tanto a la asociación, recibirá el aporte patronal, su ahorro personal y cualquier otro ahorro o suma a que tuviese derecho, más los rendimientos correspondiente.
- Si un afiliado fuere despedido por justa causa, tendrá derecho a recibir el aporte patronal acumulado, sus ahorros, más los rendimientos
- Si un afiliado fuere despedido sin justa causa, tendrá derecho a recibir sus ahorros, el aporte patronal y los rendimientos correspondientes.
- Si el aporte patronal fuere superior a lo que corresponde por derecho a auxilio de cesantía, lo retirará en su totalidad.
- Si el aporte patronal fuere inferior a lo que le corresponde, el patrono tendrá obligación de cubrir la diferencia.
- En caso de retiro de un trabajador por invalidez o vejez, el pago total de lo que le corresponda se hará en forma directa e inmediata.
- Si fuese por muerte, se hará la devolución de sus fondos conforme con los trámites establecidos en el artículo 85 del Código de Trabajo (Guzmán Mena, 2009).

Capítulo III. Marco Metodológico



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

III. MARCO METODOLÓGICO

Este apartado donde se presenta la manera en la que se realizó el presente trabajo, es decir, las etapas para realizarlo o el método empleado.

De este modo, se expone de manera concisa el tipo de trabajo realizado; las fuentes de información y el tipo de datos encontrados; la descripción de las distintas técnicas de recolección de información y la manera en que se procesaron esos datos.

A. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El desarrollo y la puesta en práctica de un plan estratégico para una organización, es hoy por hoy, un concepto que requiere atención especial, y que debe considerarse como un factor esencial si lo que se pretende lograr es el crecimiento sostenido de la misma.

Una adecuada estrategia empresarial permite a la empresa lograr un mejoramiento en su desempeño diario, ya que se cuentan con bases claras sobre la orientación de negocios de la organización y el perfil estratégico que se persigue, y por lo tanto se conoce que es lo que se debe de realizar en la empresa.

Por su parte, la definición clara de los objetivos que se desea alcanzar, así como de la metodología para lograrlo, permiten realizar las funciones de manera más confiada y tener un control eficaz sobre el avance de la empresa en el cumplimiento de sus estrategias.

También al contar con información sobre la orientación estratégica de la empresa, se facilita la tarea de enfrentar los cambios en el entorno, buscando siempre la maximización de las oportunidades y la minimización de las amenazas que se presentan.

Todos estos aportes a la gestión diaria de la empresa hacen que los pasos en el crecimiento de la organización se den de manera más segura, siempre considerando que existen factores incontrollables, pero al menos teniendo la seguridad de haber considerado aquellos elementos previsibles.

Al final, un plan estratégico es una herramienta que brinda apoyo y soporte fundamental en el crecimiento de las organizaciones que buscan la satisfacción de sus clientes y un crecimiento adecuado.

B. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

En vista de que la Asociación no cuenta con un plan estratégico el problema que se pretende resolver es ¿Cuáles son los elementos estratégicos que la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos debe contemplar para su adecuado desarrollo con un horizonte hasta el año 2012?

C.OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Objetivo general

De manera que se desprende:

Contribuir con la gestión estratégica de la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos, por medio del diseño de un plan estratégico.

2. Objetivos específicos

Específicamente se busca:

- Desarrollar un análisis estratégico de los entornos externo e interno de ASEMUSANCA.

- Formular los elementos integrales de la estrategia de ASEMUSANCA.
- Establecer las bases para la exitosa implementación de la estrategia propuesta.
- Realizar una propuesta para el seguimiento y evaluación de la estrategia formulada.

D. TIPO DE TRABAJO

La teoría señala diversos tipos de investigación de los cuales se puede hacer uso en el proyecto según sea la necesidad que se requiera abarcar o el objetivo que se espera cumplir con su desarrollo. En este caso el tipo de investigación que satisfizo las expectativas del trabajo, fue del tipo descriptiva.

“La investigación descriptiva es aquella que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación” (Grajales, 2000).

El presente trabajo se clasificó dentro de esta categoría de investigación, ya que la información que se recolectó, y que posteriormente se analizó; permitió definir un perfil estratégico para ASEMUSANCA, plantear el plan estratégico que se adapta a ese perfil y proponer herramientas para monitorear su seguimiento y avance en el cumplimiento de los objetivos.

E. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Sujetos

Los sujetos de la información son las fuentes de donde se obtienen los datos utilizados. Para esta investigación los sujetos de información fueron representados por tres grupos de individuos:

- El primero correspondió a los empleados municipales que integran la Junta Directiva de ASEMUSANCA; así como de los colaboradores de dicha entidad. Este grupo se caracterizó

por tener la información más acertada sobre el funcionar de la organización. Además, es de aquí de donde se obtuvieron los principales datos sobre la situación actual de la Asociación, su capacidad y recursos, y los proyectos que se esperan desarrollar.

- El segundo grupo lo conformaron los empleados municipales afiliados a ASEMUSANCA. Estos brindaron información referente a las expectativas que tienen para la Asociación, su opinión respecto a las deficiencias y fortalezas de la misma, y su percepción sobre la labor realizada por la entidad. Esta información, permitió marcar el rumbo u orientación estratégica que ASEMUSANCA debe seguir para lograr la satisfacción de sus afiliados.
- El tercer grupo o sujeto de información lo representaron aquellas personas de entidades con las cuales fue necesario tener contacto para recolectar información sobre el movimiento solidarista en el país.

2. Fuentes

Las fuentes de información son los orígenes de los datos recabados. Estas fuentes se dividen en primarias y secundarias, dependiendo de la fuente y objetivo que proceden.

a) Fuentes primarias de información

Las fuentes primarias de información son datos que el investigador recolectó y documentos que desarrolló, básicamente para el cumplimiento del objetivo del proyecto.

Para el desarrollo del plan estratégico de ASEMUSANCA las fuentes de información primarias, fueron representadas directamente por los sujetos de investigación, ya que estos poseían la información sobre la realidad de la Asociación, y por ello fue de especial importancia tomar en consideración los aportes que pudieron brindar para el desarrollo del mismo.

b) Fuentes secundarias de información

Son aquellas fuentes que fueron elaboradas por otra persona y que además fueron planteadas con un objetivo diferente al de este estudio, pero que mantienen cierta relación y que funcionan como punto de partida y apoyo en el desarrollo del presente proyecto.

Dentro de las fuentes secundarias de información se encontraron, en primer lugar, la información y documentos brindados por los funcionarios de ASEMUSANCA y de la Junta Directiva de la Asociación, tales como bases de datos, actas, estatutos, entre otros.

Después se tomaron en cuenta otros planes estratégicos realizados, que sirvieron como guía del formato de un documento de práctica de graduación en esta temática.

De igual modo se consideraron libros que tratan el tópico estudiado, y que funcionaron como la base teórica del proyecto.

También se incluyeron ciertos datos obtenidos de internet, que se relacionaron con el objetivo del proyecto, y que sirvieron de soporte a las bases teóricas de la investigación, así como información general de entidades relacionadas con el movimiento solidarista en Costa Rica.

F. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Estas son las herramientas que se utilizaron para obtener toda la información necesaria brindada por las fuentes de información. Estas técnicas de investigación varían con respecto a las condiciones, tamaño y accesibilidad que presenten las fuentes de información. Las técnicas empleadas en este trabajo fueron:

1. Cuestionario

Se aplicaron cuestionarios estructurados a los afiliados a ASEMUSANCA (Ver HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO, en los apéndices) para definir la percepción que tienen sobre la entidad, y además para tomar en cuenta las sugerencias, aportes e inquietudes que estos pudieron tener sobre la gestión de la Asociación. Esto constituyó un sondeo, donde se encuestó a la mayor cantidad de asociados posibles. Por ello, los resultados de este cuestionario solo sirvieron de guía para la formulación de estrategias y otros apartados del proyecto, pero no tuvieron validez estadística ya que no lograron la representatividad necesaria.

2. Entrevista

Se llevaron a cabo entrevistas directas no estructuradas y aplicadas esporádicamente con los miembros de la Junta Directiva de ASEMUSANCA y con los funcionarios de la Asociación, con el objetivo de recolectar información sobre la situación actual de la Asociación Solidarista, así como para determinar el rumbo estratégico de la misma.

G. MÉTODO

1. Definición de la misión

Toda misión organizacional debe contener tres elementos indispensables: los clientes a quiénes sirve, los servicios que ofrece y la capacidades tecnológicas y negocios con las que trabaja (factores críticos de éxito o FCE). Para determinar estos elementos y plantear una propuesta de misión se utilizaron los siguientes métodos:

- **Clientes:** estos ya estaban definidos, se encuentran en la lista de asociados a ASEMUSANCA, por lo tanto se revisaron estas listas para conocer de manera rápida el perfil de estos (el número de asociados, las áreas de trabajo, años de pertenecer a la Asociación, etc.)

- **Servicios:** de igual manera, los servicios que brinda la Asociación ya se encontraban definidos, por lo tanto se procedió a hacer una consulta a los colaboradores de la entidad sobre cuáles son los servicios que actualmente brinda la Asociación, y a su juicio cuáles otros podría brindar.
- **Factores Críticos de Éxito (FCE):** para determinar los factores claves para el éxito de una asociación solidarista en Costa Rica, se utilizó la herramienta de Benchmarking Estratégico con asociaciones solidaristas de la zona. De igual modo se consultó sobre servicios ofrecidos por asociaciones solidaristas con mayor número de asociados en el país vía internet.

Una vez identificados los FCE se realizó la *matriz del perfil competitivo*, pero dándole una orientación comparativa más que competitiva, ya que ASEMUSANCA no posee competidores por la naturaleza de este tipo de entidad. Para ello se consultó con colaboradores de ASEMCO (Asociación Solidarista de Empleados de Coocique R.L) y ASECCSS (Asociación Solidarista de Empleados de la C.C.S.S) sobre la calificación que tenía la empresa en cada uno de los FCE.

Con esta matriz se logró identificar las principales organizaciones por comparar, así como su posición estratégica desde el punto de vista solidarista e identificar factores críticos de éxito competitivo que pueden ser internos o externos.

2. Proceso del análisis ambiental

El objetivo primordial del análisis ambiental es determinar factores del ambiente interno y externo de la organización que influyen en el desarrollo de la empresa. De modo que se obtienen fortalezas y debilidades del ambiente interno, y oportunidades y amenazas del ambiente externo. La determinación de estos factores, es la base para la formulación de estrategias acertadas para la corporación.

- **Oportunidades y Amenazas:** para determinar estos factores del ambiente externo, se procedió a utilizar dos herramientas básicamente. La primera fue el análisis del gran entorno o análisis PEST, y la segunda fue el análisis del entorno cercano.

Una vez definidas las oportunidades y amenazas se realizó la *matriz de evaluación del factor externo* para resumir y evaluar la información del entorno externo de la organización.

- **Fortalezas y Debilidades:** esta información se obtuvo mediante el análisis de la teoría de la Cadena de Valor.

Con las fortalezas y debilidades definidas se realizó la *matriz de evaluación del factor interno*, que permitió resumir y evaluar la información del entorno interno de la organización.

- **Aplicación de la información del ambiente:** a modo de resumen se desarrollaron dos matrices. La primera llamada *matriz interna-externa*, se encarga de colocar las diferentes divisiones (negocios) de una organización en una disposición de nueve celdas, en donde se intenta conocer los negocios que la empresa debería impulsar, mantener o desechar.

La segunda matriz, denominada *matriz de posición estratégica* define la posición de la organización en su mercado, e indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica.

3. Formulación

La formulación de la estrategia requiere de la definición de objetivos, la formulación de las estrategias propiamente, y por último el diseño de mecanismos para la evaluación de la estrategia. Para ello fue necesario utilizar los siguientes métodos:

- **Objetivos Estratégicos:** se analizó la información del análisis del ambiental y se redactaron objetivos que fueron considerados como alcanzables para la empresa; luego se validaron estos objetivos con el análisis y aprobación de la Junta Directiva.
- **Estrategias:** se examinaron las bases teóricas sobre herramientas para la formulación de estrategias, entre ellas, *estrategias genéricas de Porter, generación de estrategias con base en el FODA*, y otras.

De igual manera se estudiaron ideas de negocios que ASEMUSANCA tenía el deseo de implementar pero que no habían sido puestas en práctica. Además se utilizó el benchmarking estratégico para identificar opciones de negocios que la Asociación podría poner en práctica.

- **Herramienta de evaluación:** se planteó un modelo de evaluación conocido como *Cuadro de Mando Integral*.

4. Implementación

La implementación de la estrategia se refiere a la logística de las estrategias, es decidir, definir los objetivos anuales, las políticas, la asignación de recursos, revisión de la estructura organizacional y de los espacios y procedimientos.

- **Objetivos anuales:** se estudiaron los objetivos estratégicos y se plantearon objetivos anuales derivados de los estratégicos.
- **Políticas:** se procedió a estudiar las estrategias planteadas, y se definieron las políticas que sirven como son guías para la implementación de la estrategia, además funcionan en el establecimiento de límites y restricciones con respecto a lo que se puede y no se puede hacer para el cumplimiento de los objetivos.

- **Presupuestos:** se consideraron todos los recursos necesarios para la implementación de las estrategias y se proyectaron costos estimados de cada uno de ellos para un período de un año.
- **Estructura:** se analizó la estructura actual de ASEMUSANCA para verificar si ésta se adapta a la nueva estrategia empresarial, y se plantearon propuestas de las modificaciones necesarias.
- **Espacios y Procedimientos:** se estudiaron el tamaño de la organización y los procesos operativos para observar si era necesario realizar modificaciones para la puesta en práctica de la estrategia.

H. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

A partir de las entrevistas con las diferentes personas y grupos, se obtuvieron datos cualitativos por lo que el análisis de estos elementos se llevó a cabo por medio de la determinación de factores en forma cualitativa.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo alcanza el diagnóstico de entorno externo, el análisis interno, la formulación estratégica y la propuesta de implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de ASEMUSANCA.

Con respecto a las limitaciones, como en todo trabajo de estrategia, el principal elemento por mencionar es que se tiene un alto componente de elementos subjetivos, que fueron construidos por la autora, con base en los aportes y opiniones de las personas y fuentes consultadas. Por lo anterior este es un trabajo predominantemente cualitativo, y este tipo de desarrollos siempre son limitados en su confiabilidad al compararlos con trabajos de naturaleza cuantitativa. Sin embargo, aun sigue siendo válido el hecho de que la estrategia es más arte que ciencia.

Otra limitante importante es que en el planteamiento de la mayoría de las metas e indicadores igualmente se utilizaron como bases el criterio de la autora y las opiniones de los consultados, en vista de que la Asociación no dispone de gran cantidad de información relevante en forma sistematizada.

Capítulo IV. Dirección Estratégica



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

IV. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El apartado de dirección estratégica define el horizonte en el que la empresa se basa para definir su planeamiento estratégico. De este modo es posible apreciar aspectos básicos dentro de esta temática, como lo son la misión y visión organizacionales; así como elementos de guía como los valores empresariales, y otros que van más allá en su aporte, como los Factores Críticos de Éxito.

Al final del capítulo, se presenta la Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo, herramienta utilizada en la evaluación estratégica que posee la empresa con respecto a sus competidores.

A. MISIÓN

1. Situación actual con respecto a la misión

El objetivo principal de definir una misión para la organización, es contar con una herramienta que permita identificar claramente los servicios que brinda la empresa, a los clientes que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios de las que dispone.

Con ello la empresa conoce con claridad su razón de ser, y de este modo, se puedan definir los objetivos y estrategias a seguir, así como los responsables de su cumplimiento.

Actualmente ASEMUSANCA no cuenta con una misión establecida.

2. Propuesta de la Misión Organizacional

Con el objetivo de definir una misión para ASEMUSANCA, se detallan los siguientes aspectos:

- **Servicio Actual de la empresa:** Finanzas, microcrédito.
- **Clientes a los que sirve:** empleados de la Municipalidad de San Carlos asociados a ASEMUSANCA.

- **Capacidades tecnológicas y de negocios:** herramientas tecnológicas adecuadas, rapidez en el servicio, confianza, respaldo, servicio personalizado.

Utilizando esta información se define la siguiente misión:

“Ofrecer soluciones a los problemas y necesidades de nuestros asociados, a través de servicios solidarios y financieros, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida del asociado y la maximización del rendimiento de nuestro patrimonio, en respeto a los principios solidaristas y mediante instrumentos que buscan ofrecer un servicio ágil y de confianza”.

B. VISIÓN

1. Situación actual con respecto a la visión

Una visión empresarial es aquella que define y describe la situación futura que desea tener la empresa, es decir, los aspectos que se definen para dirigir, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable de la organización.

Una formulación adecuada de visión incluye detalles sobre la tecnología que se espera desarrollar, los clientes a los que se espera enfocar el servicio y la cobertura geográfica del negocio; así como los mercados de servicio y las capacidades que se espera desarrollar en el futuro, incluyendo el tipo de administración con se logrará. Todo este proceso permite establecer la dirección estratégica de la compañía.

La empresa no cuenta con visión definida, ni se ha recopilado anteriormente información para su definición.

2. Propuesta de la Visión Organizacional

Para ASEMUSANCA los elementos conceptuales de su visión se describen puntualmente:

Tecnología: Tecnología oportuna de acuerdo con el negocio.

Enfoque al cliente: Empleados de la Municipalidad de San Carlos.

Cobertura geográfica: La cobertura geográfica es un aspecto que no representa mayor relevancia dentro de la propuesta de visión para ASEMUSANCA, ya que las funciones no saldrán del ámbito en el que se desarrolle la municipalidad, y el área de acción de esta es San Carlos. Es una condición que no varía nunca.

Mercado de servicio: Asociación Solidarista.

Capacidades que se espera desarrollar: Desarrollo de negocios rentables y diversificados y puesta en práctica de los valores empresariales.

Tipo de administración que se desea lograr: Asociación Solidarista ejemplar en la zona norte.

Utilizando esta información se define la siguiente visión:

“Ser una Asociación Solidarista ejemplar en la Zona Norte, preocupada por impulsar el desarrollo integral de nuestros asociados, y el crecimiento, diversificación y mejoramiento continuo de los servicios y la rentabilidad; mediante el aprovechamiento óptimo de nuestras fortalezas y en respeto de los valores que rigen a ASEMUSANCA y al movimiento solidarista”

C. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Debido a que las operaciones que realiza la Asociación son modestas, no existen unidades estratégicas de negocios, solamente servicios diferenciados entre servicios generadores de excedentes y servicios solidarios. Pero la magnitud de estos no requiere que sean divididos en unidades estratégicas de negocios.

D. VALORES

Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión (López Garza, 1998).

Para ASEMUSANCA se definen los siguientes valores:

- **Solidaridad:** Es un pilar en nuestra labor diaria; identificamos con las necesidades de nuestros asociados, desempeñamos nuestro trabajo con el objetivo de aportar en la búsqueda condiciones que permitan satisfacer esas necesidades y cumplir sus aspiraciones.
- **Servicio:** Todas nuestras labores son desarrolladas con miras a brindar un servicio adecuado a nuestros asociados y procurar su desarrollo, proporcionándoles un excelente trato en los trámites que realicen.
- **Transparencia:** Desempeñamos nuestra labor en cumplimiento estricto de los principios éticos y morales, velando porque nuestro trabajo sea desarrollado de la manera más transparente, para garantizar la tranquilidad de aquellos quienes confían su capital en nosotros.
- **Mejoramiento Continuo:** Nuestra convicción es desarrollar nuestra empresa de manera continua, mejorando constantemente nuestra labor diaria, gestión y resultados.

- **Excelencia:** Nos mantenemos en una búsqueda constante de opciones, de modo que podamos brindar servicios que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Eficiencia:** Hacemos uso racional del capital que contamos, de modo que se obtengan la mayor cantidad de resultados posibles, utilizando la menor cantidad de recursos.

E.FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA EN COSTA RICA

Los factores críticos de éxito (FCE) son parámetros que miden el éxito del negocio. Su estudio y análisis permite determinar cuál es la importancia de las áreas o procesos que influyen críticamente en el éxito del negocio. Estos factores se pueden clasificar según las operaciones de la empresa, que generalmente son procesos, finanzas, clientes (mercadeo) y recursos humanos (aprendizaje y conocimiento).

1. Procesos

- **Monitoreo constante de oportunidades y amenazas:** Ayuda a determinar aquellos factores de los cuáles hay que protegerse y aquellos que podrían ser útiles para fortalecer a la organización. Identificándolos se pueden aprovechar más exitosamente las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.
- **Control de las operaciones:** Es necesario contar con un control estricto sobre las funciones que se realizan en la Asociación, ya que, tomando en cuenta que este tipo de entidad trabaja en la inversión y movimientos del capital, el control sobre las operaciones forma parte esencial del sistema de protección de la empresa.
- **Innovación de productos y servicios:** actualmente en el mercado se encuentran un sinnúmero de empresas que ofrecen opciones similares a las de una Asociación Solidarista, es por esta razón, que la búsqueda de nuevas opciones y la innovación en los servicios es vital para mantenerse en el mercado.

2. Clientes

- **Conocimiento de las necesidades de los asociados:** al ser una Asociación Solidarista, es importante conocer cuáles son las necesidades de los clientes, para solidariamente darle solución a estos. Participar en la resolución los problemas de los asociados suele ser la razón de ser de este tipo de organización.
- **Mantener contacto con los asociados:** es de suma importancia que los asociados se encuentren enterados del rumbo que toma la entidad, ya que estos son los dueños del capital de la empresa y los tomadores de decisiones en la Asamblea Anual. Por lo tanto, deben contar con información clara y actualizada para tomar las mejores decisiones.
- **Servicio al cliente:** al ser una empresa de servicios, el trato que reciban los clientes (asociados) es fundamental para el éxito de la empresa. Atender en la medida de lo posible sus necesidades e inquietudes que estén al alcance de la empresa.

3. Finanzas

- **Establecimiento y control de presupuesto:** es de suma importancia que la empresa establezca un presupuesto y mantenga un control sobre el mismo, para conocer de ante mano, las opciones de negocios y crecimiento en las que pueda incurrir la Asociación.
- **Revisar las tendencias del mercado financiero:** al asumir funciones de entidad financiera (créditos) es indispensable el conocimiento de los movimientos del mercado financiero para tomar las decisiones más oportunas en este ámbito.
- **Monitoreo constante de oportunidades de inversión:** constituye una de las principales opciones de negocios de las Asociaciones Solidaristas. El monitoreo permite que la empresa identifique aquellas opciones que le son más rentables y/o seguras y las aproveche, o que por su parte rechace aquellas que no colaboran con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Establecimiento de tasas de interés adecuadas para los asociados:** tener tasas de interés que sean favorables para los asociados es de suma importancia, ya que esto es un determinante para que el asociado elija adquirir un crédito con la Asociación en lugar de otro ente financiero, es uno de los principales negocios de la Asociación y por ello debe preocuparse por ser competitivo en esta área.

4. Recursos Humanos

- **Personal capacitado:** el personal debe contar con las competencias necesarias para atender las necesidades de la Asociación como empresa, y de los asociados como clientes, esto incluye capacitación en información de los negocios de la empresa, de las funciones que debe realizar y de las necesidades de los clientes.
- **Pro-actividad:** es necesario que los empleados sean capaces de prever problemas y de resolver los existentes sin que sus jefes (Junta Directiva) tenga que mantener un control sobre ellos.

F. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO

1. Significado de la numeración de la matriz

Para cada área de la administración (procesos, clientes, finanzas y recursos humanos) se establecen Factores Críticos de Éxito (FCE) que determinan el éxito de la organización en cada una de esas áreas. En la columna *VALOR* se establece la importancia de uno de esos FCE, se otorga una calificación mayor o menor según la importancia de cada FCE con respecto al promedio de calificaciones, estas calificaciones deben juntas sumar 100%.

En la columna *CALIFICACIÓN* se establece la calificación que tiene la empresa en ese FCE, esta calificación va de 1 a 4 y se detalla de la siguiente manera; **4:** Fortaleza mayor (ventaja competitiva), **3:** Fortaleza menor (ventaja comparativa), **2:** Debilidad menor, **1:** Debilidad mayor.

La columna *PONDERACIÓN* corresponde al resultado de multiplicar el número de la columna *VALOR* con el número de la columna *CALIFICACIÓN* en cada FCE, al final se puede observar en cuales factores de éxito claves la empresa se puede respaldar porque esta mejor que los competidores y en cuáles debe fortalecer.

2. Asociaciones Solidaristas sujetos de comparación

a) Asociación Solidarista de Empleados de Coocique R.L (ASEMCO)

Esta Asociación nació en el año de 1986. Con trece años de trayectoria ASEMCO ha desarrollado sus negocios, diversificado sus servicios y crecido en general como empresa.

Guiados bajo los estándares de calidad de Coocique R.L. esta Asociación se caracteriza por la pro actividad y el cumplimiento de parámetros de excelencia, pilares fundamentales en la cultura organizacional de la empresa.

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de los asociados mediante servicios económicos y sociales, regidos por los principios Solidaristas.

- **Visión**

ASEMCO administrará su capital, asegurando el rendimiento, para el bienestar económico y social de sus asociados.

Cuenta con diversas líneas de crédito, planes de inversión, planes de ahorro, convenios y servicios sociales.

b) Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense del Seguro Social (ASECCSS)

Nacida en el año de 1983, ASECCSS se ha consolidado como empresa y actualmente es la Asociación Solidarista más grande de Costa Rica y una de las de más importancia en toda Latinoamérica.

En su cartera se encuentran actualmente veintitrés mil asociados y un patrimonio de treinta y tres mil millones de colones.

Los sistemas de control y compromiso con la calidad forman parte fundamental de esta empresa, debido a los volúmenes de capital que se maneja estos factores no pueden ser dejados de lado, y es así como se logran niveles de éxito que la caracterizan.

- **Misión**

Garantizar que el mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia, sea un elemento presente en toda acción organizacional.

- **Visión**

Ser la organización de la Economía Social más sólida y confiable para los trabajadores de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Dentro de sus servicios se destacan diversas líneas de crédito, planes de ahorro, beneficios sociales, oficinas regionales para tener más cercanía con los clientes y convenios comerciales.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo

Áreas	FCE	Valor	ASEMUSANCA		ASEMCO (Coocique)		ASECCSS	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Procesos	Monitoreo de oportunidades y amenazas	5	2	10	4	20	3	15
	Control de las operaciones	9	3	27	4	36	4	36
	Innovación de productos y servicios	12	2	24	3	36	3	36
Clientes	Conocimiento de las necesidades de los asociados	12	4	48	4	48	4	48
	Mantener contacto con los asociados	9	2	18	4	36	4	36
	Servicio al cliente	8	4	32	4	32	4	32
Finanzas	Establecimiento y control de presupuesto	6	1	6	4	24	4	24
	Revisar las tendencias del mercado financiero	8	2	16	4	32	4	32

	Monitoreo constante de oportunidades de inversión	9	2	18	4	36	4	36
	Establecimiento de tasas de interés adecuadas para los asociados	8	4	32	4	32	4	32
Recursos Humanos	Personal capacitado	9	2	18	4	36	4	36
	Pro actividad	5	4	20	4	20	4	20
Total		100%	269	388	388	383		

Justificación de las calificaciones de la matriz del perfil competitivo

Procesos

- Monitoreo constante de oportunidades y amenazas:** en este FCE ASEMUSANCA presenta una debilidad menor (calificación 2) ya que el monitoreo es escaso. Por su parte tras la consulta realizada en ASEMCO el colaborador asegura que la empresa posee una fortaleza mayor (calificación 4) respaldados en el entorno financiero en el que trabaja la entidad; y en ASECCSS la posición es de una fortaleza menor (calificación 3).
- Control de las operaciones:** ASEMUSANCA demuestra tener una fortaleza menor (calificación 3) en este aspecto ya que el control de las operaciones es bueno pero no representa una ventaja competitiva; por su parte las Asociaciones sujeto de comparación expresaron poseer una ventaja competitiva en este punto (calificación 4). ASEMCO respalda su posición basados en el hecho de que cuentan con software de control y

experiencia amplia en el negocio; y ASECCSS lo respalda con sistemas de control detallados, autorías, evaluaciones de desempeño y paquetes computacionales especializados.

- **Innovación de productos y servicios:** aquí ASEMUSANCA representa una debilidad menor (calificación 2), ya que aunque los productos y servicios no son innovadores al menos se están actualizando cada cierto período. Por otra parte ASEMCO y ASECCSS consideran que poseen una fortaleza menor (calificación 3), ya que ambos están más enfocados en la obtención de excedentes y con los servicios que brindan los generan, por lo que no ven la necesidad de ser innovadores, sino que esperan que otras empresas prueben los servicios y de ser exitosos son implementados en la Asociación Solidarista.

Cientes

- **Conocimiento de las necesidades de los asociados:** en este FCE los tres Asociaciones Solidaristas expresan conocer profundamente las necesidades de sus clientes, por lo consideran este aspecto como una fortaleza mayor (calificación 4). En el caso de ASEMUSANCA y ASEMCO este hecho se justifica en el número pequeño de asociados y la ubicación de las oficinas dentro o muy cercano al área física que agrupa la mayor cantidad de asociados. Y en el caso ASECCSS el conocimiento de las necesidades de los clientes se obtiene mediante estudios estructurados que la empresa desarrolla.
- **Mantener contacto con los asociados:** ASEMUSANCA si mantiene contacto con sus clientes, sin embargo algunos de ellos expresaron que necesitan más información de la empresa por lo que identifica una debilidad menor fácilmente superable (calificación 2). En el caso de ASEMCO y ASECCSS ambos expresaron poseer una fortaleza mayor (calificación 4) en este factor crítico de éxito, apoyando su posición mediante esfuerzos por mantener el contacto telefónico o personal para dar a conocer productos y servicios de la empresa.

- **Servicio al cliente:** las tres Asociaciones Solidaristas estudiadas expresan poseer un excelente servicio al cliente, por lo que consideran que aquí se encuentra una fortaleza mayor (calificación 4).

Finanzas

- **Establecimiento y control de presupuesto:** aquí ASEMUSANCA presenta una debilidad mayor (calificación 1), ya que el presupuesto es inexistente y no hay desear de establecer uno, situación peligrosa para cualquier empresa y más aun para aquellas que se dedican a los movimientos de capital e inversiones. Por otro lado, ASEMCO y ASECCSS cuentan con un presupuesto detallado y existe un control preciso sobre los movimientos del mismo, por lo que reciben una fortaleza mayor en este FCE (calificación 4).
- **Revisar las tendencias del mercado financiero:** en este aspecto ASEMUSANCA presenta una debilidad menor (calificación 2) ya que esta revisión no es constante y efectiva, por su parte ASECCSS y ASEMCO expresan realizar revisiones de las tendencias del mercado financiero de manera constante y es considerado como una labor más del trabajo diario, por ello obtienen una fortaleza mayor aquí (calificación 4).
- **Monitoreo constante de oportunidades de inversión:** en este FCE las Asociaciones Solidaristas se caracterizan por ser cautelosas, sin embargo si se presentan inversiones que salen de lo que tradicionalmente se maneja y para ello el monitoreo de estas oportunidades es vital. Aquí ASEMUSANCA presenta una debilidad menor (calificación 2) porque el monitoreo no es realmente efectivo, sin embargo existe. Sin embargo, ASECCSS y ASEMCO dicen que el monitoreo forma parte fundamental en el gestionar de esas empresa obteniendo así una fortaleza mayor (calificación 4).
- **Establecimiento de tasas de interés adecuadas para los asociados:** la naturaleza de las Asociaciones Solidaristas buscan el bienestar de sus asociados, es por ello que las tres empresas analizadas poseen tasas de interés y sistemas de crédito que realmente son adecuadas a los clientes y que en muchas ocasiones superan a las tasas del sistemas

financiero nacional, indiscutiblemente poseen una fortaleza mayor en este FCE (calificación 4).

Recursos Humanos

- **Personal capacitado:** en este aspecto ASEMUSANCA presenta una debilidad menor (calificación 2) ya que aunque el personal es efectivo en su trabajo, no cuenta con la formación especializada en el área que se requiere para desarrollar una empresa de esta índole, es decir, el personal funciona para la empresa, sin embargo se podría contar con personal mejor capacitado. Po su parte ASEMCO y ASECCSS aseguran contar con estrictos controles de selección del personal y capacitación dentro de la empresa, por ello, se obtiene al personal que mejor podrá desempeñar las labores y además se le capacita dentro de la empresa, obtienen así una fortaleza mayor (calificación 4).
- **Pro actividad:** la pro actividad es una característica que debe de imperar en los empleados de cualquier empresa para lograr el éxito de la misma. Es así como en las tres Asociaciones estudiadas aseguran que el personal cuenta con el deseo de desarrollar su trabajo con esta característica, se obtiene entonces una fortaleza mayor (calificación 4).

Capítulo V. Análisis del Entorno Externo



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

V. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este capítulo resume los elementos externos a la empresa que influyen en el negocio. De este análisis se desprende la identificación de oportunidades y amenazas, que forman la base para la posterior formulación de estrategias. Se utilizan básicamente dos métodos: el análisis del gran entorno y el análisis del entorno cercano.

A. ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

1. Fuerzas Político Legales

El primer elemento que influye desde el plano político legal en la gestión de la empresa es la Ley N° 6970 de Asociaciones Solidaristas, en esta se describe todos los elementos jurídicos que orientan a estas entidades en cuanto a su formación y gestiones.

Además, este tipo de organización debe de respetar las directrices dictadas por el Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), ya que este es el órgano máximo de control de las gestiones financieras del país y al cual ASEMUSANCA debe brindar informes semestrales sobre sus labores.

De igual manera esta Asociación Solidarista debe de rendir cuentas ante la Contraloría General de la República, debido a que es una institución que administra fondos públicos y por lo tanto debe de reportarse ante esta institución.

Por último, es deber de ASEMUSANCA de girar informes de las asambleas y darlos a conocer al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social órgano que se encarga de ejercer la vigilancia y control estatutario y legal de las actividades que realicen todas las Asociaciones Solidaristas.

Es importante resaltar que en Costa Rica existen tres organizaciones que reúnen a las Asociaciones Solidaristas del país, estas son la Escuela Social Juan XXIII, F.E.C.A.S.E.P (Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Público) y el Movimiento Solidarista Costarricense (MSC), sin embargo, estas son de libre Asociación, por lo tanto los reglamentos y disposiciones que dicten estas organizaciones influyen solamente en las Asociaciones Solidaristas afiliadas, pero este no es el caso de ASEMUSANCA, ya que no está afiliada a ninguna de ellas y por lo tanto no debe seguir sus directrices.

También en un ámbito más amplio, es importante considerar las implicaciones que tendrá el cambio de gobierno del próximo año. Si bien es cierto no se han escuchado propuestas de los candidatos que estén directamente relacionadas con las Asociaciones Solidaristas; es importante estar en un monitoreo constante de las resoluciones que se tomen y la medida que en afectan a la empresa.

Tomando como base las fuerzas político-legales se extraen las siguientes amenazas:

Oportunidad

- Al asumir la disposición planteada por el Banco Central, la Asociación mejorará la disponibilidad de liquidez, utilizable en la atención de contingencias.

Amenazas

- Pérdida de ganancias por tener que trasladar las inversiones puestas en diferentes entidades financieras al Banco Central, en uno período de tiempo en el que muchas de estas inversiones no han cumplido su plazo.

2. Fuerzas Económicas

Dentro del análisis de las fuerzas económicas, es acertado considerar dos escenarios económicos en los que se desarrolla la Asociación. El primero de ellos es la economía nacional, y el segundo la economía del cantón de San Carlos. El análisis parte desde esa perspectiva ya que los escenarios son diferentes, pero de igual modo aportan oportunidades y amenazas para ASEMUSANCA.

En el plano nacional, el principal factor de estudio en meses pasados fue el impacto de la muy mencionada crisis económica. Como ya es un tema conocido, la crisis económica mundial ha afectado la mayoría de las industrias, y por supuesto ha tenido un impacto negativo sobre la economía de los países. Se ha observado, por ejemplo, fluctuaciones en las tasas y pérdida de la rentabilidad de los bancos, negocios e inversiones. Estas variaciones en las tasas afectaron negativamente a ASEMUSANCA, ya que sus inversiones estaban colocadas en su totalidad en entidades financieras, situación que se vio reflejada en el informe presentado en la Asamblea Anual de Asociados, lo que provocó un descontento en sus asociados.

También es importante tomar en cuenta como efecto de la crisis, las opiniones de algunos banqueros consultados, que coinciden en que el crédito había disminuido en los peores meses pero que ahora ha comenzado a reactivarse lentamente, lo cual obedece a una mayor actividad económica y a que en el segundo semestre, generalmente, la demanda por préstamos crece. Además considerando este repunte en la colocación de créditos para comercio, vivienda y servicios, es de pensar que la situación económica y la confianza de los clientes está volviendo a su cauce normal, esto es sinónimo de una activación en colocación de créditos para la Asociación (Leitón, Leve repunte de préstamos en colones en los bancos públicos, 2009).

Tomando como base las fuerzas económicas se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Oportunidades

- Colocación de mayor cantidad de créditos fiduciarios para la cancelación de deudas o tarjetas de crédito con otras entidades financieras.
- Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos entre los asociados, en especial las relacionadas con proyectos de compra de vivienda y proyectos de consumo.

Amenazas

- La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas en entidades financieras.
- Las tasas fijadas por ASEMUSANCA dependen de las tasa básica activa de los bancos, en la media en que fluctúen las tasas del sistema bancario nacional, las tasas de la Asociación varían; no hay control sobre esta situación.

3. Fuerzas Socioculturales

Un factor que influye en el desenvolvimiento del movimiento solidarista del país, es la existencia de instituciones que se esfuerzan por unir a las Asociaciones Solidaristas, como lo son los casos de la Escuela Social Juan XXIII, F.E.C.A.S.E.P (Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Público) y el Movimiento Solidarista Costarricense (MSC).

Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes ya que, no existe un ente oficial que reúna a todas las Asociaciones Solidaristas del país y que se preocupe por velar por los intereses del movimiento solidarista ante instituciones que lo afectan, como es el caso del Banco Central.

Esta situación sin lugar a dudas es una tendencia sociocultural. Las barreras sociales que distinguen a nuestra cultura, es decir, la falta de organización y formalidad de los procesos, han impedido que se dé una consolidación de estas organizaciones, y que por su parte las Asociaciones Solidaristas tengan que formar pequeños grupos o trabajar de forma tan dispersa. Esto provoca que las Asociaciones Solidaristas sean fuertes y con gran participación dentro de las empresas, pero débiles en el debate de la agenda nacional y la defensa de sus intereses.

La razón de esa falta de representatividad y organización tiene su raíz probablemente en la misma ley de noviembre de 1984 (Ley de Asociaciones Solidaristas No. 6970), que las creó de manera legal, ya que en ese texto se omite la conformación de un ente político jerárquico que las agrupe.

Según el presbítero Solano (propulsor de la ley) explicó que cuando esta ley se redactó no se previó la conformación de un ente que las centralizara porque se quería evitar la conformación de cúpulas políticas. "El poder político y económico se atraen; eso podía perjudicar a las Asociaciones y hacerlas caer en la trampa de la politización", dijo (Céspedes, 2002).

Además como parte del análisis sociocultural, se encuentra de manera muy general un fenómeno que afecta a las Asociaciones Solidaristas en nuestro país, y ese es la oposición por parte del movimiento sindicalista. Se han presentados algunos casos en los que los sindicatos se oponen a la existencia de Asociaciones Solidaristas en la empresa, ya que existe cierto temor en verse desplazados. Sin embargo, esta situación no se ha presentado en el caso particular de ASEMUSANCA.

Tomando como base las fuerzas económicas se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

- Pérdida de oportunidades de representación, educación y alianzas estratégicas debido a no pertenecer a ninguna entidad que congrega Asociaciones Solidaristas.

Oportunidades

No se identifican oportunidades de relevancia dentro de esta fuerza del entorno externo para ASEMUSANCA.

4. Fuerzas Tecnológicas

En el caso particular de esta organización, los cambios e innovaciones tecnológicas no presentan mayor importancia, esto debido a la naturaleza de la misma y al tamaño modesto de sus negocios.

Sin embargo, a lo interno de la Asociación se identifica la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que le permitan ser eficientes en su gestión. De hecho, actualmente se estudia la posibilidad de adquirir un programa de cómputo más moderno, que permite sistematizar algunas de las funciones que realizan las funcionarias.

Parte de la filosofía de ASEMUSANCA dicta la prestación de un servicio ágil y eficiente, y las herramientas tecnológicas forman parte indispensable en el cumplimiento de este objetivo.

Tomando como base las fuerzas tecnológicas se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

No se identifican amenazas de relevancia dentro de esta fuerza del entorno externo para ASEMUSANCA.

Oportunidades

- Implementación de tecnologías de información en el área operacional.

B. ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

1. Rivalidad entre Competidores

Por la naturaleza de esta empresa no existen competidores, ya que cada Asociación Solidarista nace y trabaja para un grupo específico de clientes, es decir, los trabajadores de la empresa. Es por ello que en lugar de que exista una relación de competencia, la relación que se da entre las Asociaciones Solidaristas es más de cooperación y alianza. Incluso en el país existen casos de Asociaciones que se han unido para desarrollar proyectos e inversiones en conjunto.

Es por ello que el hecho de que existan más Asociaciones Solidaristas, o que sean semejantes en tamaño y características, no afectan a ninguna otra, por el contrario, fortalece el movimiento solidario y la representación e importancia que tiene en el país.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que existen otras entidades que ofrecen algunos de los servicios similares a los que ofrece la Asociación, es decir entidades financieras, donde los asociados pueden acceder a servicios de la Asociación pero con diferencias de tasas de interés, plazos y requisitos.

Es por ello, que aunque la empresa no tenga competidores, se debe ocupar por ser eficiente en sus procesos, brindar un excelente servicio al cliente, tener un adecuado control de costos y gastos, es decir, una gestión administrativa de calidad.

Tomando como base la rivalidad entre competidores se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

- El no contar con competencia directa podría provocar que la Asociación “baje la guardia” y disminuya la calidad de su gestión y servicios.

Oportunidades

- Cooperación de información entre Asociaciones Solidaristas o benchmarking estratégico.
- Las alianzas con otras Asociaciones posibilita el desarrollar negocios e inversiones más grandes que los actuales.
- Mayor participación del movimiento solidarista a nivel nacional, lo que se refleja en mayor poder de decisión, más fuerza y representatividad en temas nacionales.

2. Proveedores

El enfoque de esta Asociación es brindar servicios, es por ello que la existencia de proveedores es nula. No es necesaria la presencia de proveedores para realizar las funciones de la empresa.

Sin embargo, es importante resaltar que la Asociación sí tiene alianzas comerciales con algunas empresas prestadoras de servicios y productos de la zona. Estas alianzas se realizan con el objetivo de que los asociados disfruten de esos servicios y productos mediante créditos que les brinda la Asociación. Es decir, que la Asociación no se ve afectada por los cambios de los proveedores, en el momento en que un proveedor baja su calidad o sus servicios o que los productos no satisfagan las necesidades de los asociados, simplemente se busca otra alianza comercial y son sustituidos con facilidad.

Los cambios que realice un proveedor no afectan a la Asociación, al contrario, pone al proveedor en la situación de ser sustituido o continuar con la alianza con la Asociación.

Tomando como base los proveedores se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

No se identifican amenazas de relevancia dentro de este aspecto del entorno externo para ASEMUSANCA.

Oportunidades

- Mejoramiento constante del servicio mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales.

3. Clientes

Esta es la fuerza que tiene mayor influencia en este negocio, ya que el cliente es el pilar fundamental en la prestación de un servicio. Conocer qué desea el cliente, cuáles son sus necesidades y qué espera de la empresa, permiten definir los servicios más rentables y ajustados a las necesidades de estos, lo que genera relaciones redituables más duraderas.

Los clientes o asociados influyen de manera significativa en el rumbo que toma la Asociación ya que su participación es de importancia. Influyen no solo en la definición de servicios; además poseen voz y voto en la Asamblea Anual, donde se elige a la Junta Directiva (conformada por los mismos asociados), y se aprueban o rechazan ciertas reformas a los estatutos que rigen a la empresa.

Por todas estas razones, el éxito de los esfuerzos que realizan los colaboradores de ASEMUSANCA y de la Junta Directiva, recae en la aprobación y aceptación de los clientes o asociados.

Tomando como base los clientes se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

No se identifican amenazas de relevancia dentro de este aspecto del entorno externo para ASEMUSANCA.

Oportunidades

- Conocimiento de la organización por parte de los clientes.

- Desarrollar servicios mejor diseñados para atender de mejor manera las necesidades de los clientes.

4. Sustitutos

En este caso no existen servicios sustitutos, ya que, dentro de la municipalidad no habrá más Asociaciones Solidaristas que atiendan las necesidades de los empleados de manera solidaria, sin embargo, hay que considerar que los asociados pueden adquirir por su cuenta los mismos servicios que ofrece la Asociación en otras entidades.

ASEMUSANCA no tiene control o influencia en las gestiones que realicen los sustitutos, ya que no compiten en el mismo mercado

Es por ello, que se ve observa la importancia de mantener tasas y plazos competitivos. Y estar alerta de los movimientos de los sustitutos en el mercado, el terreno que ganan y los productos que ofrecen.

Sin embargo hay que considerar que costo beneficio que tiene el cliente por dejar de utilizar los servicios de la Asociación, como lo son, los servicios solidarios, plazos amplios, confianza, reducción automática del salario, aprobación ágil, número reducido de requisitos.

Tomando como base los sustitutos se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

- Ser superados en servicios, tasas y beneficios para el cliente por los servicios sustitutos.

Oportunidades

- Posicionamiento en la mente del cliente mediante la promoción de los servicios solidarios y los beneficios ofrecidos por la Asociación.

5. Competidores Potenciales

Generalmente una empresa no posee dos asociaciones solidaristas, es por ello que se puede decir que no existen competidores y por lo tanto tampoco competidores potenciales. Sin embargo se debe de considerar la posibilidad de que dentro de la Municipalidad se forme otro organismo que pueda brindar servicios similares, por ejemplo, una cooperativa, sin embargo en el momento del desarrollo de este proyecto, ésta posibilidad no representa una amenaza, ya que por el momento no existen planes para el desarrollo de cooperativas u organizaciones similares.

Por lo tanto el análisis que se realiza en esta fuerza de “competidores potenciales” es similar a la realizada en la fuerza de “rivalidad entre competidores”, es decir, que no existen competidores pero si servicios que podrían sustituir de manera parcial la laboral realiza por ASEMUSANCA.

Es necesario vigilar las estrategias de esos servicios sustitutos, cuáles son sus movimientos en el mercado que amenacen directamente los intereses de la organización.

Tomando como base los competidores potenciales se extraen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

- Conformación de una cooperativa de ahorro y crédito para los empleados municipales.

Oportunidades

No se identifican oportunidades de relevancia dentro de este aspecto del entorno externo para ASEMUSANCA.

C.OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

1. Identificación de las oportunidades y amenazas

a) Oportunidades

- Al asumir la disposición planteada por el Banco Central, la Asociación mejorará la disponibilidad de liquidez, utilizable en la atención de contingencias.
- Colocación de mayor cantidad de créditos fiduciarios para la cancelación de deudas o tarjetas de crédito con otras entidades financieras.
- Colocación de mayor cantidad de líneas de crédito entre los asociados. En especial las relacionadas con proyectos de compra de vivienda y proyectos de consumo.
- Implementación de tecnologías de información en el área operacional.
- Cooperación de información entre Asociaciones Solidaristas o benchmarking estratégico.
- Las alianzas con otras Asociaciones posibilita el desarrollar negocios e inversiones más grandes que los actuales.
- Mayor participación del movimiento solidarista a nivel nacional, lo que se refleja en mayor poder de decisión, más fuerza y representatividad en temas nacionales.
- Mejoramiento constante del servicio mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales.
- Conocimiento de la organización por parte de los clientes.
- Desarrollar servicios mejor diseñados para atender de mejor manera las necesidades de los clientes.
- Posicionamiento en la mente del cliente mediante la promoción de los servicios solidarios y los beneficios ofrecidos por la Asociación.

b) Amenazas

- Pérdida de ganancias por tener que trasladar las inversiones puestas en diferentes entidades financieras al Banco Central, en uno período de tiempo en el que muchas de estas inversiones no han cumplido su plazo.
- La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas en entidades financieras.
- Las tasas fijadas por ASEMUSANCA dependen de la tasa básica activa de los bancos, en la medida en que fluctúen las tasas del sistema bancario nacional, las tasas de la Asociación varían, no hay control sobre esta situación.
- Pérdida de oportunidades de representación, educación y alianzas estratégicas debido a no pertenecer a ninguna entidad que congrega Asociaciones Solidaristas.
- El no contar con competencia directa podría provocar que la Asociación “baje la guardia” y disminuya la calidad de su gestión y servicios.
- Ser superados en servicios, tasas y beneficios para el cliente por los servicios sustitutos.
- Conformación de una cooperativa de ahorro y crédito para los empleados municipales.

2. Priorización de las oportunidades y amenazas existentes para la empresa

a) Principales Oportunidades

- **O1.** Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos entre los asociados. En especial las relacionadas con proyectos de compra de vivienda y proyectos de consumo.
- **O2.** Las alianzas con otras Asociaciones posibilitan el desarrollar negocios e inversiones más grandes que los actuales.
- **O3.** Mejoramiento constante del servicio mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales.

- **O4.** Conocimiento de la organización por parte de los clientes.
- **O5.** Desarrollar servicios mejor diseñados para atender de mejor manera las necesidades de los clientes.

b) Principales Amenazas

- **A1.** La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas en entidades financieras.
- **A2.** Las tasas fijadas por ASEMUSANCA dependen de las tasa básica activa de los bancos, en la media en que fluctúen las tasas del sistema bancario nacional, las tasas de la Asociación varía, no hay control sobre esta situación.
- **A3.** Ser superados en servicios, tasas y beneficios para el cliente por los servicios sustitutos.

D. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

1. Significado de numeración de la matriz

Esta matriz resume las principales oportunidades y amenazas que afectan a ASEMUSANCA. En la primera columna se detallan los *FACTORES EXTERNOS CLAVE*, es decir, las principales oportunidades y amenazas.

En la columna *VALOR* se otorga un valor a cada oportunidad y amenaza, primero se obtiene un promedio de la división de 100 entre el número total de oportunidades y amenazas. Con base en ese promedio se asigna una calificación mayor o menor al promedio dependiendo de la importancia del factor externo. Al final la suma de los valores de los factores externos debe dar 100%.

En la columna *CALIFICACIÓN* se le otorga una calificación de cómo está la empresa en cada uno de los factores externos clave, la calificación que se asigna debe ser un número de los siguientes: **4**: Excelente (ventajas competitivas), **3**: Por encima del promedio del sector, **2**: Igual que el promedio del sector o **1**: Deficiente.

La columna *PONDERADO* detalla el promedio que obtiene la empresa en cada factor externo clave, y se obtiene multiplicando el valor por la calificación de cada uno de ellos.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo

	Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Ponderado
Oportunidades	Colocación de líneas de créditos entre los asociados.	12	2	24
	Alianzas con otras Asociaciones posibilita el desarrollar negocios e inversiones.	8	1	8
	Mejoramiento constante del servicio.	16	2	32
	Conocimiento de la organización por parte de los clientes. .	8	3	24
	Conocimiento del perfil del cliente.	16	4	64
Amenazas	Fluctuación de las tasas provoca la pérdida sobre las	12	2	24

	inversiones.			
	Las tasas de ASEMUSANCA dependen de las tasa básica activa de los bancos.	12	2	24
	Ser superados en servicios, tasas y beneficios para el cliente por los servicios sustitutos.	16	2	32
Total		100%		232

Justificación de calificaciones de las oportunidades y amenazas

Oportunidades

- **Colocación de líneas de crédito entre los asociados:** en este aspecto la empresa se encuentra igual al promedio del sector (calificación 2), ya que mantiene un buen ritmo en la colocación de créditos, pero que este ritmo no es su capacidad máxima de colocación y por ello no supere a sus Asociaciones Solidaristas semejantes.
- **Alianzas con otras Asociaciones posibilita el desarrollar negocios e inversiones:** ASEMUSANCA no cuenta con ninguna alianza con otra Asociación Solidarista y tampoco tienen deseos de realizarla, por lo que en esta oportunidad obtiene una calificación catalogada como deficiente (calificación 1).
- **Mejoramiento constante del servicio:** en esta oportunidad la empresa se encuentra igual al promedio del sector (calificación 2), esto justificado en el hecho de que el servicio tiene sus mejoras y por ello no es deficiente, sin embargo estos esfuerzos de mejoramiento no superan a los de las demás Asociaciones Solidaristas.

- **Conocimiento de la organización por parte de los clientes.** : aquí la empresa está realmente bien (calificación 3), ya que los clientes hacen uso de los servicios y conocen la mayoría de estos, los miembros de la Junta Directiva y algunos proyectos de inversión. Sin embargo algunos clientes expresan desconocimiento de los servicios y proyectos de inversión, por lo que el conocimiento de la empresa es un aspecto fuerte de ASEMUSANCA, pero no es una condición en todos los asociados como para que justifique considerarlo una ventaja competitiva.
- **Conocimiento del perfil del cliente:** la empresa posee un excelente conocimiento del cliente (calificación 4). En general este conocimiento abarca datos generales del asociado, departamento para el que trabajan, servicios adquiridos, datos de contacto, necesidades, etc. Contar con esta información de manera ágil, sin lugar a dudas otorga a la empresa una ventaja competitiva sobre empresas que ofrecen productos y servicios sustitutos. Este conocimiento tan detallado se justifica en el hecho de que el número de asociados es relativamente pequeño, y se mantiene contacto diario y en general buenas relaciones con estos.

Amenazas

- **Fluctuación de las tasas provoca la pérdida sobre las inversiones:** en este punto la empresa tiene una amenaza igual que al promedio del sector (calificación 2), ya que esta fluctuación afecta tanto a esta empresa como a muchas otras en diversos sectores de la economía regional, sin embargo esta influencia no ha sido tan drástica para que se considere deficiente como para tener que cerrar la empresa.
- **Las tasas de ASEMUSANCA dependen de la tasa básica activa de los bancos:** aquí la situación de la empresa es igual al promedio del sector (calificación 2), semejante a otras empresas que establecen tasas de interés con respecto a las del sistema financiero nacional, ASEMUSANCA varía sus tasas de interés con respecto a cómo varían las de los

bancos, es una situación sobre la que no tiene control, esto provoca un descontrol en el establecimiento de tasas que afecta a esta empresa y a sus semejantes.

- **Ser superados en servicios, tasas y beneficios para el cliente por los servicios sustitutos:** esta es la principal amenaza que ataca a la empresa. En ella se encuentra igual al promedio del mercado (calificación 2), ya que en una libre competencia, siempre existe la posibilidad de ser superados por los competidores. Sin embargo la empresa está estudiando la posibilidad de realizar otros negocios rentables para la empresa, lo que lo coloca en una posición de competitividad, para alcanzar una ventaja sobre los sustitutos hay que desarrollar muchas más y mejores alternativas y servicios para los clientes.

Capítulo VI. Análisis del Entorno Interno



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Este capítulo examina y detalla los elementos internos de la empresa y su gestión, de este análisis se identifican las fortalezas y debilidades. Esta información fundamenta la formulación de estrategias. A pesar de que existen varios métodos para realizar el análisis del entorno interno, en este proyecto solamente se utiliza el método de análisis de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor realiza su estudio desde la perspectiva de actividades primarias, que incluye servicio, mercadeo y seguimiento a clientes; y de las actividades de apoyo que abarca la administración de la información y la infraestructura, recursos humanos y capacitación, desarrollo de la innovación y tecnología, y calidad y ambiente.

A. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Se refiere a las funciones por medio de las cuales se presta el servicio. Incluye el servicio (logística interna, las operaciones y la logística externa), el mercadeo (actividades con las que se da a conocer el producto) y el seguimiento a clientes (actividades destinadas a mantener las relaciones con los clientes).

1. Servicio

El servicio que brinda ASEMUSANCA se puede dividir en los siguientes aspectos de relevancia:

a) Afiliación

Las funciones de la Asociación Solidarista inician cuando un empleado de la empresa decide asociarse a la entidad. En este momento se realiza el trámite correspondiente y se le hace saber al nuevo asociado la serie de ventajas y condiciones que le trae el unirse a la Asociación Solidarista.

El trámite de afiliación se desglosa en las siguientes etapas:

- El empleado municipal interesado se hace presente en las oficinas de la Asociación y expone su deseo de afiliarse, para ello se requiere que el empleado tenga propiedad en la empresa.
- El encargado del trámite de afiliación le explica al interesado los beneficios y condiciones que le trae ser un asociado solidarista.
- El interesado presenta los requisitos para la afiliación (fotocopia de cedula, acción de personal y llenar formulario).
- La Junta Directiva estudia el caso y aprueba o rechaza la solicitud de afiliación.
- Se realiza un expediente al nuevo asociado para control y archivo de sus transacciones.
- Se envía una nota a recursos humanos para que realice los rebajos mensuales del salario del nuevo asociado, correspondientes al aporte obrero y patronal.

b) Solicitud de línea de crédito

Una vez que el empleado forma parte de la Asociación Solidarista, y tiene al menos tres meses en calidad de asociado, puede hacer uso de las líneas de crédito que se ofrecen, para ello se cumplen los siguientes pasos:

- El asociado expresa su interés de adquirir una línea de crédito y se realiza un estudio para comprobar si cumple con los requisitos del crédito solicitado.
- El órgano correspondiente (Junta Directiva, presidente de la Junta Directiva o Comité de Crédito, dependiendo de la línea de crédito) aprueba o rechaza el crédito.
- Se envía una nota al departamento de recursos humanos para que realice los rebajos correspondientes al pago de intereses y amortización del crédito.
- Se procede a realizar la entrega del dinero, dependiendo de la línea de crédito, se deposita el dinero en la cuenta del asociado o se cancela la factura proforma.

c) Solicitud de servicio solidarista

En el caso de ser necesario, el asociado también puede disfrutar de los servicios solidaristas que brinda ASEMUSANCA, el proceso de cada uno de ellos consiste en solicitar el servicio y presentar los requisitos de cada uno de ellos. Estos servicios son:

- **Fondo de mutualidad:** presentar la orden de defunción del pariente fallecido y se realiza el depósito del dinero establecido.
- **Fondo de capitalización de excedentes:** presentar la acción de personal que indica la fecha en la termina de laborar para la municipalidad y se realiza el depósito del dinero que le corresponde.
- **Capitalización de excedentes:** presentar la acción de personal que indica la fecha en la termina de laborar para la municipalidad y se realiza el depósito del dinero que le corresponde.
- **Liquidación de aporte patronal en caso de despido o renuncia:** presentar la acción de personal que indica la fecha en la termina de laborar para la municipalidad y se realiza el depósito del dinero que le corresponde
- **Entrega de excedentes:** se les deposita en la cuenta del asociado el porcentaje que le corresponde de los excedentes ganados en el período.

Tomando como base el estudio del servicio se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Procesos y responsables del servicio claramente definidos.
- El proceso de crédito debe ser aprobado por varios actores, lo que asegura la validez del mismo.
- Ofrecimiento de servicios no rentables pero de beneficio social para los asociados.

Debilidades

No se identifican debilidades de relevancia dentro de este aspecto del entorno interno para ASEMUSANCA.

2. Mercadeo

a) Publicidad

Según los colaboradores de ASEMUSANCA no se ha detectado la necesidad de utilizar medios publicitarios para ofrecer los productos o atraer nuevos asociados, ya que, según estos, todos los empleados municipales conocen de la existencia de la Asociación Solidarista, debido al número reducido de funcionarios y las relaciones de compañerismo que se manejan.

Sin embargo, es importante resaltar que la publicidad de los servicios y de la empresa podría ayudarla a afiliar a nuevos socios o a que los socios actuales conozcan todos los servicios y los utilicen; generando así un sentimiento de pertenencia a la empresa y logrando que estos piensen primero en ASEMUSANCA que en otra entidad para adquirir los servicios que se ofrecen.

b) Promoción

En cuanto a la promoción ASEMUSANCA se ha preocupado por ofrecer a los asociados ferias comerciales, donde estos adquieren productos o servicios de otras entidades aliadas a la empresa. Mediante este esfuerzo, el asociado recibe un producto, y ASEMUSANCA asume el pago inmediato al proveedor. De modo que, el asociado recibe el producto pero adquiere una deuda o línea de crédito con la Asociación.

Se observa como la Asociación Solidarista se promociona con sus empleados y con sus proveedores, ofreciendo a ambas partes satisfacción y una buena oportunidad de hacer negocios. Además del crédito que se coloca y los intereses que recibirá por este, ASEMUSANCA se da a conocer en la empresa y fomenta el posicionamiento del su nombre en sus clientes.

c) Fuerza de ventas

En el caso particular de esta Asociación Solidarista, la fuerza de ventas no tiene que realizar esfuerzos por colocar sus servicios en los asociados, ya que estos acuden directamente a la Asociación porque tienen una necesidad definida y están buscando satisfacerla.

Sin embargo, debido al buen desempeño de los trabajadores con los que cuenta la entidad, estos no se limitan a cumplir con sus funciones operativas para realizar el crédito, sino que van más allá de sus funciones buscando la opción que mejor le convenga al cliente, es decir, aquella en la que el interés sea más bajo o la cuota más pequeña.

d) Selección de canales de comercialización

No existen estrategias comerciales definidas ni canales de comercialización, la Asociación simplemente espera que los asociados lleguen a ella en busca de los servicios. Esta situación se puede deber a los años de existencia de ASEMUSANCA dentro de la municipalidad de San Carlos; los colaboradores sienten que los asociados ya conocen todos los servicios y que por ello no es necesario estarles recordando de la existencia de estos y el uso que les podrían dar.

El único esfuerzo notorio, son las ferias comerciales, es la única oportunidad donde se ve claramente que la Asociación está buscando a los clientes y no los clientes a la empresa.

e) Determinación del precio o tarifa aplicable

Los precios de los servicios, es decir, las tasas de interés están definidas con respecto a la tasa básica activa. Sobre esta se añade un porcentaje, que varía según la línea de crédito. De modo que si en las entidades financieras la tasa básica activa varía, las tasas de todas las líneas de crédito de la Asociación variarían en la misma proporción.

Tomando como base el estudio del mercadeo se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Promoción de la empresa con sus clientes y como una excelente oportunidad para los proveedores mediante las ferias comerciales.
- Colocación de mayor cantidad de créditos en los clientes, mediante el uso de las ferias comerciales.
- Fuerza de ventas comprometida con el trabajo.

Debilidades

- Esfuerzos escasos por darle publicidad a la empresa y a sus servicios.
- No existen estrategias comerciales formales.
- La determinación de los precios de los servicios no controlada por la empresa.

3. Seguimiento a clientes

a) Atención posventa

Una vez que un asociado adquiere un servicio, el trabajo de ASEMUSANCA no termina ahí, ya que el cliente tiene el derecho de recibir atención sobre consultas o dudas sobre su crédito; también de ser necesario se realiza el análisis de capacidad de deuda para recibir alguna otra línea de crédito o una extensión de las ya adquiridas, es decir un refinanciamiento.

b) Garantías

Una vez que un asociado adquiere un servicio de la empresa, la garantía que ASEMUSANCA ofrece el clientes es un contrato donde se busca el cumplimiento de todas las condiciones que ahí se establecen. Este contrato busca por un lado la confianza del cliente de que sus derechos y no serán violados, y a la vez, la empresa se garantiza que el cliente cumpla con las condiciones que se refieren.

Tomando como base el estudio del seguimiento a clientes se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Buena atención posventa.
- Existencia de garantía para el cumplimiento de los términos establecidos en el contrato.

Debilidades

No se identifican debilidades de relevancia dentro de este aspecto del entorno interno para ASEMUSANCA.

B. ACTIVIDADES DE APOYO

1. Administración de la información y la infraestructura

a) Administración general

Tomando en cuenta que se cumple con el respeto a la existencia de la Asamblea General de Socios, seguido de la Junta Directiva, los órganos *staff* y después los colaboradores de la Asociación, se puede decir que la estructura es adecuada, ya que está diseñada conforme a la ley que rige a las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica.

Debido al dinero disponible que maneja la Asociación, la cantidad de colaboradores es reducida (actualmente dos). De este modo, es que los funcionarios de ASEMUSANCA deben cumplir con funciones de diversas áreas, es por ello, que se puede observar como al puesto de Coordinador general se le asignan actividades de mercadeo, operaciones y finanzas. De igual modo, el puesto de asistente debe de cumplir con funciones operacionales o cualquiera otra que se le encomiende (entrega de correspondencia, limpieza del área de trabajo, adquisición de suministros de oficina, etc.)

La Junta Directiva, se encarga de tomar las decisiones significativas, y al igual que con los funcionarios de la Asociación, estas decisiones o responsabilidades abarcan las diversas áreas de la administración de empresas; es por ello que se puede observar como a ésta le corresponde el diseño de negocios, decisiones referentes a recursos humanos, análisis y decisiones financieras, fijación de tasas, etc.

Considerando el número de personas que laboran para la entidad se puede decir que se cuenta con un limitado grupo de trabajo, ya que este no da abasto con las responsabilidades y esta es la razón por la que algunas ideas de negocios no se puedan desarrollar o se desarrollan de manera inadecuada; sin rapidez, eficiencia, innovación y una serie de factores que afectan las productividad y crecimiento de la empresa.

Es por ello, que se destaca la necesidad del crecimiento en el número de colaboradores, si la Asociación desea implementar proyectos más ambiciosos y con mayor frecuencia, entonces se debe de velar porque cada uno de los trabajadores pertenezca a un puesto específico de trabajo, con tareas y responsabilidades definidas y claras. Esto mejorará el tiempo de respuesta en las operaciones, los sistemas de control y la eficiencia total de los procesos y por ende del trabajo de la empresa.

Sin embargo, no hay que dejar de lado, que este aumento en el número de colaboradores es un proceso que se relaciona directamente con el desarrollo de negocios y el crecimiento de la empresa, por ello, el número de empleados debe aumentar en la medida y con el ritmo en que se desarrollan los proyectos; hay que velar con sumo cuidado este detalle para no generar gastos excesivos o recursos ociosos en la empresa y tomar la decisión correcta entre aumentar el número de horas de trabajo, realizar un división de responsabilidades o contratar más personal.

b) Planificación

ASEMUSANCA ha dirigido sus operaciones sin la utilización de estrategias de planificación en sus proyectos de inversión, ni en la implementación y desarrollo de nuevos servicios. La manera de gestionar la empresa siempre ha sido debido al surgimiento de ideas de negocios, las cuales son sometidas a la votación de la Junta Directiva. Es ahí donde se decide si se implementa una de estas propuestas o no, pero no obedecen al seguimiento de un planeamiento establecido ni al cumplimiento de objetivos claros.

No obstante, la empresa ha identificado ciertas fechas comerciales donde la colocación de créditos aumenta, y cercano a estas fechas se organizan actividades, como ferias comerciales, para aumentar la adquisición de créditos de los asociados. Pero en términos generales no existen esfuerzos por realizar una planificación que determine el rumbo comercial y estratégico que debe de seguir la empresa. Todo esto obedece a una falta de normalización de la razón de ser de la misma, donde no existen misión y visión organizacionales establecidas y por lo tanto no se conoce cuáles son las actividades que ayudan a cumplir con el propósito de ser de la organización.

De igual modo, cuando se implementan ideas de negocios, estas no se respaldan por estudios de factibilidad con los asociados, simplemente son sometidas a estudios financieros para determinar si la empresa puede cubrirlas o no, es decir, que el dinero es el único factor determinante en el desarrollo de una negocio en esta empresa.

Es importante resaltar que la naturaleza de esta empresa exige el cambio de los miembros de la Junta Directiva cada año, por lo que se podría pensar que los esfuerzos de planificación serían inútiles ya que cada año llegan personas nuevas a liderar la Asociación. No obstante, para mitigar este efecto, ASEMUSANCA ha diseñado un sistema donde se reemplazan a los miembros de manera alterna, de modo que un año se sustituye al presidente, el secretario y el fiscal, y al siguiente año el vicepresidente, el tesorero y el vocal. Así se aseguran la continuidad de los proyectos y la permanencia de personas que conocen el funcionamiento de estos y su avance.

c) Contabilidad y finanzas

ASEMUSANCA no cuenta con un presupuesto establecido para el pago de los gastos administrativos, justificados en que estos son mínimos y que no implican cambios drásticos, no se ha definido un monto específico para solventar este gasto.

En cuanto a los ingresos, se lleva un control detallado de los aportes obrero y patronal, de estos, el tesorero de la Junta Directiva genera una lista de control que es entregada a la Coordinadora General de la Asociación para su conocimiento y archivo. Asimismo existe un control preciso de la rentabilidad generada por las inversiones, ya que esta corresponde a la tasa de rendimiento establecido por las entidades financieras escogidas para realizar la inversión. Sobre ambos ingresos existe un responsable sobre su control y seguimiento, de modo que se cuenta con la información precisa en el momento que se requiera.

Por su parte las opciones de inversión se manejan según los montos mínimos establecidos por la ley que rige a las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, que establece que la reserva de liquidez debe ser el 15% del ahorro neto.

De igual modo, la Asociación cuenta con un departamento *staff* de contabilidad que lleva el registro de las transacciones diarias que se generan en la empresa, la relación con este departamento es bastante cercana, por lo que la información contable siempre esta actualizada y a la mano para la toma de decisiones.

d) Manejo de la tecnología de información

Buscando siempre la mejor opción para el manejo de sus servicios, ASEMUSANCA se ha preocupado por contar con herramientas tecnológicas que permitan desarrollar sus funciones de una manera eficiencia. Es así como hace 5 años se adquirió el sistema de cómputo denominado *Codeas Solutions*, consiste en una herramienta que desarrolla procesos de manejo de clientes, contabilidad, bancos, productos, crédito y ahorros, seguridad y auditoría, cajas y plataforma de servicio, y presupuestos.

No obstante, actualmente esta herramienta no se ajusta a las necesidades de la empresa, por lo que se están estudiando otras opciones para la adquisición de un paquete computacional que verdaderamente apoye el gestionar de la Asociación y que mejore la automatización de procesos operativos que el sistema actual no desarrolla.

Tomando como base el estudio de la administración de la información y la estructura se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- La estructura de la empresa respeta lo establecido por la ley.
- Permanencia constante de miembros en la Junta Directiva que conocen los proyectos de la empresa y velan por su seguimiento.
- Control detallado y preciso de los ingresos.
- Control detallado y preciso de las inversiones y su rentabilidad.
- Excelente control de la contabilidad.
- Preocupación por el mejoramiento constante de los sistemas de información.

Debilidades

- Reducida cantidad de colaboradores.
- Sobrecarga de funciones para cada colaborador.
- Deficiencias en el diseño y estudio de negocios.
- Ausencia en la definición de la razón de ser de la empresa y objetivos.
- No existe un presupuesto definido.

2. Recursos humanos y capacitación

a) Búsqueda, selección y contratación

Los procesos de recursos humanos no tienen representatividad dentro de esta empresa, y son de poca relevancia en comparación con los otros eslabones de la Cadena de Valor; es decir, que los directivos de la empresa son conscientes de la importancia de contar con personal de excelencia, pero que por el limitado número de personas que laboran para la entidad no se ha detectado la necesidad de formalizar los procesos que competen al área de recursos humanos.

Para ejemplificar esta situación, se puede mencionar el caso de las contrataciones; en todos los años que la Asociación ha funcionado, solamente se han realizado tres contrataciones, de las cuales, actualmente se cuenta aún con dos de esas empleadas. De igual modo, en el momento que fue necesario contratar personal, los miembros de la Junta Directiva optaron por utilizar los métodos tradicionales de selección, como revisión del currículum, entrevista, etc.

b) Entrenamiento y capacitación

La empresa no cuenta con un plan de capacitación establecido. De hecho, en este aspecto, la única capacitación que han recibido los funcionarios de la empresa, es respecto al uso del sistema de cómputo. Además al iniciar su trabajo en la empresa, se les explica a los funcionarios cual es su trabajo y responsabilidades, es decir, básicamente lo que es el proceso de inducción al puesto de trabajo.

Por ello, es lógico pensar que no existen períodos establecidos para las capacitaciones, responsables definidos de las misma, metas a cumplir ni vinculación de estas con temas de interés para el negocio o relacionados con el movimiento solidarista o la administración de empresas. Por lo tanto el crecimiento profesional de los empleados dentro de la empresa es bastante limitado, ya que su conocimiento se limita al manejo de procesos sumamente operativos y el servicio al cliente.

c) Compensaciones

En general los empleados de ASEMUSANCA se sienten satisfechos con las compensaciones que reciben por su trabajo.

De igual modo existen muchas otras situaciones motivadoras y des motivadoras en esta empresa diferentes a las compensaciones. Los colaboradores expresan sentirse bastante motivados en lo que se refiere a la flexibilidad en sus horarios y el desempeño de trabajos para otras empresas.

Sin embargo, consideran que sería más conveniente si la empresa estableciera de mejor manera los horarios de descanso, una capacitación completa del sistema de cómputo y en el caso particular de la asistente contar con una jornada completa de trabajo.

d) Desarrollo del Recurso Humano

Las posibilidades de desarrollo del personal son bastante limitadas. Hay que resaltar que los colaboradores de la empresa pueden desarrollar habilidades en el manejo y atención al público y conocimiento general del movimiento solidarista, sin embargo, debido a la ausencia de programas de capacitación y de proyectos que involucren más al personal, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional no son relevantes.

Además debido al limitado número de puestos de trabajo, los empleados no pueden aspirar a ser ascendidos y deben asumir funciones extra a su cargo, por ello, cuando se implementa un nuevo proyecto, este no es percibido como un motivador, sino como un trabajo más que se le asigna y que debe ser cumplido.

Tomando como base el estudio de los recursos humanos y la capacitación se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Motivación de los empleados en cuanto a las compensaciones y flexibilidad de horarios.

Debilidades

- No existe formalización en ningún proceso de recursos humanos.
- Limitadas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Desmotivación de los empleados por deficiente proceso de inducción al puesto.

3. Desarrollo de innovación y tecnología

a) Innovación

Es importante resaltar que la innovación dentro del sector servicios es un punto de suma importancia; si las empresas no se preocupan por la búsqueda de actividades orientadas al mejoramiento continuo de la empresa y a ofrecer a sus clientes nuevos servicios, rápidamente los competidores y sustitutos llenan esos huecos insatisfechos de los clientes y la empresa pierde participación en el mercado y la oportunidad de generar utilidades. La innovación se puede analizar desde dos perspectivas; innovación en los servicios brindados e innovación en el desarrollo de las funciones de la empresa.

Con respecto a los servicios que ofrece ASEMUSANCA, se observa como la innovación ha sido limitada, ya que estos se encuentran dentro de lo que usualmente ofrece una Asociación Solidarista. Esto no quiere decir que sean servicios deficientes o que ofrezcan baja rentabilidad; se refiere a que la empresa no ha brindado servicios que sobresalgan por su primicia en el mercado.

Para superar esto, es recomendable que la empresa realice benchmarking estratégico, para al menos, igualar los servicios ya ofrecidos por otras Asociaciones Solidaristas, o bien, estar en la búsqueda constante de oportunidades para desarrollar negocios, servicios e inversiones que se salgan de lo que habitualmente se desarrolla. Esta innovación no exige que ASEMUSANCA tenga que incorporar aceleradamente nuevos servicios, sino que marche al menos al ritmo de las demás Asociaciones Solidaristas y de ser posible un poco más acelerado.

Por su parte, los procesos que desarrolla la empresa no están siendo actualizados, la manera de realizar los procesos es una extensión de lo hecho en el pasado y cuando se aplica un cambio en estos es porque es necesario, ya sea porque se detecta un problema o se disponible de una nueva herramienta de trabajo. Es decir, que la innovación de los procesos es inexistente y que los cambios que se realizan son más de carácter *“paliativo”* que *“preventivo”*.

b) Tecnología

La tecnología se refiere a la aplicación de los conocimientos, métodos o instrumentos de para la resolución de problemas y solventar necesidades, por ello, la tecnología va más allá de la utilización de herramientas tecnológicas y se expande a la manera en cómo se realizan los procesos.

En cuanto a herramientas o programas de computación, la Asociación carece de herramientas tecnologías innovadoras y de vanguardia. Actualmente cuenta con un sistema de computo que apoya a los funcionarios en la ejecución de sus labores, pero este sistema presenta deficiencias que pretenden ser resultas mediante la próxima adquisición de otro sistema.

Además, es importante resaltar que la empresa no necesita un sistema sumamente innovador, pero sí que al menos satisfaga las necesidades de soporte que se presentan en la empresa. En cuanto a los procesos no existe innovación, mejoramiento o actualización de los mismos.

Tomando como base el estudio del desarrollo de la innovación y la tecnología se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Actualización de herramientas tecnológicas.

Debilidades

- Innovación limitada de servicios.
- No existe revisión ni mejoramiento de los procesos.

4. Calidad y ambiente

a) Control de calidad

En cuanto a la calidad, es lógico pensar que como toda empresa con cierto tiempo en el mercado, existen deficiencias que han podido ser superadas apoyadas en la experiencia; pero que de igual modo existen algunas otras deficiencias que no han podido ser superadas por diversos factores y que disminuyen la calidad del trabajo que desarrolla la Asociación Solidarista.

Sin embargo, ASEMUSANCA realiza todos los esfuerzos que le son posibles para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible y desarrollar una empresa orgullo de sus asociados. Con miras al logro de este fin, la empresa cumple estrictamente los mandados exigidos por la ley que rige a las Asociaciones Solidaristas en el país.

Otro esfuerzo de calidad digno de resaltar, es el compromiso con la satisfacción de sus asociados; la Junta Directiva y los colaboradores de ASEMUSANCA desempeñan sus labores de la mejor manera, buscando siempre el bienestar social de sus clientes y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, la empresa no cuenta con métodos de control de la calidad establecidos para el seguimiento de la manera en cómo se realizan los procesos.

b) Metrología

La empresa lleva un control y un registro sobre las transacciones que realiza, sus ingresos, inversiones, gastos, costos; es decir, controles más del tipo contable. Por otra parte, no existen índices de comparación, graficas, u otros instrumentos de análisis que le permitan a la empresa comparar su gestión con períodos anteriores o con el rendimiento de otras Asociaciones Solidaristas.

c) Normalización

La empresa no cuenta con certificaciones de calidad en el servicio otorgadas por organismos internacionales que se dedican este fin, ya que, para ello es necesario una serie de lineamientos que los colaboradores actuales no son capaces de asumir por escasos conocimientos en el área y por falta de recursos que les permita el cumplimiento de este objetivo (tiempo, capacitación de recurso humano, etc.) además, conseguir una distinción de este tipo no es la prioridad para esta empresa.

d) Gestión del ambiente y eco eficiencia

Estos aspectos no son representativos en esta empresa, ya que son inexistentes ni hay preocupación por desarrollarlos.

Tomando como base el estudio de la calidad y el ambiente se extraen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Cumplimiento estricto de la ley que rige a las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica.
- Compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes.
- Medición de ingresos, gastos, inversiones y costos.

Debilidades

- No existen métodos para el control de los procesos.
- No existen certificaciones de calidad.

C.FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. Identificación

a) Fortalezas

- Procesos y responsables del servicio claramente definidos.
- El proceso de crédito debe ser aprobado por varios actores, lo que asegura la validez del mismo.
- Ofrecimiento de servicios no rentables pero de beneficio social para los asociados.
- Promoción de la empresa con sus clientes y como una excelente oportunidad para los proveedores mediante las ferias comerciales.
- Colocación de mayor cantidad de créditos en los clientes, mediante el uso de las ferias comerciales.
- Fuerza de ventas comprometida con el trabajo.
- Buena atención posventa.
- Existencia de garantía para el cumplimiento de los términos establecidos en el contrato.
- La estructura de la empresa respeta lo establecido por la ley.
- Permanencia constante de miembros en la Junta Directiva que conocen los proyectos de la empresa y velan por su seguimiento.
- Control detallado y preciso de los ingresos.
- Control detallado y preciso de las inversiones y su rentabilidad.
- Excelente control de la contabilidad.
- Preocupación por el mejoramiento constante de los sistemas de información.

- Motivación de los empleados en cuanto a las compensaciones y flexibilidad de horarios.
- Actualización de herramientas tecnológicas.
- Cumplimiento estricto de la ley que rige a las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica.
- Compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes.
- Medición de ingresos, gastos, inversiones y costos.

b) Debilidades

- Esfuerzos escasos por darle publicidad a la empresa y a sus servicios.
- No existen estrategias comerciales formales.
- La determinación de los precios de los servicios no controlada por la empresa.
- Reducida cantidad de colaboradores.
- Sobre carga de funciones para cada colaborador.
- Deficiencias en el diseño y estudio de negocios.
- Ausencia en la definición de la razón de ser de la empresa y objetivos.
- No existe un presupuesto definido.
- No existe formalización en ningún proceso de recursos humanos.
- Limitadas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Desmotivación de algunos empleados por deficiente proceso de inducción al puesto.
- Innovación limitada de servicios.
- No existe revisión ni mejoramiento de los procesos.
- No existen métodos para el control de los procesos.
- No existen certificaciones de calidad.

2. Priorización de fortalezas y debilidades

a) Fortalezas principales

- **F1.** Ofrecimiento de servicios no rentables pero de beneficio social para los asociados.
- **F2.** Promoción de la empresa con sus clientes mediante las ferias comerciales.
- **F3.** Fuerza de ventas comprometida con el trabajo.
- **F4.** Compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes.

b) Debilidades principales

- **D1.** No existen estrategias comerciales formales.
- **D2.** Sobrecarga de funciones para cada colaborador.
- **D3.** Deficiencias en el diseño y estudio de negocios.
- **D4.** Innovación limitada de servicios.

D. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

1. Significado de numeración de la matriz

Esta matriz resume las principales fortalezas y debilidades que afectan a ASEMIUSANCA. En la primera columna se detallan los *FACTORES INTERNOS CLAVE*, es decir, las principales fortalezas y debilidades.

En la columna *VALOR* se otorga un valor a cada fortaleza y debilidad, primero se obtiene un promedio de la división de 100 entre el número total de fortalezas y debilidades. Con base en ese promedio se asigna una calificación mayor o menor al promedio dependiendo de la importancia del factor interno. Al final la suma de los valores de los factores internos debe dar 100%.

En la columna *CALIFICACIÓN* se le otorga una calificación de cómo está la empresa en cada uno de los factores internos clave, la calificación que se asigna debe ser un número de los siguientes: **4**: Fortaleza mayor (ventaja competitiva), **3**: Fortaleza menor, **2**: Debilidad menor o **1**: Debilidad mayor. La columna *PONDERADO* detalla el promedio que obtiene la empresa en cada factor interno clave, y se obtiene multiplicando el valor por la calificación de cada uno de ellos.

Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno

Factores Internos Clave		Valor	Calificación	Ponderado
Fortalezas	Ofrecimiento de servicios no rentables pero de beneficio social para los asociados.	8	3	24
	Promoción de la empresa con sus clientes y como una excelente oportunidad para los proveedores mediante las ferias comerciales.	12	3	36
	Fuerza de ventas comprometida con el trabajo.	16	4	64
	Compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes.	16	3	48
Debilidades	No existen estrategias comerciales formales.	12	2	24
	Sobre carga de funciones para cada colaborador.	8	2	16
	Deficiencias en el diseño y estudio de negocios.	16	1	16
	Innovación limitada de servicios.	12	2	24
Total		100%		252

Justificación de calificaciones de las fortalezas y debilidades

Fortalezas

- **Ofrecimiento de servicios no rentables pero de beneficio social para los asociados:** en este aspecto la empresa encuentra una fortaleza menor (calificación 3), ya que tomando como punto de referencia los servicios solidarios que brinda la empresa, se aprecia que la presencia de estos y uso por parte de los asociados, sin embargo estos servicios solidarios no superan en número e importancia a los demás servicios de la empresa. Esta razón se justifica en la orientación que han tomado los negocios de ASEMUSANCA, donde se denota la importancia de la obtención de rendimientos.
- **Promoción de la empresa con sus clientes mediante las ferias comerciales:** en este aspecto ASEMUSANCA encuentra en las ferias comerciales una fortaleza menor (calificación 3), ya que, aunque estas representan uno de los esfuerzos más importantes de la empresa, no tienen un efecto tan significativo y de proyección deseada para ser concebidas en fortaleza mayor o ventaja competitiva.
- **Excelencia de trabajo en la fuerza de ventas:** los empleados de ASEMUSANCA son una de las fortalezas más importantes de esta empresa, por ello encuentran en este punto del entorno interno una fortaleza mayor (calificación 4). El personal realiza su trabajo, a pesar de su limitada preparación en el área administrativa, con excelencia y eficiencia.
- **Compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes:** el compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad del trabajo es uno de los pilares de esta empresa, se encuentra así este aspecto como una fortaleza menor (calificación 3), ya que aunque si está presente en la gestión diaria, de igual modo está presente en los servicios sustitutos o Asociaciones similares, razón por la cual no puede ser considerada una ventaja competitiva sino comparativa.

Debilidades

- **No existen estrategias comerciales:** en este factor interno ASEMUSANCA encuentra una debilidad menor (calificación 2) ya que aunque el hecho de que no existan estrategias comerciales afecta el posible crecimiento en colocación de créditos y servicios en los asociados, no significa que la empresa no los realiza o que no obtenga rentabilidad sobre sus gestiones.
- **Sobrecarga de funciones para cada colaborador:** el hecho de que cada trabajador tenga que asumir una cantidad de funciones que no corresponde al número de horas que labora representa para la empresa una debilidad menor (calificación 2) ya que esta situación aunque afecta la productividad de la empresa no representa la paralización total de las funciones.
- **Deficiencias en el diseño y estudio de negocios:** esta empresa no tiene desarrollado ningún formato para el diseño o estudio de nuevos negocios, por ello, todos los nuevos proyectos de la empresa se realizan sin ningún control, prueba o supervisión. Esto representa una situación sumamente peligrosa para esta o cualquier otra empresa, ya que se arriesgan recursos en proyectos que podrían no ser rentables, por lo que se le otorga a este aspecto del entorno interno una calidad de debilidad mayor (calificación 1).
- **Innovación limitada de servicios:** ASEMUSANCA podría desarrollar más servicios o inclusive innovar en el mercado de las Asociaciones Solidaristas con propuestas nuevas de servicios, sin embargo no lo hace y proporciona a sus asociados servicios tradicionales para una empresa de esta índole. Es así como se considera este aspecto como una debilidad menor (calificación 2) ya que la innovación no está presente pero de igual modo la empresa funciona.

Capítulo VII. Formulación de la Estrategia



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

VII. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo abarca las opciones de gestión o estrategias que mejor se adaptan a la organización y que le permitirán obtener una mejor posición en su negocio. Las estrategias son formuladas tomando como base los capítulos anteriores de evaluación del entorno interno y externo. De estos capítulos, se detectan las brechas que deben ser llenadas o las oportunidades factibles para su aprovechamiento, tomando como base principal la definición de los factores críticos de éxito del negocio, la corrección de debilidades, la atenuación de amenazas, la explotación de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades.

El planteamiento de objetivos estratégicos y financieros tiene como fin último contribuir con el cumplimiento de la razón de ser de la empresa, detallado en la misión y visión organizacional.

Se utilizan diversos métodos y técnicas para plantear las estrategias más acertadas y una vez definidas, son sometidas a un proceso de priorización que se ajusta a los recursos y necesidades de mayor peso en ASEMUSANCA.

A. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

1. Objetivos Estratégicos

- Aumentar la colocación de créditos en un 30% anual, durante tres años.
- Desarrollar un servicio innovador dentro de la gestión tradicional de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, en un plazo de tres años.
- Formalizar los procesos administrativos de la empresa.
- Cumplir con al menos tres Factores Críticos de Éxito definidos en este proyecto, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio actual, en un plazo de tres años.

- Lograr que la totalidad de las opciones de negocios pasen por un proceso de estudio previo a su implementación, a un plazo de tres años.
- Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones y el crecimiento de la empresa, en un plazo de tres años.

2. Objetivos Financieros

- Aumentar la cantidad de excedentes anuales en un 20% durante tres años.
- Definir y cumplir con un presupuesto para los gastos de la empresa, en un plazo de un año.
- Mantener las inversiones extraordinarias a las definidas por ley, en un 10% del total de excedentes de cada período anterior por un plazo de 3 años.

B. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS

Según Michael Porter (1980), connotado autor en materia de estrategia empresarial, se pueden desarrollar diferentes estrategias independientemente del tipo o negocio de empresa, por esta razón se denominan estrategias genéricas de negocios.

Según Porter la empresa se debe preocupar por implementar solamente la estrategia que mejor se adapte a su razón de ser y a sus recursos, y que por lo tanto le genere una ventaja competitiva sobre sus similares.

Para ASEMUSANCA la estrategia que cumple con esas características es la **estrategia genérica de diferenciación enfocada**. Esta consiste en ofrecer productos o servicios con la mejor relación valor-precio para un nicho de mercado específico.

La razón para elegir esta estrategia es que ASEMUSANCA efectivamente brinda un servicio diferenciado a un grupo muy particular de la población, que son los empleados municipales que forman parte de la Asociación Solidarista. Si bien es cierto, las opciones que da a sus asociados pueden ser fácilmente encontradas en otras instituciones sustitutas, esta empresa se diferencia por ser de total propiedad de sus clientes. Por ello, el cliente recibe parte de las ganancias de la empresa, cuestión que sin lugar a dudas hace de esta empresa una opción diferente y bastante más atractiva que otras.

Además los clientes de esta empresa no prestan demasiada atención a los precios (o tasas) impuestos por la misma, ya que se conoce de antemano que las ganancias que se obtengan, al final de cuentas serán retribuidas a ellos mismos, y prefieren dejar esas ganancias en manos propias y de sus compañeros, que dejarlas en cualquier otra institución sustituta.

La empresa además se puede apoyar en fortalecer esta estrategia, resaltando las características del servicio que la hacen diferente a otras, entre ellas se encuentran, el solidarismo, el respaldo, la confianza, el compañerismo, la rapidez, la facilidad y la retribución económica de la empresa para sus clientes.

Además la estrategia genérica de diferenciación enfocada se perfila como una opción bastante segura, ya que las diferencias de la empresa no dependen de los gustos y cambios de actitudes de los clientes; son condiciones que bajo cualquier escenario trae beneficios. Estas condiciones que no varían o lo harán muy poco al pasar del tiempo y por ello permite que los cambios sean previstos con anterioridad y la estrategia sea modificada con tiempo. Además estas diferencias no pueden ser imitadas por los sustitutos ya que son condiciones propias de este tipo de empresa y por ello no son aplicables en cualquier tipo de institución.

Aunque estas diferencias de tipo de empresa son bastante beneficiosas, estables y seguras, ASEMUSANCA puede realizar un esfuerzo extraordinario y buscar la diferenciación en ofrecer servicios que no existan en el mercado de Asociaciones Solidaristas y que sean de innovación; para ello es necesaria una fuerte coordinación entre funciones de Investigación y Desarrollo (I+D), Desarrollo de Productos y Marketing. Este tipo de diferenciación debe ser considerada más como un objetivo a largo plazo, pero aún así realizable y de rentabilidad para la empresa.

C.OTRAS ESTRATEGIAS APLICABLES

1. Estrategias para Recursos Humanos

- Desarrollar un programa de capacitación, para que los empleados adquieran un conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de éstos.
- Definir e implementar un sistema capacitación rápida o inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para la correcta toma de decisiones, y el conocimiento de los negocios de la empresa y su funcionamiento.
- Crear el manual de puestos de la empresa.

2. Estrategias para Procesos

- Diseñar un manual de procedimientos.
- Diseñar un manual de organización.
- Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.
- Adquirir un nuevo sistema de cómputo.

- Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.

3. Estrategias para Clientes

- Crear una base de datos de los asociados unificada.
- Definir una estrategia de promoción y comercialización para el aumento de la presencia de la empresa y de sus servicios.
- Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y servicios solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación. (Ver FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASEMUSANCA en los apéndices)

4. Estrategias para Finanzas

- Establecer, controlar y dar seguimiento a un presupuesto para la empresa.

D. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL FODA

1. Estrategias FO

- **Estrategia F1-O4:** Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes y el sentido de pertenencia a la empresa mediante el ofrecimiento de servicios solidarios mejorados.
- **Estrategia F2-O3:** Mejoramiento del servicio y promoción de la empresa mediante el mejoramiento de las ferias comerciales.
- **Estrategia F3-O1:** Colocación de mayor cantidad de líneas de crédito relacionadas a proyectos de vivienda y consumo, mediante el aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- **Estrategia F4-O5:** Aumentar la satisfacción del asociado a través del desarrollo y prestación de nuevos servicios, comprometidos con la calidad y diseñados de acuerdo a las necesidades de los clientes.

2. Estrategias FA

- **Estrategia F1-A3:** Obtener un mejor posicionamiento la mente de los asociados ante los servicios sustitutos, mediante la diferenciación del servicio.

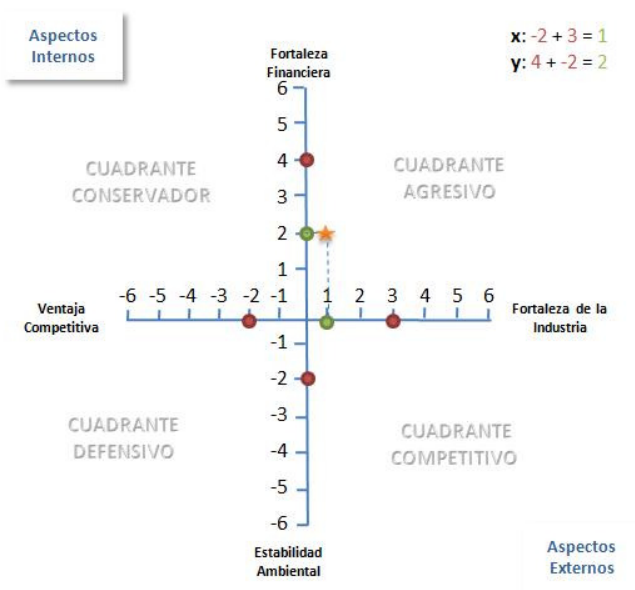
3. Estrategias DO

- **Estrategia D4-O2:** Ampliar la cartera de servicios para los asociados mediante la alianza con otras Asociaciones Solidaristas que sirvan de apoyo y que permitan desarrollar proyectos de mayor rentabilidad a los actuales.

E. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

Este instrumento presenta cuatro cuadrantes, indica si la organización debería privilegiar una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o. Los ejes esta matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva), y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fortaleza de la industria). Estos cuatro factores son los puntos determinantes de la posición estratégica de una organización.

Ilustración 9. Matriz de Posición Estratégica ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

1. Descripción de los Ejes

a) Fortaleza Financiera

Al ser las finanzas un aspecto interno y característico de cada empresa se optó por tomar como base el análisis de la “Matriz de Evaluación del Factor Interno” para determinar el valor de este eje. Se observó que la empresa no posee deficiencias de importancia en el área financiera, ejemplo de ello es que del período 2008-2009 lleva a la fecha treinta y tres millones de colones en excedentes y aún falta un mes para el cierre final, superando los veinticuatro millones en excedentes del período anterior.

Es por ello que ASEMUSANCA recibe una calificación de cuatro, ya que aunque la rentabilidad es bastante considerable, se podría desarrollar más y alcanzar un mejor nivel de excedentes.

b) Fortaleza de la Industria

El estudio que corresponde a este eje se deriva del “Análisis Estructural del Sector Competitivo”, al realizar el análisis se demuestra que la influencia que ejerce el entorno cercano sobre la empresa es balanceada. Por ello, se observa la importante influencia que poseen algunos de los elementos de este estudio, como el poder los clientes y los servicios sustitutos. Y otros que no representan influencia en la empresa como la competencia directa y el poder de los proveedores. Es así que se califica este eje con tres, ya que algunos elementos afectan significativamente a la empresa y otros son inexistentes.

c) Fortaleza Ambiental

La valoración de este eje se obtiene de la valoración de los resultados obtenidos en “Análisis del Gran Entorno” o “Análisis PEST”. Según este análisis el entorno brinda a la empresa once oportunidades contra seis amenazas, lo que sin lugar a dudas, marca un panorama positivo para ASEMUSANCA. Es así como obtiene una calificación de dos para este eje.

d) Ventaja Competitiva

La estimación de este eje depende del estudio realizado en la “Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo”, donde se demuestra que ASEMUSANCA se encuentra en una buena posición, considerando que los sujetos de comparación fueron dos Asociaciones Solidaristas (ASEMCO y ASECCSS) que manejan un número mucho más grande de asociados, poseen mayor experiencia y superan a ASEMUSANCA en recursos. Es así como se recibe una calificación de dos, ya que aunque no existe competencia la empresa se debe de esforzar por igualar a los sujetos de comparación en la medida de que los recursos lo permitan.

2. Descripción de cuadrante

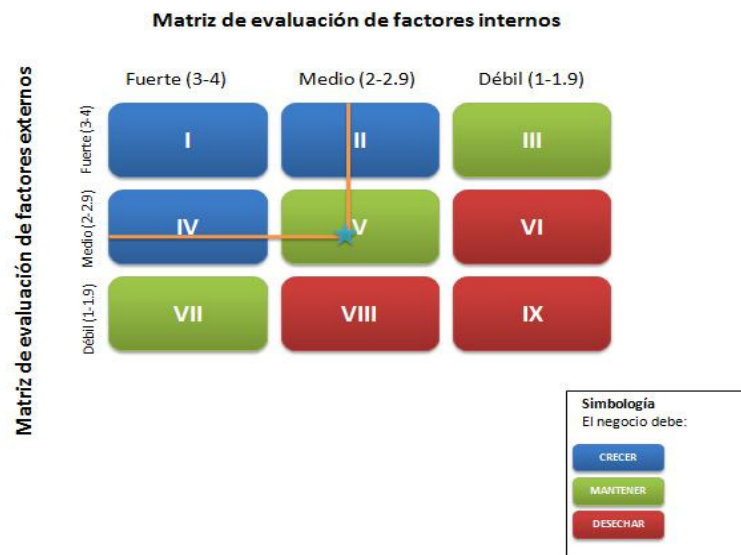
La matriz demuestra que la posición de la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo y que por ello la empresa está en la condición adecuada para utilizar sus fuerzas internas en el aprovechamiento de las oportunidades externas, y la superación las debilidades y amenazas.

Es así como se demuestra que ASEMUSANCA posee las capacidades para desarrollar e implementar estrategias que pueden ser consideradas de cuidado; tal como los son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración horizontal y la diversificación de productos.

F. MATRIZ INTERNA—EXTERNA

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones (negocios) de una organización en una disposición de nueve celdas, en donde se intenta conocer los negocios que la empresa debería impulsar, mantener o desechar.

Ilustración 10. Matriz Interna Externa ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la matriz

Esta matriz coloca los diversos negocios de una organización en una disposición de nueve celdas, en donde se intenta conocer los negocios que la empresa debería impulsar, mantener o desechar.

Las dos dimensiones de esta matriz corresponden a los análisis anteriormente realizados en este proyecto, de modo que el eje horizontal corresponde al análisis del factor interno y el eje vertical al análisis del factor externo. En ambos casos se obtuvo una calificación (252 en el interno y 232 en el externo), estas calificaciones fueron divididas entre 100, y así se obtuvo un porcentaje apto para ser colocado dentro de esta matriz.

Al unir las coordenadas de ambos ejes, marca la posición que debe tener el negocio de la empresa, en este caso, la matriz señala que la empresa debe de mantener sus negocios. Además es importante observar que tan cercano está el punto de intersección de los ejes de las otras celdas, en este caso el punto de intersección se encuentra en el centro de la celda por lo que en definitiva marca la tendencia a mantener los negocios de la empresa.

Es decir que la empresa debe de mantener la manera en la que realiza sus funciones y brinda sus servicios a menos de que realice esfuerzos mayores por crecer o se descuide y se tenga que desechar el negocio.

G. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

1. Perspectivas estratégicas del negocio

Debido a que esta empresa es del tipo privada y que su fin último es la generación de excedentes, el orden de las perspectivas estratégicas que le corresponde es el siguiente: 1) *Perspectiva Financiera*, 2) *Perspectiva Clientes*, 3) *Perspectiva Procesos*, y 4) *Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento*.

La lógica que sigue se refiere a que si desde la base de la organización se cuenta con personal capacitado, eso permitirá desarrollar procesos de la mejor manera, lo que se refleja en la satisfacción de los clientes y lo que automáticamente genera rentabilidad para la empresa, y este orden fomenta al cumplimiento de la visión empresarial.

2. Asociación “perspectivas-objetivos-estrategias-niveles de prioridad”

Al relacionar los objetivos con las estrategias y hacerlas corresponder a una perspectiva específica, presenta un horizonte más claro acerca que es lo que la empresa debe de hacer para ser exitosa en cada una de las áreas detalladas en las perspectivas.

Esta relación es una guía específica sobre cuáles esfuerzos se deben de realizar en cada área y clarifica el porqué se está realizando una estrategia y el orden de prioridad del cumplimiento de éstas.

A cada estrategia se le asigna un nivel de prioridad (3 alta, 2 media y 1 baja), con ello se observa cuáles estrategias deben ser abarcadas a corto, mediano o largo plazo, lo que garantiza que se realizarán las actividades de mayor importancia en primer lugar, luego las de importancia media y por último más de menor relevancia, esta condición, sin lugar a dudas facilita el establecimiento de planes y la asignación de recursos.

Cabe resaltar que existen algunas estrategias que por su tamaño e importancia influyen en más de una perspectiva, es por ello que se puede observar como algunas de las estrategias más importantes se encuentran en dos o más perspectivas.

a) Perspectiva Financiera

El objetivo primordial de esta perspectiva es aumentar la rentabilidad de la empresa. Mide que tanto valor genera la empresa mediante la utilización de los recursos disponibles y es referente al manejo óptimo de las finanzas de la empresa.

Usualmente el éxito de los objetivos financieros depende del logro de otros objetivos estratégicos o de estrategias específicas para cada área de la empresa. Es por esta razón que en la perspectiva financiera de este proyecto, los objetivos financieros no cuentan con estrategias específicas, sino, que se le asocian las estrategias de más relevancia de otras perspectivas. Es decir, que en la medida en que la empresa alcance el éxito de estrategias de otras áreas, esto se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos financieros planteados.

Tabla 4. Perspectiva Financiera ASEMUSANCA

Objetivos Financieros	Estrategias	Prioridad	Justificación
Aumentar la cantidad de excedentes anuales en un 20% durante tres años.	Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.	3	Los proyectos de inversión y la prestación de servicios son los generados de rentabilidad de esta empresa.
	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.	3	El cumplimiento de esta estrategia forma parte importante del éxito de esta empresa y sobre todo de su crecimiento.
Definir y cumplir con un presupuesto para los gastos de la empresa, en un plazo de un año.	Establecer, controlar y dar seguimiento a un presupuesto para la empresa.	3	Ayuda a mantener los gastos dentro de límites razonables y controlados.

<p>Mantener las inversiones extraordinarias a las definidas por ley, en un 10% del total de excedentes de cada período anterior por un plazo de 3 años.</p>	<p>Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.</p>	3	<p>Permite contar con una dirección empresarial y de negocios, disminuye la incertidumbre, define metas a cumplir, y facilita la definición de las tareas diarias.</p>
	<p>Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.</p>	3	<p>El cumplimiento de esta estrategia forma parte importante del éxito de esta empresa y sobre todo de su crecimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

b) Perspectiva de Clientes

La perspectiva clientes se refiere a las estrategias planteadas con el objetivo de mantener relaciones redituables y duraderas con los clientes, es por ello que dentro de este apartado se observan acciones relacionadas con el mejoramiento del servicio actual y la creación de propuestas innovadoras que fortalezcan éstas relaciones.

Tabla 5. Perspectiva Clientes ASEMUSANCA

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Prioridad	Justificación
Aumentar la colocación de créditos en un 30% anual, durante tres años.	Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.	3	Permite contar con una dirección empresarial y de negocios, disminuye la incertidumbre, define metas a cumplir, y facilita la definición de las tareas diarias.
	Definir una estrategia de promoción y comercialización para el aumento de la presencia de la empresa y de sus servicios.	2	Funciona como apoyo para el aumento en la prestación de servicios de la empresa y crecimiento de su imagen corporativa.
	Estrategia F3-O1.	1	Es una estrategia secundaria ya que su ejecución depende de la aprobación de otras líneas de crédito.
Desarrollar un servicio innovador dentro de la gestión tradicional de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, en un plazo de tres años.	Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.	3	Los proyectos de inversión y la prestación de servicios son los generados de rentabilidad de esta empresa.
	Estrategia D4-O2.	1	El desarrollo de nuevos negocios no depende de la alianza con

		otras Asociaciones, sin embargo es una estrategia considerable en el largo plazo.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

c) Perspectiva de Procesos

Aquí se hace una identificación de los procesos internos de la empresa de mayor relevancia; se identifican sus deficiencias y se plantean propuestas para su mejoramiento, desarrollo y control futuros. El fin último de desarrollar estrategias relacionadas a los procesos es el aumento de la eficiencia en la empresa y la excelencia operativa.

Tabla 6. Perspectiva Procesos ASEMUSANCA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Prioridad	Justificación
Formalizar los procesos administrativos de la empresa.	Crear manual de puestos de la empresa.	1	Es importante para la formalización de los procesos, sin embargo no es de vital importancia.
	Diseñar un manual de procedimientos.	3	Ayuda a la formalización de los procesos de la empresa y es un requisito que exige la Contraloría General de la República a las empresas que manejan fondos públicos.
	Diseñar un manual de organización.	1	Es una referencia clara de que es la empresa y cuáles son sus negocios, pero no se considera

			de vital importancia para el desarrollo e implementación del plan estratégico.
<p>Cumplir con al menos tres FCE definidos en este proyecto, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio actual, en un plazo de tres años.</p>	<p>Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.</p>	3	<p>El cumplimiento de esta estrategia forma parte importante del éxito de esta empresa y sobre todo de su crecimiento.</p>
	<p>Adquirir un nuevo sistema de cómputo.</p>	3	<p>Influye grandemente en la prestación eficiente del servicio., el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente.</p>
	<p>Crear una base de datos de los asociados unificada.</p>	1	<p>Funciona solamente de para el apoyo a la prestación del servicio. Su existencia no determina la prestación de los servicios.</p>
	<p>Estrategia F1-O4.</p>	2	<p>Contar con servicios solidarios es parte primordial de la razón de ser de la empresa, la estrategia se basa en su mejoramiento.</p>
	<p>Estrategia F2-O3.</p>	1	<p>Las ferias comerciales funcionan de manera adecuada así como</p>

			están diseñadas, su mejoramiento puede ser relegado a un segundo plano y concentrarse en mejorar otras áreas de la empresa.
	Estrategia F4-O5.	2	El desarrollo de nuevos servicios es un proceso paulatino y de cuidado y requiere de estudio previo, por su complejidad debe ser considerado un objetivo a mediano plazo.
	Estrategia F1-A3.	1	La diferenciación del servicio es una condición propia de esta empresa, el fortalecimiento de una imagen corporativa diferenciada no es una acción trascendental para los negocios de ésta.
Lograr que la totalidad de las opciones de negocios pasen por un proceso de estudio previo a su implementación, a un plazo de tres años.	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.	3	El cumplimiento de esta estrategia forma parte importante del éxito de esta empresa y sobre todo de su crecimiento.
	Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que	3	Permite contar con una dirección empresarial y de negocios,

	incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.	disminuye la incertidumbre, define metas a cumplir, y facilita la definición de las tareas diarias.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva busca que la empresa cuente con el mejor recurso humano para el funcionamiento óptimo de la misma. Se analiza el capital humano y se desarrollan estrategias con miras a lograr el cumplimiento de las competencias necesarias para que la empresa sea capaz de desarrollarse.

Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento ASEMUSANCA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Prioridad	Justificación
Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones y el crecimiento de la empresa, plazo de tres años.	Desarrollar un programa de capacitación para que los empleados adquieran conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de éstos.	2	Es una acción de importancia, sin embargo es un proceso pausado que debe de asociarse a los recursos disponibles para su cumplimiento, se requiere de tiempo para su planificación y ejecución. Además la capacitación funcionaría como respaldo a la ejecución de las funciones que ya se están realizando.
	Definir e implementar un sistema capacitación rápida o inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para la	1	La capacitación de los miembros no es de urgencia, ya que algunos de los éstos permanecen en la Junta Directiva por varios períodos. Debe ser considerado como una sugerencia para

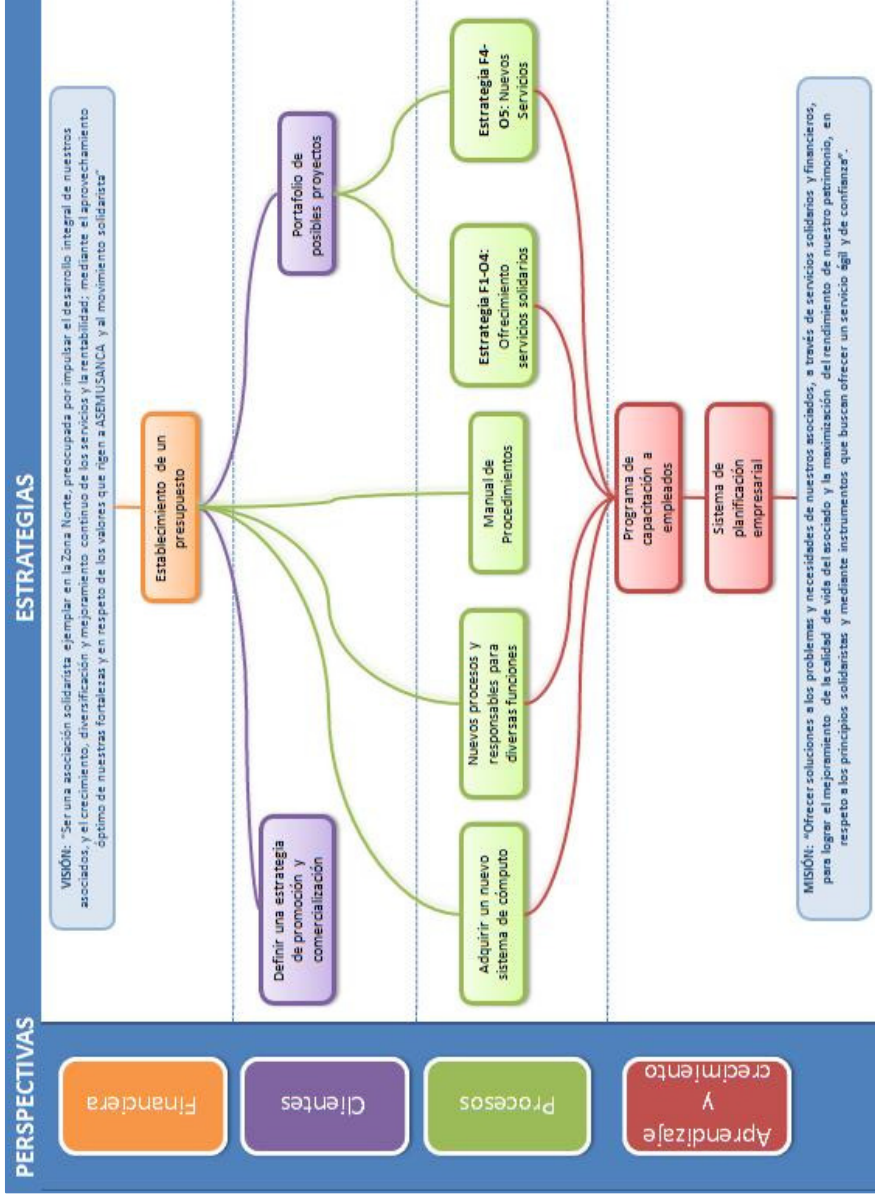
	correcta toma de decisiones, y el conocimiento de los negocios de la empresa y su funcionamiento.		el buen cumplimiento de labores de los próximos miembros.
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

H. MAPA ESTRATÉGICO

Esta herramienta desarrollada por los autores Robert Kaplan y David P. Norton, es una manera de proporcionar una visión más amplia de la estrategia de una organización, y provee un lenguaje para describir la misma, antes de elegir las herramientas métricas para evaluar su desempeño.

Ilustración 1.1. Mapa Estratégico ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

1. Motivos de la relación de las estrategias

a) Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

- **Estrategia “Sistema de planificación empresarial-Programa de capacitación a empleados”:** Se nota como a partir del cumplimiento ambas estrategias se desprenden la mayoría de las estrategias de la perspectiva de procesos. En otras palabras, a partir de esta relación surge el éxito de las demás estrategias, es decir, que en la medida de que la empresa cuente con personal capacitado y dotado de las competencias que requiere este tipo de organización, y se planifique de manera adecuada, será posible que la empresa sea exitosa en el cumplimiento de sus objetivos.

b) Perspectiva Procesos

- **Estrategias “Sistema de cómputo - Diseño de nuevos procesos - Manual de procedimientos”:** para el desarrollo de cualquier actividad en la empresa, es necesario contar con recursos. Es por ello que nace la importancia de contar con un presupuesto detallado que contemple las actividades cotidianas y las que se esperan desarrollar. Es así como nace la importancia de tomar en cuenta, la adquisición de las herramientas necesarias para un buen funcionamiento y el diseño y documentación de procesos inexistentes pero necesarios en este tipo de organización, el proceso de contar con un presupuesto detallado se facilitaría de gran manera.
- **Estrategias “Estrategia F1-O4, Estrategia F4-O5”:** la unión de estas dos estrategias pretende que la empresa mediante el ofrecimiento de servicios solidarios y de nuevos servicios rentables se desarrolle un portafolio de proyectos que se adapten a los recursos y razón de ser de la empresa.

c) **Perspectiva Clientes**

- **Estrategias “Definir una estrategia de promoción y comercialización- Portafolio de posibles proyectos”:** aquí se puede observar como la unión de estas dos estrategias fortalecen la estrategia financiera de “establecimiento de un presupuesto”. Es decir que ambos son aspectos que deben ser considerados en la distribución de los recursos de la organización.

d) **Perspectiva Financiera**

- **Estrategia “Establecimiento de un presupuesto”:** esta es la única estrategia planteada específicamente para el área financiera. Proviene de la necesidad de definir cuáles serán las operaciones en las que incurrirá la empresa y por lo tanto permite definir aproximados de los gastos necesarios. Esta estrategia de marca un camino más seguro para el cumplimiento de la visión organizacional. Todas las estrategias forman parte de un sistema que se inicia en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, pasan por la perspectiva de procesos, clientes, finanzas y por último todos estos esfuerzos se ven reflejados en el éxito de la empresa definido en la visión.

Capítulo VIII. Implementación de la Estrategia



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

VIII. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este apartado analiza la implementación de la estrategia empresarial desarrollada en el capítulo anterior. La implementación va mas allá de poner en práctica las estrategias, por ello se ejecuta un estudio profundo de las capacidades y recursos de la empresa disponibles o aquellos que se deben adquirir para poner en la práctica las propuestas planteadas.

Además, se deben de analizar los cambios que la institución debe de realizar para facilitar el cumplimiento de la estrategia. Estos cambios abarcan los de tipo estructural, de cultura y de sistemas de trabajo, que tradicionalmente se utilizan en la organización.

Se debe observar la implementación como un proceso de participación organizacional, aquí es donde entra el recurso humano en juego y por ello, es el momento más crítico y difícil en el éxito de un plan estratégico. Se deben de realizar esfuerzos por reforzar en la organización un sentimiento compartido por el éxito de la estrategia.

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para analizar la estructura organizacional de una empresa hay que partir de la premisa de que *la estructura debe de seguir a la estrategia*, es decir, que de ser necesario se deben de realizar los cambios en la estructura para que ésta apoye el cumplimiento de la estrategia y no sea un obstáculo que impida su desarrollo.

Se observa que ASEMUSANCA posee una estructura organizacional del tipo funcional; este tipo de estructura es característico en empresas pequeñas, ya que permite unir especialidades similares (o funciones) y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes para el desarrollo de esas funciones.

Analizando las estrategias propuestas, se determinó que no es necesario cambiar la estructura organizacional de ASEMUSANCA, sin embargo se deben de realizar algunos ajustes a las funciones de los actuales puestos a mediano plazo, mediante programas de capacitación y conseguir personal más capacitado a corto plazo. (Ver PERFIL DEL NUEVO COLABORADOR)

Este cambio se sustenta en la necesidad de contar con al menos una persona que sea capaz de desarrollar funciones y procesos de la administración de empresas, ya que el personal actual trabaja a tiempo completo en el desempeño de labores operativas, las cuales son indispensables para Asociación y es necesario estar enfocado solamente en ello, por esto no existe una persona con el tiempo disponible para realizar otras funciones.

Por ello, solamente ajustar las funciones del personal existente no se observa como una práctica eficiente, sino que sería conveniente además, la contratación de personal que ya posea las competencias necesarias y que pueda desarrollar nuevos procesos de inmediato, y paralelamente desarrollar programas de capacitación para que los empleados actuales adquieran esas competencias de manera paulatina sin descuidar sus funciones operativas.

Con esa contratación, se espera desarrollar funciones administrativas que van más allá de las operaciones diarias, de modo que sería posible contar con una persona que se encargue de la planificación, organización, dirección y control de la empresa a tiempo completo.

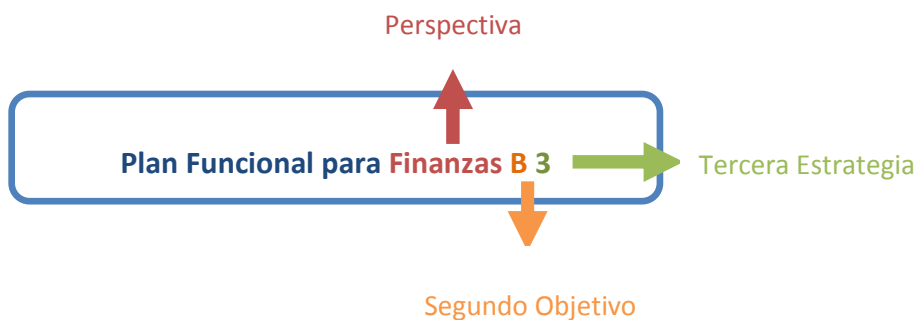
B. PLANES FUNCIONALES

Los planes funcionales son guías específicas que detallan los objetivos tácticos o anuales que la empresa debe de cumplir para lograr los objetivos estratégicos. Es por ello que se observa como a cada objetivo táctico se le asocia un objetivo estratégico y una estrategia a la que está relacionado. De igual modo se especifican las políticas que orientan a ese objetivo táctico y los recursos que son necesarios para su cumplimiento.

Ya que se deben plantear varios objetivos tácticos, se decidió por asignar una nomenclatura a cada plan funcional, de modo que se detalle la perspectiva estratégica a la que pertenece; una letra que simboliza si es el primero, segundo o tercer objetivo estratégico; y un número que indica si está asociada a la primera, segunda o tercera estrategia de ese objetivo, y así sucesivamente.

Por ejemplo:

Ilustración 12. Nomenclatura de los Planes Funcionales



Fuente: Elaboración propia.

1. Plan Funcional para el área de Finanzas

Tabla 8. Plan Funcional para Finanzas A1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Aumentar la cantidad de excedentes del período 2008-2009 en un 20%, en el plazo de un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Aumentar la cantidad de excedentes anuales en un 20% durante tres años.

<p>Estrategia con la que se relaciona</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.
<p>Políticas Específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema para el control y consulta del crecimiento de excedentes. - El crecimiento se debe de proyectar como una fracción del porcentaje total de excedentes deseado, en todos los meses del período, considerando aquellos en los que por experiencia se sabe que existe mayor demanda de los servicios brindados. - Cada año se debe de revisar el porcentaje de crecimiento o meta requerida de excedentes, y ajustarla a la realidad de la empresa, para que sea una meta realizable pero desafiante.
<p>Recursos Necesarios</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General, responsable del cumplimiento de las metas mensuales y control del crecimiento de los excedentes. - Asistente, colaborar con el cumplimiento de las metas mensuales. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de cómputo que permita el control, consulta y proyecciones de los excedentes.

Tabla 9. Plan Funcional para Finanzas B

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Definir y cumplir con un presupuesto para los gastos de la empresa, a un plazo de un año
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Definir y cumplir con un presupuesto para los gastos de la empresa, a un plazo de un año
Estrategia con la que se relaciona	Establecer, controlar y dar seguimiento a un presupuesto para la empresa
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto debe ser definido por el tesorero y el presidente de la Junta Directiva y el Coordinador General de la empresa. - El presupuesto debe ser aprobado por la Junta Directiva. - El presupuesto es de carácter anual y en cada período (año) se debe de evaluar la cantidad de presupuesto para realizar los ajustes necesarios. - El presupuesto será utilizado solamente para los gastos de la empresa y no para las inversiones. - El Coordinador General es el encargado del manejo de este presupuesto. - Los movimientos del presupuesto deben ser registrados en algún medio electrónico (hojas de cálculo, sistemas de cómputo, etc.)
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tesorero y Presidente de la Junta Directiva, encargados de definir el presupuesto junto al Coordinador General. - Coordinador General, definir el presupuesto junto a los miembros encargados de

	<p>la Junta Directiva, manejar el presupuesto y llevar el control del mismo.</p> <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de cómputo u hojas de cálculo que permita el manejo de cuentas
--	--

Tabla 10. Plan Funcional para Finanzas C1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Mantener las inversiones extraordinarias a las definidas por ley, en un 10% del total de excedentes del período 2008-2009 por un plazo de un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Mantener las inversiones extraordinarias a las definidas por ley, en un 10% del total de excedentes de cada período anterior por un plazo de 3 años.
Estrategia con la que se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> - Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos de inversión deben pasar por el proceso de evaluación de proyectos mediante la ficha propuesta en este proyecto; y después por un análisis más profundo para probar la factibilidad del proyecto. (Ver FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASEMUSANCA) - El análisis mediante la ficha corresponde a la Junta Directiva y el análisis detallado al Coordinador General o agentes externos especializados, dependiendo de la complejidad y magnitud del proyecto. - Para realizar una inversión se debe de contar con la aprobación de la Junta Directiva.

	<ul style="list-style-type: none">- En este primer año, solamente se pueden elegir inversiones que generen rentabilidad en el período de un año o menos.- En este primer año, las inversiones que se realicen deben de hacerse dentro del modelo tradicional de negocios de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, para disminuir el riesgo.- Llevar un archivo de la evaluación de los proyectos para su posterior estudio, de ser oportuno.- Controlar el movimiento y avance de las inversiones mediante herramientas computacionales.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordinador General encargado de analizar a profundidad de los proyectos de inversión, controlar las inversiones.- Asistente, encargado de archivar la evaluación de los proyectos.- Junta Directiva, analizar los proyectos mediante la guía y tomar la decisión final de aprobación de los proyectos. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">- Herramientas computacionales para el control de los movimientos de las inversiones.- Ficha de Evaluación de proyectos para ASEMUSANCA.

2. Plan Funcional para el área de Clientes

Tabla 11. Plan Funcional para Clientes A1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Aumentar la colocación de créditos en un 30% del período 2008-2009, plazo un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Aumentar la colocación de créditos en un 30% anual, durante tres años.
Estrategia con la que se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Los créditos pasarán por los controles ya definidos en la empresa para este proceso. - Los créditos se podrán colocar en líneas existentes o nuevas si se desarrollaran. - Se deben implantar esfuerzos mercadológicos para la impulsar los créditos. - Establecer índices mensuales para el cumplimiento de la cuota de créditos anual. - El cumplimiento de los índices mensuales corresponde al Asistente y al Coordinador General. - Realizar revisiones mensuales sobre el cumplimiento de número de créditos. - La definición de las cuotas variará según el registro histórico y conocimiento de los meses altos y bajos.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General encargado del cumplimiento de los índices mensuales, pasos que

	<p>le corresponden al proceso actual de colocación de créditos, definición de esfuerzos mercadológicos, revisiones mensuales del cumplimiento de la cuota de créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente, del cumplimiento de los índices mensuales, pasos que le corresponden al proceso actual de colocación de créditos. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de cómputo para el registro de los créditos colocados, control de colocación de créditos.
--	--

Tabla 12. Plan Funcional para Clientes B1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Realizar un listado de los servicios tradicionalmente ofrecidos y posibles servicios innovadores convenientes para ASEMUSANCA, plazo seis meses.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Desarrollar un servicio innovador dentro de la gestión tradicional de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, en un plazo de tres años.
Estrategia con la que se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - La investigación se realizará por medios electrónicos (internet) y de ser posible contacto directo con otras Asociaciones Solidaristas. - Este listado funcionará solamente como una guía de los mejores proyectos, después de analizar este listado, se procederá al análisis de la factibilidad de los servicios.

	<ul style="list-style-type: none">- El medio para elegir los servicios más convenientes será la ficha utilizada en la identificación de proyectos de inversión. (Ver FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASEMUSANCA)- Los servicios incluyen servicios que generen rentabilidad y servicios solidarios.- Los servicios analizados deben de basarse en los resultados de la encuesta realizada en esta investigación.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordinador General encargado de realizar la investigación. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">- Computadora con acceso a internet, teléfono.- Ficha de Evaluación de proyectos para ASEMUSANCA.- Resultados de la Herramienta para la evaluación del ambiente interno "ASEMUSANCA"

3. Planes Funcionales para el área de Procesos

Tabla 13. Plan Funcional para Procesos A1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Formalizar los procesos administrativos de la empresa mediante un manual de puestos, plazo seis meses.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Formalizar los procesos administrativos de la empresa.
Estrategia con la que se relaciona	Crear manual de puestos de la empresa.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - El manual de puestos debe de incluir todos los puestos de la empresa. - Se debe de desarrollar el formato de manual de puestos que sea más conveniente para esta empresa. - La formulación del manual de puestos debe de contar con la apoyo de todos los colaboradores de la empresa. - Se debe de realizar una revisión final al manual de puestos antes de su aprobación final. - El manual de puestos debe de estar alcance de los colaboradores para su consulta. - Para la realización del manual de puestos, es necesario tomar en cuenta los ajustes a los puestos que en éste proyecto se plantean. - El manual de puestos se desarrollará solamente en formato digital.

Recursos Necesarios	Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General, encargado de la formulación, revisión y aprobación final del manual de puestos. - Asistente, colaboración con información para la formulación del manual de puestos.
	Tecnológicos
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012.

Tabla 14. Plan Funcional para Procesos A2

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Formalizar los procesos administrativos de la empresa mediante un manual de procedimientos, plazo seis meses.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Formalizar los procesos administrativos de la empresa.
Estrategia con la que se relaciona	Diseñar un manual de procedimientos.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - El manual de procedimientos debe de incluir todos los procesos de la empresa. - En el manual de procedimientos se debe de utilizar el formato que exige la Contraloría General de la República. - La formulación del manual de procedimientos debe de contar con la apoyo

	<p>de todos los colaboradores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se debe de realizar una revisión final al manual de procedimientos antes de su aprobación final.- El manual de procedimientos debe de estar alcance de los colaboradores para su consulta.- El manual de procedimientos debe incluir los nuevos procesos propuestos en este proyecto.- El manual de procedimientos se desarrollará solamente en formato digital.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordinador General, encargado de la formulación, revisión y aprobación final del manual de procedimientos.- Asistente, colaboración con información para la formulación del manual de procedimientos. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">- Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012.

Tabla 15. Plan Funcional para Procesos B1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Cumplimiento de un FCE definido en este proyecto, plazo un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Cumplimiento de al menos tres FCE definidos en este proyecto, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio actual, en un plazo de tres años.
Estrategia con la que se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> - Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Para elegir el FCE a desarrollar, se deben de analizar todos los propuestos y seleccionar aquel que para su cumplimiento requiera de la menor cantidad de recursos. - El FCE elegido debe de ser aprobado por la Junta Directiva. - Se debe desarrollar una guía que defina las tareas necesarias para el desarrollo del FCE, responsables, metas y para observar el avance en el cumplimiento del mismo.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General, le corresponde el análisis de todos los FCE. - Junta Directiva, aprobar o rechazar el FCE. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas desarrolladas en este proyecto para el análisis ambiental interno y

	<p>externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas computacionales que permitan consultar el avance en el cumplimiento del FCE.
--	---

Tabla 16. Plan Funcional para Procesos C2

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Realizar al menos tres pruebas a la ficha de evaluación de proyectos propuesta en este proyecto, plazo seis meses.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Lograr que la totalidad de las opciones de negocios pasen por un proceso de estudio previo a su implementación, a un plazo de tres años
Estrategia con la que se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - La ficha debe ser aprobada por la Junta Directiva. - La ficha puede ser modificada de ser necesario. - La ficha es solamente una herramienta para identificar los proyectos merecedores de un análisis más profundo (mercadológico, financiero, técnico, legal, etc.). La calificación que aquí se obtenga no es definitiva para el desarrollo de un proyecto. - La aprobación para el análisis profundo de los proyectos, depende primero de la nota obtenida en la ficha, y en segundo término de la votación de la Junta Directiva. - La nota aceptada como mínima para que el proyecto sea evaluado es de 70%. - Todos los miembros de la Junta Directiva deben de participar en la evaluación de los

	<p>proyectos, exceptuados aquellos que posean una razón justificada.</p> <ul style="list-style-type: none">- La Junta Directiva puede utilizar más de una sesión para llenar esta ficha, dependiendo de la complejidad de los proyectos.- Se debe llevar un archivo del análisis de los proyectos, para su posterior estudio, de ser conveniente.
Recursos Necesarios	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none">- Junta Directiva, encargada de la aprobación de la Ficha de evaluación de proyectos ASEMUSANCA y de asignar al Coordinador General los proyectos que deben ser evaluados.- Coordinador General, encargado de hacer las pruebas de la ficha y modificaciones a la misma.- Asistente, archivar los resultados de los proyectos. <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">- Ficha de Evaluación de proyectos ASEMUSANCA

4. Planes Funcionales para el área de Aprendizaje y Crecimiento Procesos

Tabla 17. Plan Funcional para Aprendizaje y Conocimiento A1

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Plantear un programa de capacitación para los empleados, plazo un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones, plazo de tres años
Estrategia con la que se relaciona	Desarrollar un programa de capacitación para que los empleados adquieran conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de éstos
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de capacitación será de carácter anual. - Se debe de realizar un análisis en el personal para identificar las necesidades de capacitación, este análisis se realizará de manera anual. - Las capacitaciones serán impartidas por quién se considere más conveniente (agente interno o externo) dependiendo de la complejidad del tópico. - La temática de la capacitación, se relacionará en este primer año con temas afines al desarrollo de las funciones; en próximos años se podrá considerar temas no relacionados directamente pero de crecimiento profesional. - Desarrollar un sistema de evaluación de la capacitación. - El plan de capacitación de empleados deberá de ser incluido en el presupuesto anual de la empresa. - Las capacitaciones son de carácter obligatorio.

Recursos Necesarios	Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General, identificar necesidades de capacitación, diseñar planes de capacitación para empleados o hacer la contratación con otra empresa, diseño y aplicación de herramienta de evaluación de la capacitación. - Todos los colaboradores, participar de las capacitaciones y en la evaluación de las mismas.
	Tecnológicos
	<ul style="list-style-type: none"> - Dependerán de las características del programa de capacitación.

Tabla 18. Plan Funcional para Aprendizaje y Conocimiento A2

Elemento	Descripción
Objetivo Táctico	Diseñar un programa de capacitación para los nuevos miembros de la Junta Directiva, plazo un año.
Objetivo estratégico con el que se relaciona	Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones, plazo de tres años
Estrategia con la que se relaciona	Definir e implementar un sistema capacitación rápida o inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para la correcta toma de decisiones, y el conocimiento de los negocios de la empresa y su funcionamiento
Políticas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de capacitación será de carácter anual, y puede ser actualizado según se considere necesario.

- La Junta Directiva y el Coordinador General deben de definir los tópicos del programa de capacitación y su actualización.
- Las capacitaciones serán impartidas por el Coordinador General.
- Las capacitaciones deben de ser impartidas en los primeros tres meses de que nuevos miembros se unan a la Junta Directiva.
- Desarrollar un sistema de evaluación de la capacitación.
- El plan de capacitación de nuevos miembros de la Junta Directiva deberá de ser incluido en el presupuesto anual de la empresa.
- El plan de capacitación podrá se abarcado en una o varias sesiones, dependiendo de la complejidad de los temas.
- El programa de capacitación a nuevos miembros de la Junta Directiva debe de pasar por una prueba para realizar las correcciones necesarias.
- Los nuevos miembros de la Junta Directiva, tienen la opción de realizar la evaluación antes de que inicie el programa de capacitación, y de ser aprobados, ser eximidos del programa.

Recursos Necesarios

Humanos

- Junta Directiva, definir la temática del programa de capacitación junto al Coordinador General.
- Nuevos miembros de la Junta Directiva, encargados de participar en las capacitaciones y en la evaluación del programa.
- Coordinador General, encargado de definir la temática del programa de capacitación junto a la Junta Directiva, actualizar, impartir y evaluar el programa.

Tecnológicos: Dependerán de las características del programa de capacitación.

C. PRESUPUESTO

El presupuesto es una estimación de la cantidad de recursos financieros que son necesarios para el desarrollo de los objetivos y estrategias.

En el caso particular de este proyecto, se presenta la situación de que con la contratación de un nuevo empleado, es posible desarrollar la mayoría de las estrategias. Por ello, en el presupuesto solamente se debe detallar una vez el salario anual de ese empleado, y hacer la aclaración en la columna “Presupuesto” cada vez que la contratación de ese empleado funcione como presupuesto para la estrategia.

De ese modo, cada vez que en la columna “Presupuesto” aparezca la leyenda “presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado” se estará haciendo referencia a esta situación. Ese salario se verá reflejado en solamente una vez en la Tabla 19. Cargas Salariales y Otras Consideraciones por Contratación de personal. Monto que se incluirá en la fila de aprendizaje y conocimiento en el presupuesto total.

El salario de ese nuevo empleado corresponde al definido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica para un bachiller universitario que corresponde en el segundo semestre del 2009 a ₡ 361,644. De igual modo hay que considerar todas las cargas sociales que corresponden a ese salario, así como otros aspectos que implican la contratación de personal, tal como espacio y equipo requeridos; aspectos detallados en la siguiente tabla:

Tabla 19. Cargas Salariales y Otras Consideraciones por Contratación de personal

	Aspecto	Porcentaje	Monto Mensual	Monto Anual
	Salario bruto		∅361.644	∅4.339.728
C.C.S.S	Seguro de enfermedad y maternidad	9,25%	∅33.452	∅401.425
	Seguro de invalidez, vejez y muerte	4,75%	∅17.178	∅206.137
Otras Instituciones	Banco Popular y de Desarrollo Comunal	0,50%	∅1.808	∅21.699
	Asignaciones Familiares	5%	∅18.082	∅216.986
	IMAS	0,50%	∅1.808	∅21.699
	INA	1,50%	∅5.425	∅65.096
	Fondo de capitalización	1,00%	∅3.616	∅43.397
	Pensión complementaria obligatoria	0,50%	∅1.808	∅21.699
	Vacaciones		∅13.920	∅167.041
	Aguinaldo		∅30.137	∅361.644
	Espacio		∅0	∅0
	Mobiliario y equipo		∅41.667	∅500.000
TOTAL			∅530.546	∅6.366.551

Tabla 20. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 FINANZAS

Objetivo Táctico	Estrategia	Presupuesto
Aumentar la cantidad de excedentes del período 2008-2009 en un 20%, en el plazo de un año.	Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.	Se detalló en el presupuesto de CLIENTES.
	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.	Se detalló en el presupuesto de PROCESOS.
Definir y cumplir con un presupuesto para los gastos de la empresa, a un plazo de un año.	Establecer, controlar y dar seguimiento a un presupuesto para la empresa.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
Mantener las inversiones extraordinarias a las definidas por ley, en un 10% del total de excedentes del período 2008-2009 por un plazo de un año.	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.	Se detalló en el presupuesto de PROCESOS.
	Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.	Se detalló en el presupuesto de CLIENTES.
Total		€ 0

Tabla 21. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 CLIENTES

Objetivo Táctico	Estrategia	Presupuesto
Aumentar la colocación de créditos en un 30% del período 2008-2009, plazo un año.	Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia F3-O1: Colocación de mayor cantidad de líneas de crédito relacionadas a proyectos de vivienda y consumo, mediante el aprovechamiento de la fuerza de trabajo.	La fuerza de trabajo a la que se refiere la estrategia, son los colaboradores actuales de la empresa. No implica el desembolso de más recursos financieros.
	Definir una estrategia de promoción y comercialización para el aumento de la presencia de la empresa y de sus servicios.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
Realizar un listado de los servicios tradicionalmente ofrecidos y posibles servicios innovadores convenientes para ASEMUSANCA, plazo	Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia D4-O2: Ampliar la cartera	No se proyectan

seis meses.	de servicios para los asociados mediante la alianza con otras Asociaciones Solidaristas que sirvan de apoyo y que permitan desarrollar proyectos de mayor rentabilidad a los actuales.	desembolsos en esta estrategia, ya que este tipo de alianza no requiere del desembolso de dinero.
Total		0

Tabla 22. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012 PROCESOS

Objetivo Táctico	Estrategia	Presupuesto
Formalizar los procesos administrativos de la empresa mediante un manual de puestos, plazo seis meses.	Crear manual de puestos de la empresa.	¢ 200.000
Formalizar los procesos administrativos de la empresa mediante un manual de procedimientos, plazo seis meses.	Diseñar un manual de procedimientos.	¢ 1.300.000
	Diseñar un manual de organización	¢ 1.000.000
Cumplimiento de un FCE definido en este proyecto, plazo un año.	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.

	proyectos.	
	Adquirir un nuevo sistema de cómputo.	¢ 1.500.000
	Crear una base de datos de los asociados unificada.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia F1-04: Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes y el sentido de pertenencia a la empresa mediante el ofrecimiento de servicios solidarios mejorados.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia F2-03: Mejoramiento del servicio y promoción de la empresa mediante el mejoramiento de las ferias comerciales.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia F4-05: Aumentar la satisfacción del asociado a través del desarrollo y prestación de nuevos servicios, comprometidos con la calidad y diseñados de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
	Estrategia F1-A3: Obtener un mejor posicionamiento la mente de los asociados ante los servicios sustitutos, mediante la diferenciación del servicio.	Presupuesto incluido dentro del salario del nuevo empleado.
Realizar al menos tres pruebas a la ficha de evaluación de proyectos propuesta en este proyecto, plazo seis meses.	Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.	Ya fue detallado en este presupuesto.
	Desarrollar un sistema de planificación empresarial,	Se detalló en el

	que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.	presupuesto de CLIENTES.
Total		¢ 4.000.000

Tabla 23. Presupuesto para el primer año del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Objetivo Táctico	Estrategia	Presupuesto
Plantear un programa de capacitación para los empleados, plazo un año.	Desarrollar un programa de capacitación para que los empleados adquieran conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de éstos	Dependerá de la identificación de necesidades de capacitación y de los programas diseñados según esas necesidades. Y el trabajo de la empresa se incluye dentro del salario del nuevo empleado.
Diseñar un programa de capacitación para los nuevos miembros de la Junta Directiva, plazo un año.	Definir e implementar un sistema capacitación rápida o inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para la correcta toma de decisiones, y el conocimiento de los negocios de la empresa y su funcionamiento	No son necesarios recursos financieros ya que, únicamente es necesario recurso humano, mismo que forma parte de la planilla actual de la empresa y del salario del nuevo empleado.
Total		¢ 0

Tabla 24. Presupuesto Anual Total para Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012

Área	Presupuesto Total Estimado
Finanzas	¢ 0
Clientes	¢ 0
Procesos	¢ 4.000.000
Aprendizaje y Conocimiento	¢ 6.366.551
TOTAL	¢10.366.551

Capítulo IX. Evaluación de la Estrategia



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

IX. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para medir la efectividad de un plan estratégico, al final de un período o como modo de control durante la implementación del mismo, es necesario desarrollar algún sistema de evaluación que clarifique el grado de avance del plan.

El proceso de evaluación permite observar en qué grado la empresa ha logrado las metas propuestas, para ello, compara estas metas deseadas con los resultados obtenidos. De igual modo proporciona retroalimentación para que la administración pueda aplicar gratificaciones o medidas correctivas por el cumplimiento o no cumplimiento de las metas.

Existen diversas metodologías para la evaluación de la estrategia, en este proyecto en particular, se optó por desarrollar el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta mide el desempeño de las estrategias, permite enlazar la visión y las estrategias a cuatro perspectivas (financiera, procesos, clientes y aprendizaje y conocimiento).

A. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Básicamente el Cuadro de Mando Integral consiste en los siguientes pasos:

- Clasificar y agrupar los objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas.
- A cada objetivo se le asigna un indicador y una unidad de medida, que son los parámetros para la medición del objetivo. El indicador es la condición que se debe medir, y la unidad de medida se refiere alguna condición (de preferencia numérica, como porcentaje, moneda, frecuencia, etc.) que permite medir el indicador. Por ejemplo, si el indicador fuese el nivel de ventas en una empresa, su unidad de medida sería moneda.
- Después se define un colorímetro, que representa mediante colores el porcentaje de cumplimiento del objetivo. Estos porcentajes se definen de acuerdo las características de

cada objetivo. De modo que si el porcentaje obtenido se encuentra dentro de la casilla azul, la empresa está en excelentes condiciones del cumplimiento de la meta, en verde en buenas condiciones, en amarillo en condiciones regulares y en rojo en malas condiciones.

- Por último, se establecen Factores Críticos de Éxito para el alcance de la meta, éstas son consideraciones que se deben de tomar en cuenta para lograr el cumplimiento del objetivo.

Objetivo Estratégico 1: Aumentar la colocación de créditos en un 30% anual, durante tres años.

Indicador: Colocación de créditos.

Descripción: Se refiere a la cantidad de créditos que la empresa es capaz de colocar en sus asociados, sin importar cual línea de crédito se utilice.

Unidad de Medida: Dinero – colones.

Forma de cálculo: Monitorear en el sistema los montos mensuales totales que se han registrado por concepto de créditos en la empresa.

Responsable: Coordinador General.

Colorímetro: los porcentajes corresponden al crecimiento en la colocación de créditos.

Excelente $\geq 30\%$

Regular $\geq 15\%$ y $< 25\%$

Bien $\geq 25\%$ y $< 30\%$

Malo $< 15\%$

Factores Críticos de Éxito

- Tasas y líneas de crédito atractivas al asociado.
- Apoyo y compromiso de la fuerza de trabajo.
- Conocimiento de las necesidades del cliente

Objetivo Estratégico 2: Desarrollar un servicio innovador dentro de la gestión tradicional de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, en un plazo de tres años.

Indicador: Servicios innovadores.

Descripción: Considera el desarrollo y prestación de servicios que sean considerados de innovación dentro de la cartera de servicios que han brindado tradicionalmente las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica.

Unidad de Medida: Cantidad de servicios innovadores.

Forma de cálculo: Controlar el desarrollo y avance en la creación y prestación de éstos servicios innovadores seleccionados.

Responsable: Coordinador General y Junta Directiva.

Colorímetro: indica el grado de avance en el desarrollo del servicio innovador.

	Excelente El servicio fue implementado con éxito.	Regular El servicio fue identificado pero no se han realizado actividades para su desarrollo.
	Bien Se han realizado actividades para el desarrollo del servicio innovador.	Malo No se ha identificado el servicio a desarrollar.

Factores Críticos de Éxito

- Definición y conocimiento de la orientación estratégica de ASEMUSANCA.
- Realizar benchmarking estratégico.
- Monitoreo de oportunidades de negocios.

Objetivo Estratégico 3: Formalizar los procesos administrativos de la empresa.

Indicador: Manuales requeridos.

Descripción: Incluye el desarrollo de manual organizacional, manual de puestos y manual de procedimientos.

Unidad de Medida: Cantidad de manuales aprobados.

Forma de cálculo: Verificar la existencia y actualización de manuales existentes, o el avance en el desarrollo de los manuales no existentes.

Responsable: Coordinador General.

Colorímetro: define el porcentaje de la cantidad de manuales que la empresa requiere, que han sido desarrollados y aprobados.

Excelente $\geq 75\%$

Regular $\geq 25\%$ y $< 50\%$

Bien $\geq 50\%$ y $< 75\%$

Malo $< 25\%$

Factores Críticos de Éxito

- Personal capacitado para el desarrollo de los manuales.
- Colaboración de los empleados.

Objetivo Estratégico 4: Cumplir con al menos tres Factores Críticos de Éxito definidos en este proyecto, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio actual, en un plazo de tres años.

Indicador: Factores Críticos de Éxito por cumplir.

Descripción: Se refiere el desempeño de las condiciones que convierten a una Asociación Solidarista éxito, según el análisis realizado en este proyecto.

Unidad de Medida: Cantidad de Factores Críticos de Éxito.

Forma de cálculo: Identificar los FCE que se desean cumplir y verificar el progreso y efectividad de las estrategias definidas para ello.

Responsable: Coordinador General y Junta Directiva.

Colorímetro: indica el grado de avance en el cumplimiento de los FCE elegidos.

Excelente

Los FCE fueron desarrollados con éxito.

Regular

Los FCE fueron identificados pero no se han realizado actividades para su desarrollo.

Bien

Se han realizado actividades para el desarrollo de los FCE.

Malo

No se ha identificado los FCE a desarrollar.

Factores Críticos de Éxito

- Conocimiento del F.O.D.A de la empresa.
- Contar con personal capacitados en funciones administrativas de planeamiento, organización, dirección y control.

Objetivo Estratégico 5: Lograr que la totalidad de las opciones de negocios pasen por un proceso de estudio previo a su implementación, a un plazo de tres años.

Indicador: Opciones de negocios que finalizan el proceso de estudio.

Descripción: Comprende aquellas ideas de negocios que han pasado por la evaluación de negocios, definida en este proyecto.

Unidad de Medida: Cantidad de opciones de negocios que finalizan el proceso de estudio.

Forma de cálculo: Comparar el listado general de ideas de proyectos, con el listado de ideas de proyectos que han pasado por el proceso de estudio.

Responsable: Junta Directiva y Coordinador General.

Colorímetro: define el porcentaje del número total de opciones de negocios que han finalizado el proceso de estudio.

Excelente $\geq 75\%$

Regular $\geq 25\%$ y $< 50\%$

Bien $\geq 50\%$ y $< 75\%$

Malo $< 25\%$

Factores Críticos de Éxito

- Definición y conocimiento de la orientación estratégica de ASEMUSANCA.
- Información sobre las características de las opciones de negocios.
- Conocimiento y manejo del proceso de estudio y de las herramientas requeridas por el mismo.

Objetivo Estratégico 6: Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones y el crecimiento de la empresa, plazo de tres años.

Indicador: Conocimientos del personal.

Descripción: Se refiere al nivel de conocimientos requeridos que el personal posea, incluye la formación académica, capacitación y experiencia.

Unidad de Medida: Cantidad de conocimientos que posee el colaborador.

Forma de cálculo: Comparar el nivel de conocimientos del personal actualmente con los requerimientos del puesto, especificados en el manual de puestos.

Responsable: Coordinador General.

Colorímetro: los porcentajes corresponden al nivel de cumplimiento de los conocimientos que posee el personal, según lo requerido por su puesto de trabajo.

Excelente $\geq 75\%$

Regular $\geq 25\%$ y $< 50\%$

Bien $\geq 50\%$ y $< 75\%$

Malo $< 25\%$

Factores Críticos de Éxito

- Identificación de los conocimientos requeridos por puesto.
- Identificación de los conocimientos que posee el personal actualmente.
- Desarrollo de programas efectivos de capacitación.

B. MAPA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

El siguiente mapa se presenta como una guía para identificar las perspectivas estratégicas y los indicadores del Cuadro de Mando Integral, que se presentan como elementos de mayor importancia y pertinencia en la evaluación del Plan Estratégico ASEMUSANCA 2010-2012.

Primero, se ubican las perspectivas según la orientación de negocios de la empresa. En este caso, se inicia con la perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, continuando con Procesos, Seguimiento de Clientes y por último Finanzas. La lógica de esta relación describe que, en la medida en que la empresa cuente con personal capacitado, podrá desarrollar los mejores procesos, lo que motivará al cliente a consumir los servicios, lo que al final generará utilidades para la empresa.

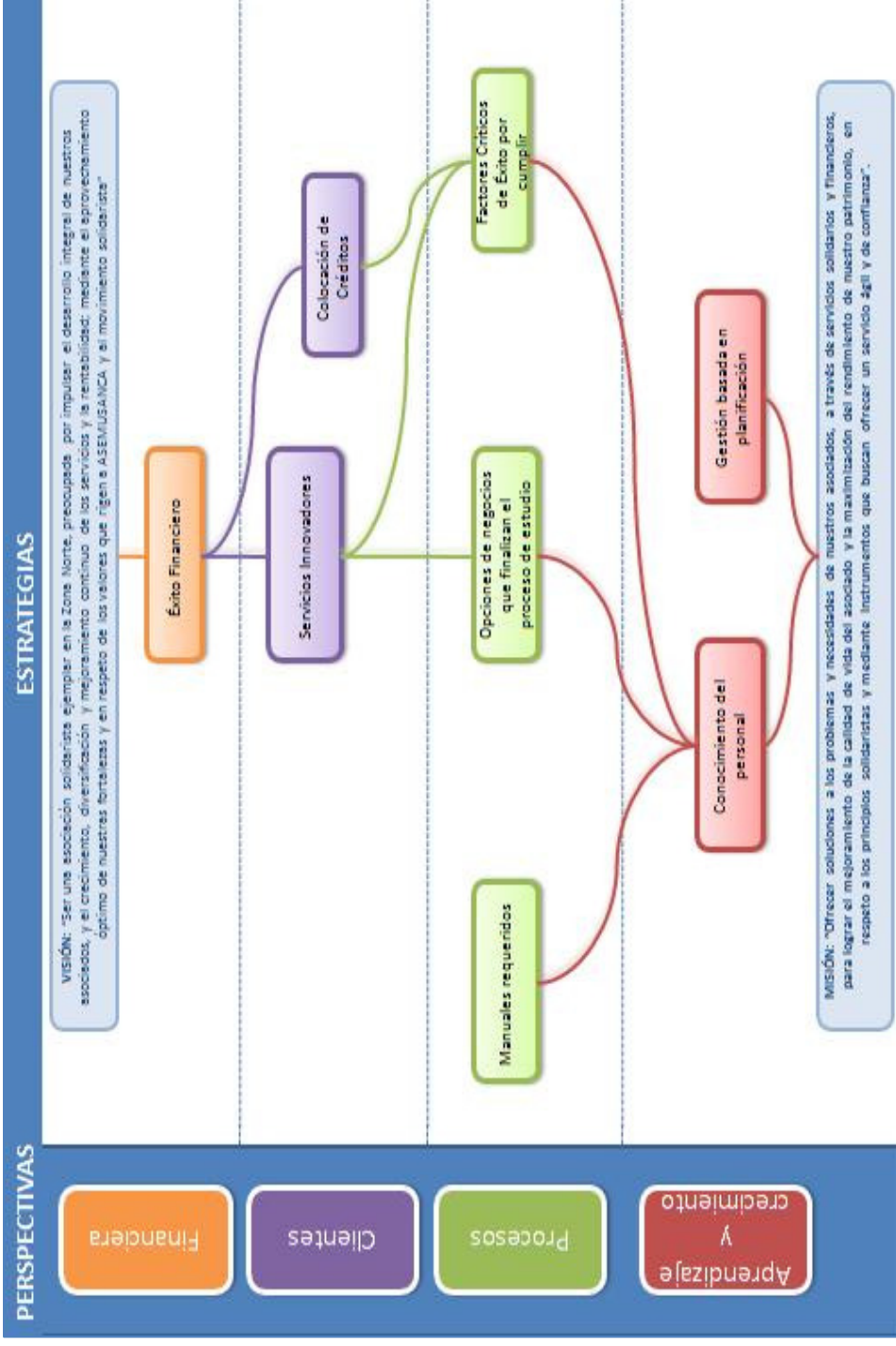
Luego, se obtienen los indicadores del Cuadro de Mando Integral y se ubican en las perspectivas anteriormente descritas con las cuales tienen más relación.

Después, se suman la cantidad de indicadores y se divide un total de 100% entre ese número total de indicadores. El resultado es un valor promedio que se le podría asignar a cada indicador. Partiendo de ese promedio se formula un valor más alto para aquellos indicadores que su importancia sobrepasa al promedio, y un valor más bajo en el caso contrario. Se le asignan porcentajes a cada indicador, de modo que el total debe sumar 100%.

De igual modo, se suman los indicadores en cada perspectiva, para observar cual perspectiva tiene más peso sobre las otras y el orden de prioridad con el que deben ser asumidas.

Al final, es posible desarrollar el mapa de indicadores estratégicos como este:

Ilustración 13. Mapa de Indicadores Estratégicos ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

1. Porcentajes recibidos en los indicadores

A continuación se describe la metodología utilizada para asignar porcentajes a los indicadores. Donde se establece un porcentaje promedio, un porcentaje superior para indicadores de mayor importancia y un porcentaje inferior para indicadores de menor importancia.

a) Fórmula

$100\% / \text{N}^\circ \text{ de indicadores} = \text{porcentaje promedio que puede recibir un indicador.}$

Resolución: $100\% / 7 = 14.29\%$.

b) Categorías de Porcentajes

- Porcentaje promedio redondeado es de 15%.
- Porcentaje superior es de 20%.
- Porcentaje medio es de 10%.
- Porcentaje inferior es de 5%.

c) Porcentajes recibidos por indicador

- **Gestión basada en planificación:** recibe una calificación de 20%, ya que aunque este indicador no se encuentra reflejado en el Cuadro de Mando Integral, representa un factor determinante en la gestión diaria de ASEMUSANCA, mide como los trabajadores desempeñan su trabajo en relación con la planificación planteada.
- **Conocimientos del personal:** este indicador recibe una calificación de 15%. Su importancia reside en que los conocimientos del personal son la base para el desarrollo de cualquier esfuerzo en la empresa. Si los empleados no poseen los conocimientos, hay que diseñar

propuestas de capacitación para adquirirlos, al final, lo importante es que el personal sea capaz de desarrollar su trabajo.

- **Manuales requeridos:** obtiene una calificación de 5%. Es un indicador de baja importancia, la existencia de manuales no es un factor determinante del éxito de la empresa, solamente funciona como apoyo de una buena gestión administrativa y estratégica.
- **Opciones de negocio que finalizan el proceso de estudio:** se considera un indicador de importancia media, por ello recibe una calificación de 10%. La empresa puede desarrollar negocios sin hacer un estudio previo, sin embargo y como es lógico pensar, no es adecuado, bajo ninguna circunstancia que una empresa desarrolle proyectos sin conocer aspectos previos básicos a su implementación.
- **Factores Críticos de Éxito por cumplir:** obtiene una calificación de 20%. Es un indicador de importancia elevada, ya que los FCE son los elementos clave para lograr el éxito de la empresa.
- **Servicios innovadores:** recibe un 10%, es importante mantener la actualización de los servicios, no es vital para que una Asociación Solidarista se mantenga a flote, sin embargo, marca una pauta en el éxito de cualquier empresa y más aún si se trata de una empresa de servicios.
- **Colocación de créditos:** consigue una calificación de 20%. La colocación de créditos es la principal fuente de ingresos de esta empresa, por ello, es considerado un indicador de importancia elevada. El número de créditos colocados, es directamente proporcional a la cantidad de dinero que recibirá la empresa para su crecimiento.

d) **Porcentajes recibidos por perspectiva**

Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de cada indicador, incluidos dentro de cada perspectiva. Con este porcentaje se puede observar sobre cuál perspectiva se deben de concentrar la mayor cantidad de recursos y esfuerzos.

- **Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento y Perspectiva Procesos:** ambas perspectivas reciben una calificación de 35%. Es decir casi la totalidad de los esfuerzos de la empresa se deben de orientar por igual al desarrollo de personal adecuado y al mejoramiento de los procesos de la organización.
- **Perspectiva Clientes:** De igual modo, la perspectiva clientes recibe un porcentaje importante, en este caso de 30%. No se debe dejar de lado que al ser una empresa de servicios, mantener un desempeño eficiencia en las relaciones con los clientes, es determinante del éxito de la empresa.
- **Perspectiva Finanzas:** No posee indicadores, se considera que el éxito en las finanzas es el resultado directo de realizar un desempeño eficiente en las demás perspectivas.

Ilustración 14. Nivel de importancia por perspectiva en la implementación del Plan Estratégico ASEMUSANCA



Fuente: Elaboración propia.

2. Motivo de la relación de los indicadores

a) Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

- **Indicadores “Conocimiento del personal-Manuales requeridos”:** en la medida de que el personal conozca las funciones que debería de realizar y los requerimientos de los procesos, permitirá el desarrollo de manuales que formalicen los procesos y puestos de la empresa.
- **Indicadores “Conocimiento del personal-Opciones de negocio que finalizan el proceso de estudio-Factores Críticos de Éxito por cumplir”:** el conocimiento que posea el personal es la base fundamental para el desarrollo de cualquier operación dentro de una empresa. En este caso, el conocimiento permitirá realizar el proceso de estudio de los negocios y cumplir con los FCE.
- **Indicador “Gestión basada en planificación”:** aunque este indicador no sea parte del Cuadro de Mando Integral, es la base de una correcta administración por objetivos y/o por estrategias. Registra la medida en que la gestión de los trabajadores es evaluada según una planificación previa.

b) Perspectiva Procesos

- **Indicadores “Opciones de negocio que finalizan el proceso de estudio-Factores Críticos de Éxito por cumplir-Servicios innovadores”:** los FCE se relacionan con los servicios innovadores, ya que uno de ellos (FCE) es justamente ofrecer a los clientes opciones diferenciadas; por su parte analizar los negocios o servicios antes de implementarlos respalda la implementación de servicios de innovación.
- **Indicadores “Factores Críticos de Éxito por cumplir -Colocación de créditos”:** en la medida en que ASEMUSANCA cumpla con los FCE y sea eficiente en sus gestiones, podrá colocar más líneas de crédito en sus asociados.

c) **Perspectiva Clientes**

- **Indicadores “Servicios Innovadores-Colocación de créditos-Éxito Financiero”:** Como es lógico pensar, si la empresa ofrece buenos servicios y logra colocar sus líneas en los asociados, esto se verá reflejado en el aumento del número de socios y la satisfacción de los actuales, lo que sin lugar a dudas conduce al éxito financiero.

d) **Perspectiva Finanzas**

No se desarrollaron indicadores sobre ésta perspectiva.

Conclusiones y Recomendaciones



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizando se elabora el presente apartado, que abarca las conclusiones obtenidas del estudio y las recomendaciones que se proponen para mejorar la gestión de la organización.

Las conclusiones son un resumen de lo que se demostró en capítulos anteriores durante el desarrollo del proyecto. Aquí es posible observar de manera concisa los resultados obtenidos conforme a los objetivos de la investigación y se presentan en el mismo orden lógico en que se desarrolló el trabajo.

Las recomendaciones se presentan como aspectos recomendables a tomar en cuenta para desarrollar acciones tendentes al logro de metas y objetivos de la organización.

A. CONCLUSIONES

1. La organización posee una limitada cantidad de personal, concentrado en funciones operativas, por lo que se dificulta el desarrollo de prácticas gerenciales, y las que actualmente se realizan son muy limitadas. De igual modo se detecta falta de personal para la implementación del plan propuesto.
2. La organización presenta una inclinación por la prestación de servicios que generan rentabilidad, dejando en segundo plano los servicios solidarios.
3. Se considera que la organización tiene una deficiente innovación de servicios brindados a sus asociados.
4. Antes de la realización del presente trabajo la organización no había definido su dirección estratégica.

5. Antes de la realización de este trabajo no se contaba con la definición de factores críticos para el éxito de una Asociación Solidarista en Costa Rica en general, y para la Asociación analizada en particular.
6. En general, el entorno externo de la empresa ofrece más oportunidades que amenazas para esta organización en el momento específico de formulación de plan.
7. Los servicios actuales brindados por la Asociación están bien definidos, y se han desarrollado sistemas de políticas y de control para los mismos.
8. Los negocios que desarrolla la organización no se corresponden con la orientación fundamental de una Asociación Solidarista, sino que se ha desviado esta orientación buscando la generación de excedentes y dejando en segundo plano los servicios solidaristas. Sin embargo, este parece ser un contagio generalizado entre las asociaciones solidaristas costarricenses.
9. La implementación de negocios y servicios nuevos en la Asociación hasta ahora no ha sido respaldada por estudios de viabilidad previos que permitan valorar el riesgo.
10. No se realizan esfuerzos mercadológicos estructurados para la comunicación con los asociados y la comercialización de los servicios.
11. No existe planificación, por lo tanto la definición de objetivos, el establecimiento de presupuestos, y la asignación de los recursos es tácita y no formal.
12. El sistema de información con el que actualmente cuenta la organización, no se adapta a las necesidades que actualmente posee ASEMUSANCA.

13. El tipo de administración desarrollado en la empresa se denomina administración por extrapolación, es decir, que se continúa haciendo todo de la misma forma. Por ello, no existe documentación, control ni mejoramiento de esta función ni de los procesos organizacionales.
14. La organización está en capacidad mantener y aumentar sus negocios, por medio del desarrollo de estrategias agresivas, con una estrategia genérica de diferenciación enfocada.

B. RECOMENDACIONES

Con base en la experiencia de la autora, y los hallazgos durante el proceso de formulación estratégica, se sugiere:

1. Contratar una persona que posea el perfil para impulsar el desarrollo de funciones gerenciales que permitan el crecimiento de la organización.
2. Capacitar del personal actual, para el desarrollo profesional de los mismos y para el mejoramiento del servicio actual brindado.
3. Establecer equilibrio entre los servicios solidarios y financieros, mediante el fortalecimiento de los servicios solidarios actuales, su mejoramiento y la identificación de algunos otros que generalmente se ofrecen en este tipo de instituciones, pero que en este caso particular están ausentes.

4. Fortalecer la formalización de los procesos de la organización mediante el desarrollo de un manual de puestos y un manual de procedimientos, así como de un manual de organización.
5. Generar la sana práctica de diseñar y controlar presupuestos anuales.
6. Utilizar algún sistema de selección de proyectos de inversión y servicios, para identificar aquellos que por su correspondencia con la orientación de la empresa y que por la cantidad de recursos que demanda y la generación de ingresos o beneficios para los asociados se consideren como los más convenientes para la organización.
7. Poner en práctica, solamente aquellas inversiones o servicios que han sido filtradas por medio del sistema de selección.
8. Diseñar un planeamiento estratégico para el desarrollo de los sistemas de comunicación y comercialización de la empresa.
9. Desarrollar un sistema de planificación empresarial, en los niveles funcional y operativo.
10. Valorar la posibilidad de adquirir un nuevo sistema de información, que se adapte realmente a las necesidades actuales y mitigue de la organización.
11. Estudiar este documento en cuanto se refiere a la definición de estratégica y aprovechamiento de las estrategias aquí planteadas.
12. Involucrar a todos los miembros de la Junta Directiva y funcionarios en la implementación y evaluación del plan estratégico.

13. Dar seguimiento al plan estratégico aquí propuesto al menos una vez al semestre, con el fin de evitar su obsolescencia, y sobre todo, para aprovecharlo como herramienta de gestión estratégica de la organización.

Literatura Citada



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

LITERATURA CITADA

Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado el 20 de agosto de 2009, de Gerencia de Mercadeo: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

Céspedes, W. Q. (31 de marzo de 2002). Consolidación: tarea pendiente del solidarismo. *El Financiero* .

Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *De gerencia.com*. Recuperado el 11 de agosto de 2009, de Análisis DOFA y análisis PEST: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la estrategia con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Prentice Hall.

Grajales, T. (27 de marzo de 2000). Recuperado el 20 de agosto de 2009, de <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>

Guzmán Mena, R. (06 de agosto de 2009). Fundamentos de Solidarismo y Solidaridad. (M. V. Araya, Entrevistador)

Leitón, P. (13 de Julio de 2009). Leve repunte de préstamos en colones en los bancos públicos. *La nación* .

Leitón, P. (20 de agosto de 2009). Morosidad de los clientes bancarios sigue en aumento. *La nación* .

López Garza, M. P. (Julio de 1998). *Gestión y Estrategia*. Recuperado el 11 de agosto de 2009, de ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas?: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm#empresariales>

Municipalidad de San Carlos. (2009). Recuperado el 04 de agosto de 2009, de Municipalidad de San Carlos: <http://www.munisc.go.cr/muniscweb/index.action>

Rojas Arrieta, M. (03 de agosto de 2009). Generalidades de ASEMUSANCA. (M. V. Araya, Entrevistador)

Rojas Castro, Y. (05 de agosto de 2009). Servicios de ASEMUSANCA. (M. V. Araya, Entrevistador)

San Carlos, M. (2008). *Plan de desarrollo municipal 2008-2012*. Ciudad Quesada.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Prentice Hall.

Apéndices



PLAN ESTRATÉGICO

2010-2012

ASEMUSANCA

APÉNDICES

HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

NOMBRE DEL ASOCIADO: _____

Buenos tardes, la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos (ASEMUSANCA), está realizando una investigación con sus asociados para conocer en términos generales su opinión sobre la gestión de la Asociación y proceder a elaborar un plan estratégico para el año 2012. La información que aquí se revele tendrá tratamiento confidencial. Agradecemos su colaboración.

1. ¿A cuál departamento pertenece? _____
2. ¿Cuál puesto ocupa? _____
3. ¿Cuánto tiempo tiene de estar afiliado a la Asociación? _____
4. ¿Qué lo motivó a unirse a ASEMUSANCA?

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la ASEMUSANCA?

- Compañeros le comentaron.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Por un esfuerzo directo de la Asociación.
- Ferias u otros servicios.
- Otro, ¿cuál? _____

6. Seleccione de los servicios que considera más de mayor utilidad brindados por ASEMUSANCA.

- Diversas líneas de crédito.

- Ferias comerciales.
- Rifas.
- Fondo de mutualidad.
- Fondo de capitalización de excedentes.
- Liquidación de aporte patronal en caso de despido o renuncia.
- Entrega de excedentes al final del período.
- Convenios con diversas casas comerciales.
- Convenios con médicos.

7. ¿Cuáles de los siguientes servicios estaría dispuestos a utilizar?

- Líneas de ahorro voluntario
- Venta de abarrotes (diarios)
- Proyectos de lotes
- Servicio de soda
- Línea de crédito para el pago de marchamo
- Línea de crédito para el pago de servicios públicos
- Línea de crédito para la cancelación de tarjetas de crédito
- Instalaciones recreativas
- Otro _____

8. Seleccione las opciones por la cuales prefiere elegir a ASEMUSANCA antes que adquirir los servicios en un banco

- Respaldo

- Confianza
- Mejores tasas
- Compañerismo
- Rapidez
- Facilidad
- Retribución al final del período de los intereses ganados para los asociados.
- Otro _____

9. ¿Cuál es su opinión con respecto a las tasas de interés y los plazos manejados por la Asociación?

10. ¿Percibe alguna desventaja al ser asociado a ASEMUSANCA? Especifique.

11. ¿Cuáles considera usted que han sido los mayores problemas que ha enfrentado la Asociación?

- Poco desarrollo.
- Falta de planificación.
- Escasa comunicación con los asociados.
- Deficiente promoción en la empresa.
- Carencias en cuanto la dirección y el control.

- Escasa diversidad en servicios.
- Falta de experiencia empresarial.
- Falta de guía, asesoría o apoyo.
- Ninguno
- Otro _____

12. En términos generales, ¿cuáles considera usted que son los aspectos más relevantes en los que se podría mejorar en la Asociación?

13. ¿Cuál es su opinión con respecto al desempeño de los empleados de ASEMUSANCA?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Malo
- Deficiente

Observaciones _____

14. ¿Cuál es su opinión con respecto al desempeño de los miembros de la Junta Directiva de ASEMUSANCA?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena

Malo

Deficiente

Observaciones _____

15. Elija el enfoque empresarial que ASEMUSANCA debería seguir para adaptarse más a sus intereses

Enfoque Solidarista (es decir, brindar servicios y realizar inversiones enfocados al bienestar de los asociados)

Enfoque Financiero (es decir, brindar servicios y realizar inversiones enfocados a la obtención de excedentes)

Una mezcla balanceada de ambos

16. ¿Estaría dispuesto a utilizar planes de ahorro voluntario si la Asociación lo ofreciera?

Sí

No

Detalle las características idóneas sobre ese servicio

17. Conoce los proyectos de inversión realizados por la Junta Directiva de ASEMUSANCA?

Sí, continúe con la siguiente pregunta.

NO, finaliza la encuesta, muchas gracias.

Solamente algunas, continúe con la siguiente pregunta.

18. ¿Está satisfecho con las inversiones realizadas?

Sí

No

¿Por qué?

19. Tiene alguna sugerencia sobre proyecto de inversión que podría realizar ASEMUSANCA para mejorar su gestión.

¡Muchas Gracias!

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASEMUSANCA

Ilustración 15. Ficha de Evaluación de Proyecto ASEMUSANCA

Ficha de Evaluación de Proyectos para ASEMUSANCA		
Nombre del proyecto:		
Orientación (solidarista o financiera):		
Monto aproximado requerido:		
	Puntuación	
	Valor	Calificación
PRIORIDAD Y PERTINENCIA		
1. El proyecto es considerado de urgencia para la continuidad de las funciones de ASEMUSANCA.	10	
2. El proyecto se relaciona con el cumplimiento de estrategias u objetivos estratégicos.	10	
SUB TOTAL	20	
DETALLE DEL PROYECTO		
3. El proyecto apoya el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.	10	
4. El proyecto fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	10	
5. La empresa posee algún conocimiento operativo del proyecto.	5	
SUB TOTAL	25	
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO CON EL CLIENTE		
6. Un porcentaje considerable de asociados demandan el proyecto.	15	
7. El proyecto contribuye al establecimiento de relaciones duraderas con el asociado.	5	
8. El proyecto fortalece el posicionamiento de la empresa en la mente del asociado.	5	
SUB TOTAL	25	
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS Y DE NEGOCIOS		
9. La empresa cuenta con las herramientas requeridas para el desarrollo del proyecto.	10	
10. El proyecto fomenta la potencialización de las capacidades tecnológicas y de negocios con las que actualmente cuenta la empresa.	10	
SUB TOTAL	20	
FONDOS		
De manera estimada, la empresa cuenta con los fondos requeridos por el proyecto, o tiene la posibilidad de conseguirlos	10	
SUB TOTAL	10	
TOTAL	100	
Otras consideraciones		

Fuente: Elaboración propia.

1. Consideraciones Generales

- Esta ficha funciona solamente como una herramienta de apoyo en la identificación de aquellos proyectos de inversión o de prestación de servicio, que se perfilan como mejores candidatos para ser llevados a la práctica por ASEMUSANCA. Es decir, que el resultado obtenido en esta ficha no es definitorio para la ejecución de un proyecto.
- Los proyectos que son considerados como aceptados, son aquellos que obtengan una calificación final mayor o igual a 70%.
- Se recomienda que todos los miembros de la Junta Directiva participen de la evaluación de los proyectos por medio de la ficha.
- Esta ficha puede ser sometida a modificaciones, según se considere conveniente para adaptarse a las necesidades y cambios que surjan en la empresa.
- Es conveniente archivar las fichas utilizadas, de modo que se cuente con un expediente que pueda ser consultado en el momento que así se considere conveniente, para retomar una idea de negocio o para analizar las causas de la negación de otro.

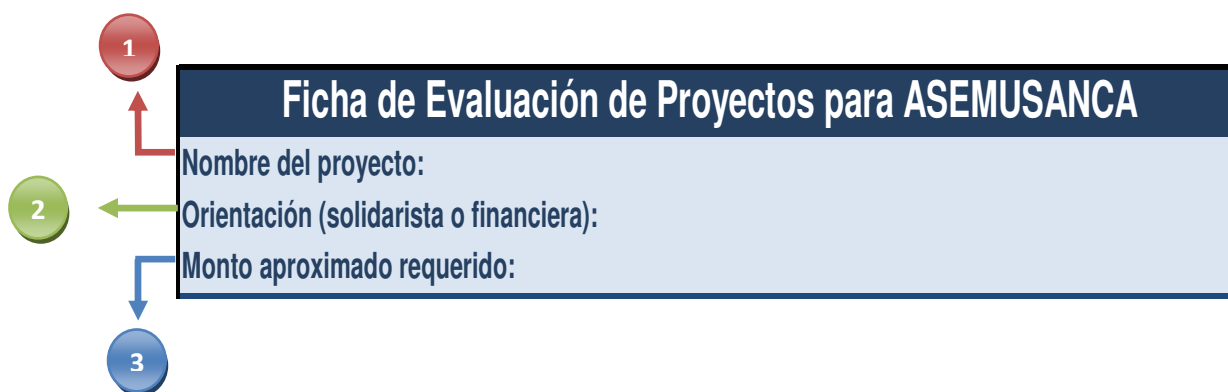
2. Modo de Uso

a) Encabezado de la ficha

En el encabezado de la ficha se debe de llenar con la información referente al proyecto, para identificarlo en el archivo de los demás proyectos analizados y para conocer aspectos básicos del mismo.

1. **Nombre del proyecto:** se debe de detallar el nombre que se elegido para el proyecto.
2. **Orientación:** hacer referencia sobre a cuál orientación pertenece el proyecto, de sentido solidarista o financiero (generación de utilidades).

3. **Monto aproximado requerido:** además, de ser posible, escribir un monto aproximado del costo del proyecto.

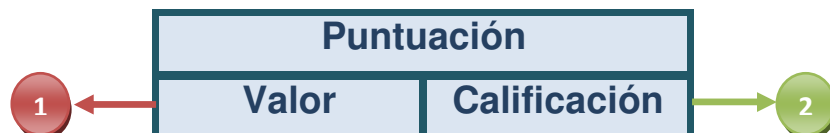


b) Puntuación

En las siguientes casillas se detalla las puntuaciones que se le asignarán a los aspectos considerados en la ficha. De la suma de estas calificaciones se obtiene el porcentaje final del proyecto, el cual define la continuidad del mismo.

1. **Valor:** esta columna detalle el valor total que la ficha le asigna a cada aspecto; de modo que si un aspecto tiene el valor de 5, no podrá recibir una calificación mayor a 5. La suma total de todos los valores de los aspectos, corresponde a 100%.
2. **Calificación:** en este espacio los evaluadores asignan una calificación a cada aspecto contenido dentro de la ficha, así que sí se considera que el proyecto no merece el total del valor, o solo una parte de este, entonces se detalla mediante un número no mayor al valor total; por ejemplo, sí en el aspecto “El proyecto se relaciona con el cumplimiento de estrategias u objetivos estratégicos” el valor total del aspecto es de 10, pero se considera que

el proyecto solo merece un 5 porque no cumple a cabalidad el aspecto, entonces ese 5 se escribe en la columna calificación.



c) Encabezados

Los encabezados detallan las áreas en las cuales se basa la ficha para medir un proyecto.

- **Prioridad y Pertinencia:** se refiere al grado en que el proyecto se considera urgente, es decir, que el período de tiempo para realizarlo es corto y se considera de suma importancia. De igual modo hace referencia a la relación que posee el proyecto con las estrategias y/u objetivos estratégicos ya definidos.
- **Detalle del proyecto:** describe la relación en la que las características propias del proyecto influyen o regulan el funcionar actual de la institución, por ejemplo, considerar si el proyecto se relaciona con la razón de ser de la empresa, o también, si es necesario el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo para el éxito del proyecto. Este aspecto se debe de reforzar más adelante con un estudio de pre factibilidad, durante el estudio de mercado y el estudio técnico.
- **Factibilidad del proyecto con el cliente:** considera la necesidad que el cliente tenga del proyecto, o bien, el grado de aceptación estimado que se espera que el proyecto tendrá en los asociados. Este aspecto se debe de reforzar más adelante con un estudio de pre factibilidad, durante el estudio de mercado.

- **Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de negocios:** indica la manera en la que el desarrollo del proyecto permitirá el fortalecimiento de las capacidades con las que actualmente cuenta la empresa. Este aspecto se debe de reforzar más adelante con un estudio de pre factibilidad, durante el estudio técnico.
- **Fondos:** proporciona un panorama de las finanzas, considerando si la empresa posee o no los fondos necesarios para el desarrollo del proyecto. Este aspecto se debe de reforzar más adelante con un estudio de pre factibilidad, durante el estudio financiero.

d) Aspectos

Se refieren al detalle específico o consideraciones que incluye cada apartado de la ficha (o encabezado), por ello esto que cada uno de los aspectos se relaciona de manera directa con el encabezado que le antecede y ayudan a clarificarlo, desglosándolo en varias oraciones que pueden ser mejor evaluadas individualmente, que si se evaluara cada encabezado solamente.

e) Sub total

Es la suma de las calificaciones obtenidas en cada aspecto. Esta sumatoria se debe de realizar en cada encabezado.

f) Total

Es la nota final obtenida por el proyecto. Corresponde a la suma de todos los sub totales anteriores.

g) Otras consideraciones

Es un espacio destinado al detalle de consideraciones extra a las establecidas en los aspectos. Es de libre uso. Se utiliza solo de considerarse necesario, no es un requisito.

Ilustración 16. Mapa de utilización de Ficha de Evaluación de Proyectos ASEMUSANCA

Ficha de Evaluación de Proyectos para ASEMUSANCA		
Nombre del proyecto:		
Orientación (solidarista o financiera):		
Monto aproximado requerido:		
	Puntuación	
	Valor	Calificación
C ←	PRIORIDAD Y PERTINENCIA	
	1. El proyecto es considerado de urgencia para la continuidad de las funciones de ASEMUSANCA.	10
	2. El proyecto se relaciona con el cumplimiento de estrategias u objetivos estratégicos.	10
	SUB TOTAL	20
D {	DETALLE DEL PROYECTO	
	3. El proyecto apoya el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.	10
	4. El proyecto fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	10
	5. La empresa posee algún conocimiento operativo del proyecto.	5
	SUB TOTAL	25
	FACTIBILIDAD DEL PROYECTO CON EL CLIENTE	
	6. Un porcentaje considerable de asociados demandan el proyecto.	15
	7. El proyecto contribuye al establecimiento de relaciones duraderas con el asociado.	5
	8. El proyecto fortalece el posicionamiento de la empresa en la mente del asociado.	5
	SUB TOTAL	25
	FORTELECIMIENTO DE CAPACIDADES TECNÓLOGICAS Y DE NEGOCIOS	
	9. La empresa cuenta con las herramientas requeridas para el desarrollo del proyecto.	10
	10. El proyecto fomenta la potencialización de las capacidades tecnológicas y de negocios con las que actualmente cuenta la empresa.	10
	SUB TOTAL	20
F ←	FONDOS	
	De manera estimada, la empresa cuenta con los fondos requeridos por el proyecto, o tiene la posibilidad de conseguirlos	10
	SUB TOTAL	10
	TOTAL	100
	Otras consideraciones	
	G →	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DEL NUEVO COLABORADOR

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de San Carlos

Nombre del Puesto	Coordinador General	<pre> graph TD A[Asamblea General] --> B[Junta Directiva] B --> C[Staff Legal] B --> D[Staff Contabilidad] C --> E[Departamento Administrativo] D --> E </pre>
Departamento	Administrativo	
Jefe Inmediato	Junta Directiva	
Nº Personas en el puesto	1	

<p>Descripción General</p>	<p>Le corresponde la toma de decisiones a nivel administrativo y gerencial en aquellas situaciones en que se lo solicita sus superiores. Es decir, participa del planeamiento, organización, dirección y control de las funciones que se desarrollan en toda la organización.</p> <p>De igual modo, participa en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos.</p>
<p>Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento y control de la calidad de las gestiones diarias. - Colaborar en la definición de objetivos organizacionales. - Actualización de los manuales de la empresa. - Colaborar con su opinión en la toma de decisiones que le competen a la Junta Directiva. - Proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo. - Colaborar en dirección con los colaboradores que lo requieran. - Identificar las necesidades de capacitación del personal y Junta Directiva y desarrollar programas de capacitación para ambos. - Representar a la empresa en las situaciones que así se requiera.
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de recursos. - Atención a clientes. - Negociación de contratos. - Atención solicitudes internas del personal. - Definición y seguimiento de estrategia organizacional. - Resolución de conflictos.

Factores de Especificación del Puesto		
Requisitos Intelectuales	Formación Académica	Bachillerato o Licenciatura en Administración de Empresas, o carrera a fin al manejo de Finanzas.
	Experiencia	De dos años en adelante en puestos afines
	Adaptabilidad al cargo	De tres a cinco meses como tiempo de adaptación
	Habilidad Técnica e Interpersonal	Habilidad en un campo especializado, lo cual implica una amplia comprensión de sus (prácticas y principios) ó (métodos y procedimientos). Habilidad para las relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio. Habilidad y liderazgo en el trabajo en equipo.
	Conocimiento Herramientas y Tecnologías	- Tecnologías para el manejo de documentos, hojas de cálculo y presentaciones.
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico requerido	Poco esfuerzo físico: El trabajo se desarrolla en una posición cómoda.
	Constitución Física y Capacidad Sensorial	El puesto exige que como mínimo se utilicen los sentidos (vista, tacto, oído, gusto, olfato).
Competencias	<p>Todas las siguientes son indispensables para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de independencia - Creatividad - Exactitud en el trabajo - Destreza para resolver problemas propios de operación del lugar de trabajo - Liderazgo - Capacidad para trabajar en equipo 	
Responsabilidades	Materiales, Equipo y Herramientas	Responsabilidad Media: Debe asumir un grado medio de responsabilidad sobre la recepción, el manejo, la custodia y la entrega de materiales,

	<p>equipo y herramientas que utiliza personalmente en su puesto de trabajo y que, además, son utilizados por otras personas. Es responsable del buen estado de estos.</p>
Manejo de Información y Discreción	<p>Alto grado de responsabilidad: Ejerce un alto grado de responsabilidad sobre el manejo de datos e información de carácter confidencial. Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (que sólo la puede manejar el ocupante de este puesto de trabajo específico).</p>
Dinero, títulos valores y documentos	<p>Alto grado de responsabilidad: Debe tener responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, fondos y/o títulos valores como función regular de su puesto de trabajo.</p>
Procesos de planificación, organización, dirección y control	<p>Alto grado de responsabilidad: El puesto exige alto grado de responsabilidad por los procesos; planificación, organización, dirección y control de la (Departamento, Área, Sección).</p>
Autonomía	<p>Autonomía alta: Las actividades se realizan con amplia independencia. Tiene alta autonomía e independencia, se debe ser una persona proactiva. Debe tener capacidad para resolver situaciones imprevistas, para lo cual requiere un alto grado de capacidad de análisis y creatividad en actividades técnicas y profesionales.</p>

	Supervisión Ejercida	<p>Supervisión alta: La ejecución del trabajo incluye la supervisión del personal.</p> <p>Supervisa tareas diferentes o no a las desempeñadas.</p>
Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas. - Tiene una adecuada iluminación el sector en el que desempeña sus labores cotidianas. - Presenta una buena arquitectura y el diseño de la planta está bien elaborado y distribuido. - Cuenta con zonas no laborales (recreación, alimentación, socialización, etc.) - La temperatura del lugar es ideal para el trabajo que ahí se realiza.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición a la fatiga. - Riesgo a padecer enfermedades o malformaciones principalmente en espalda y ojos por permanecer tiempo prolongado frente al computador. - Situaciones que provoquen estrés.
	Relaciones de trabajo	<p>La mayor parte tiempo se relaciona únicamente con compañeros de trabajo y/o superiores inmediatos. Se dan las relaciones “interproceso”, es decir, hay una colaboración entre compañeros dentro de un mismo Departamento o inclusive en diferentes áreas de la empresa.</p>
Elaboración: Octubre de 2009		Vigencia: Diciembre de 2010
Revisado por:		Aprobado por:

3. Guía para la comprensión del manual de puestos

Seguidamente se presenta el desglose de cada uno de los grados de responsabilidades, así como los diversos niveles de esfuerzo físico y se dan las especificaciones de las mismas. De este modo cuando se utilice el manual de puestos, el usuario debe de consultar esta guía para encontrar las explicaciones de cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

a) Materiales, equipo y herramientas

Baja responsabilidad: Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo. Además es responsable del buen estado de estos.

Responsabilidad media: Debe asumir un grado medio de responsabilidad sobre la recepción, el manejo, la custodia y la entrega de materiales, equipo y herramientas que utiliza personalmente en su puesto de trabajo y que, además, son utilizados por otras personas. Es responsable del buen estado de estos.

Alto grado de responsabilidad: Asume la responsabilidad sobre materiales, equipo y herramientas de toda la organización.

b) Manejo de Información y discreción

Baja responsabilidad: Ejerce una responsabilidad baja por el manejo de información confidencial de la empresa.

Responsabilidad media: Debe hacerse responsable por el manejo de datos e información importante, pero que también es conocida por otros puestos de trabajo dentro del mismo Departamento, Área, Sección.

Alto grado de responsabilidad: Ejerce un alto grado de responsable del manejo de datos e información de carácter confidencial. Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (que sólo la puede manejar el ocupante de este puesto de trabajo específico).

c) Dinero, títulos valores y documentos

Baja responsabilidad: Posee responsabilidad baja por la recepción, manejo, custodia y entrega de dinero, fondos y/o títulos valores necesarios para la operación de la empresa.

Responsabilidad media: Asume responsabilidad por el retiro y entrega de dinero, fondos y/o títulos valores en forma esporádica (solamente cuando se le solicite).

Alto grado de responsabilidad: Debe tener responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, fondos y/o títulos valores como función regular de su puesto de trabajo.

d) Procesos de planificación, organización, dirección y control

Baja responsabilidad: Posee una baja responsabilidad por procesos de planificación, organización, dirección y control.

Responsabilidad media: Contribuye en la formulación por el (los) procesos de (planificación, organización, dirección y control).

Alto grado de responsabilidad: El puesto exige alto grado de responsabilidad por los procesos; planificación, organización, dirección y control de la (Departamento, Área, Sección).

e) Autonomía

Autonomía baja: Las actividades específicas del puesto se ejecutan con un grado bajo de autonomía. Debe limitarse al seguimiento y atención de instrucciones constantes, puntualizadas y precisas.

Autonomía media: Las actividades se realizan con cierta independencia, las instrucciones son de tipo general. Debe presentar avances del trabajo y los resultados alcanzados. Sugiere cambios o mejoras en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados con sus supervisores antes de su implementación.

Autonomía alta: Las actividades se realizan con amplia independencia. Tiene alta autonomía e independencia, se debe ser una persona proactiva. Debe tener capacidad para resolver situaciones imprevistas, para lo cual requiere un alto grado de capacidad de análisis y creatividad en actividades técnicas y profesionales.

f) Supervisión Ejercida

Ninguna: No ejerce supervisión de personal.

Supervisión media: La ejecución del trabajo incluye la supervisión del personal. Supervisa tareas iguales o similares a las desempeñadas.

Supervisión alta: La ejecución del trabajo incluye la supervisión del personal. Supervisa tareas diferentes o no a las desempeñadas.

g) Esfuerzo físico requerido

Poco esfuerzo físico: El trabajo se desarrolla en una posición cómoda.

Esfuerzos físicos moderados: El trabajo se ejecuta de pie la mayoría del tiempo.

Alto grado de esfuerzos: Se requiere el traslado de un lugar a otro. Existe una constante carga y descarga de materiales y equipo.

h) Constitución Física y Capacidad Sensorial

Los sentidos: El puesto exige que como mínimo se utilicen los sentidos (vista, tacto, oído, gusto, olfato).

Condición física: Requiere de las capacidades físicas, básicamente que esté libre de lesiones, que tenga la capacidad de movimiento, comunicación.