



INSTITUTO TÉCNICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN LA ATRACCIÓN Y PERMANENCIA
DE ASOCIADOS PARA LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE

Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachillerato en Administración de
Empresas

Realizado por

ISABEL CRISTINA ROJAS CHACÓN

Profesor guía

MAE. RONY RODRÍGUEZ BARQUERO

II SEMESTRE, 2012

DEDICATORIA

Primero que nada a Dios quien me ha permitido llegar hasta aquí con salud y siempre ha estado en mi camino, al igual que mis padres que siempre han sido un apoyo incondicional en el transcurso de mi vida.

A mi hermana que ha sido mi cómplice y mi amiga.

A la memoria de mi abuela Isabel que fue una gran mujer y me enseñó lo que es una clara demostración de amor y sincera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi profesor Rony Rodríguez quien siempre estuvo en mi proceso de formación y a quien admiro de manera profesional y como padre de familia.

A todos los profesores que aportaron a en mi formación, tanto académica como de las normas cotidianas para la vida.

Gracias también a mis compañeros y en especial a mi grupo de trabajo, en ustedes he encontrado a personas muy especiales y apoyos incondicionales.

RESUMEN EJECUTIVO

En esta investigación se plasma la formulación de un plan estratégico con énfasis en los métodos de atracción y permanencia de afiliados para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte.

Dicha planificación se elaboró considerando los ambientes tanto internos y externos de la organización, dando énfasis en el mercado de la Zona Norte y a la vez de la mano con un análisis del modelo de negocios que lleva dicha entidad.

Como principales objetivos se proponen:(1) formular un diagnóstico del entorno, (2) diagnosticar la situación del modelo de negocios y (3) formular un plan estratégico, todo para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte con un horizonte de cinco años.

En la elaboración de ésta investigación se llegan a determinar 11 planes a seguir, los cuales son: plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones, plan anual de capacitaciones, plan de mejoramiento de los métodos de cobro y otras transacciones financieras, plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados, plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines, plan organizacional, plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera, programa de acercamiento con las instituciones públicas y privadas, programa de atracción y permanencia de afiliados, plan anual de entrevistas a los afiliados, plan para la implementación de comités locales.

En el que se considera dar una mira más profunda al programa de atracción y permanencia de afiliados, considerando su éxito a partir de la implementación conjunta del resto de los planes mencionados.

Dentro de las principales conclusiones se pueden determinar la creación de un plan estratégico con un lapso a cinco años con un costos de ₡ 14, 010,000.

La Cámara se ha estado enfocando más en la creación de proyectos y programas dejando de lado la interacción con el afiliado y de los benéficos que estos esperando de la Cámara.

Dentro de las principales recomendaciones está, la ejecución de todos los planes propuestos de manera conjunta con la organización sin dejar de lado el cuadro de responsabilidades para cada acción ante cambios abruptos tanto internos como externos de la organización.

Palabras clave: Plan estratégico, Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte .

ABSTRACT

In this research, a strategic planning was done with the attraction and members permanence methods in the North Zone Tourism, industry and commerce Chamber.

The planning was performed from the internal such as the external environments of the organization, with an especial emphasis to the North Zone market. Also, the planning is according to the analyzed business model developed by that entity.

Such planning, was done taking into account the organization external and internal environments. Also, emphasizing the North Zone market and according to the entity business model analyzed.

Main objectives proposed:

- Develop the Commerce, industry and tourism Chamber environment diagnosis focused on marketing.
- Business model status diagnose of Commerce industry and tourism Chamber.
- Formulate a five years horizon strategic plan for Commerce, Industry and Tourism Chamber.

To accomplish that goal, the Chamber has to execute mainly the proposed actions in the previous internal process perspective analysis, improving internally in order to project externally.

Key words: Strategic plan, North Zone Commerce , Industry and tourism Chamber.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL TRABAJO	3
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1.1.1. Antecedentes históricos	3
1.1.2. Dirección estratégica.....	4
1.1.3. Quehacer de la organización.....	5
1.1.4. Estructura organizacional	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11
1.5. ALCANCES.....	12
1.6. LIMITACIONES	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	13
2.1.1. Definición de administración.....	13
2.1.2. Eficiencia y eficacia.....	14
2.1.3. Proceso administrativo.....	14
2.1.4. Funciones empresariales	16
2.1.5. Dirección estratégica.....	20
2.1.6. Análisis F.O.D.A	20
2.1.7. Análisis P.E.S.T.....	22
2.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2.1. Concepto.....	22
2.2.2. Entornos	23
2.2.3. Modelo de negocios	24
2.2.4. Componentes de la planificación estratégica	28

2.2.5. Cuadro de Mando Integral	29
2.2.6. Mapas estratégicos	31
2.2.7. Implementación y control de las estrategias	31
2.2.8. Benchmarking	32
2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.3.1. Enfoques	33
2.3.2. Alcances.....	36
2.3.3. Diseños	38
2.3.4. Muestreo	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	42
3.1. ENFOQUE / TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.1. Objetivo 1	42
3.1.2. Objetivo 2	42
3.1.3. Objetivo 3	42
3.2. SUJETOS Y FUENTES	43
3.2.1. Sujetos	43
3.2.2. Fuentes	43
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	47
4.1. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	47
4.1.1. Gran Entorno	47
4.1.2. Entorno Cercano.....	50
4.1.3. Las 4 P (Precio, Producto, Plaza y Promoción)	52
4.1.4. Benchmarking	53
4.2. ANÁLISIS F.O.D.A. BASADO EN ANÁLISIS DE ENTORNO	55
CAPÍTULO V. ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS	57
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.....	80
6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	82
6.1.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	82
6.1.2. Satisfacción Laboral	85

6.1.3. <i>Perspectiva procesos internos</i>	87
6.1.4. <i>Ambiente y Comunidad</i>	93
6.1.5. <i>Perspectiva beneficiario (cliente)</i>	94
6.1.6. <i>Perspectiva finanzas</i>	97
6.2. MAPA ESTRATÉGICO.....	98
6.3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	100
6.3.1. <i>Plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones</i>	100
6.3.2. <i>Plan anual de capacitaciones</i>	103
6.3.3. <i>Plan anual de entrevistas a los afiliados</i>	105
6.3.4. <i>Plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados</i>	107
6.3.5. <i>Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines</i>	109
6.3.6. <i>Plan organizacional</i>	112
6.3.7. <i>Plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera</i>	115
6.3.8. <i>Programa de acercamiento con las instituciones públicas y privadas</i>	116
6.3.9. <i>Programa de atracción y permanencia de afiliados</i>	118
6.3.10. <i>Plan de mejoramiento de los métodos de cobro y otras transacciones financieras</i> ..	121
6.3.11. <i>Plan para la implementación de comités locales</i>	122
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	125
7.1. ASISTENTE ADMINISTRATIVA.....	130
7.2. PROMOTORA.....	130
7.3. PRESIDENTE DE LA CÁMARA.....	131
7.4. JUNTA DIRECTIVA.....	133
7.5. COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	134
7.6. COMITÉ DE FINANZAS Y SEGURIDAD.....	135
7.7. COMITÉ DE MERCADEO Y PROYECCIÓN SOCIAL.....	135
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	144

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. LOGO DE LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE	4
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE	6
ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ DE CAUSAS Y EFECTOS CON RESPECTO A LA ATRACCIÓN Y PERMANENCIA DE AFILIADOS	10
ILUSTRACIÓN 4. ESTRATEGIA DE EMPUJE	19
ILUSTRACIÓN 5. ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN	20
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR COMPETITIVO.....	23
ILUSTRACIÓN 7. TIPOS DE CANALES	26
ILUSTRACIÓN 8. CICLO DE PLANIFICACIÓN	32
ILUSTRACIÓN 9. PROCESO CUANTITATIVO	34
ILUSTRACIÓN 10. PROCESO CUALITATIVO	35
ILUSTRACIÓN 11. TIPO DE CAMBIO DEL DÓLAR.....	48
ILUSTRACIÓN 12. TASA BÁSICA PASIVA.....	49
ILUSTRACIÓN 13. INFLACIÓN EN COSTA RICA.....	50
ILUSTRACIÓN 14. VALORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE.....	81
ILUSTRACIÓN 15. CURSO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, AÑO 2010.	148

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. PRIMERA JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE.	3
CUADRO 2. ACTUAL JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE LA ZONA NORTE ..	7
CUADRO 3. COMISIONES DE LA CÁMARA Y SU INTEGRACIÓN	9
CUADRO 4. TABLA DE PUNTUACIÓN AL ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	46
CUADRO 5. COMPARACIÓN CON OTRAS CÁMARAS DE COMERCIO	53
CUADRO 6. ANÁLISIS FODA CON ÉNFASIS A MERCADEO.....	56
CUADRO 7. MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CÁMARA	58
CUADRO 8. EVALUACIÓN DE CLIENTES.....	59
CUADRO 9. ANÁLISIS FODA DE LOS CLIENTES.....	59
CUADRO 10. EVALUACIÓN DE LA OFERTA	60
CUADRO 11. ANÁLISIS FODA DE LA OFERTA.....	61
CUADRO 12. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES.....	63
CUADRO 13. ANÁLISIS FODA DE LAS RELACIONES	64
CUADRO 14. EVALUACIÓN DE LOS CANALES.....	65
CUADRO 15. ANÁLISIS FODA DE LOS CANALES.....	67
CUADRO 16. EVALUACIÓN DE LOS INGRESOS.....	68
CUADRO 17. ANÁLISIS FODA DE LOS INGRESOS	69
CUADRO 18. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS.....	70
CUADRO 19. ANÁLISIS FODA DE LOS RECURSOS.....	71
CUADRO 20. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	72
CUADRO 21. ANÁLISIS FODA DE LAS ACTIVIDADES	73

CUADRO 22. EVALUACIÓN DE LOS ALIADOS	75
CUADRO 23. ANÁLISIS FODA DE LOS ALIADOS	76
CUADRO 24. EVALUACIÓN DE LOS COSTOS	77
CUADRO 25. ANÁLISIS FODA DE LOS COSTOS	78
CUADRO 26. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	82
CUADRO 27. ACCIÓN ESTRATÉGICA 1.....	83
CUADRO 28. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	83
CUADRO 29. ACCIÓN ESTRATÉGICA 2.....	84
CUADRO 30. ACCIÓN ESTRATÉGICA 3.....	84
CUADRO 31. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	85
CUADRO 32. ACCIÓN ESTRATÉGICA 4.....	85
CUADRO 33. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.....	86
CUADRO 34. ACCIÓN ESTRATÉGICA 5.....	86
CUADRO 35. ACCIÓN ESTRATÉGICA 6.....	86
CUADRO 36. OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.....	87
CUADRO 37. ACCIÓN ESTRATÉGICA 7.....	87
CUADRO 38. ACCIÓN ESTRATÉGICA 8.....	88
CUADRO 39. ACCIÓN ESTRATÉGICA 9.....	88
CUADRO 40. OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.....	89
CUADRO 41. ACCIÓN ESTRATÉGICA 10.....	89
CUADRO 42. ACCIÓN ESTRATÉGICA 11.....	89
CUADRO 43. ACCIÓN ESTRATÉGICA 12.....	89
CUADRO 44. ACCIÓN ESTRATÉGICA 13.....	90
CUADRO 45. ACCIÓN ESTRATÉGICA 14.....	90

CUADRO 46. ACCIÓN ESTRATÉGICA 15.....	90
CUADRO 47. ACCIÓN ESTRATÉGICA 16.....	91
CUADRO 48. ACCIÓN ESTRATÉGICA 17.....	91
CUADRO 49. OBJETIVO ESTRATÉGICO 7.....	91
CUADRO 50. ACCIÓN ESTRATÉGICA 18.....	92
CUADRO 51. ACCIÓN ESTRATÉGICA 19.....	92
CUADRO 52. OBJETIVO ESTRATÉGICO 8.....	92
CUADRO 53. ACCIÓN ESTRATÉGICA 20.....	93
CUADRO 54. OBJETIVO ESTRATÉGICO 9.....	93
CUADRO 55. ACCIÓN ESTRATÉGICA 21.....	94
CUADRO 56. ACCIÓN ESTRATÉGICA 22.....	94
CUADRO 57. OBJETIVO ESTRATÉGICO 10.....	95
CUADRO 58. ACCIÓN ESTRATÉGICA 23.....	95
CUADRO 59. ACCIÓN ESTRATÉGICA 24.....	96
CUADRO 60. OBJETIVO ESTRATÉGICO 11.....	96
CUADRO 61. ACCIÓN ESTRATÉGICA 25.....	96
CUADRO 62. OBJETIVO ESTRATÉGICO 12.....	97
CUADRO 63. ACCIÓN ESTRATÉGICA 26.....	97
CUADRO 64. OBJETIVO ESTRATÉGICO 13.....	98
CUADRO 65. ACCIÓN ESTRATÉGICA 27.....	98
CUADRO 66. MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CÁMARA.....	99
CUADRO 67. REQUERIMIENTOS DE LA SALA.....	100
CUADRO 68. PLAN DE ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SALA DE SESIONES.	101

CUADRO 69. SUB ACTIVIDADES DEL CUADRO DEL PLAN DE ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SALA DE SESIONES.	102
CUADRO 70. PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES.	104
CUADRO 71. SUB ACTIVIDADES DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES.	104
CUADRO 72. PLAN ANUAL DE ENTREVISTAS A LOS AFILIADOS.....	106
CUADRO 73. PLAN DE CREACIÓN DE MÉTODOS DE DIVULGACIÓN DE LOS AFILIADOS.	108
CUADRO 74. SUB ACTIVIDADES DEL PLAN DE CREACIÓN DE MÉTODOS DE DIVULGACIÓN DE LOS AFILIADOS.	108
CUADRO 75. PLAN DE ENVÍO DE INFORMACIÓN PROPIA DE LA CÁMARA POR MEDIO DE BOLETINES.	110
CUADRO 76. SUB ACTIVIDADES DEL PLAN DE ENVÍO DE INFORMACIÓN PROPIA DE LA CÁMARA POR MEDIO DE BOLETINES.	111
CUADRO 77. PLAN DE ENVÍO DE INFORMACIÓN PROPIA DE LA CÁMARA POR MEDIO DE BOLETINES.....	112
CUADRO 78. PLAN ORGANIZACIONAL.....	113
CUADRO 79. PLAN DE REMODELACIÓN DE LOS ACTIVOS DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD FINANCIERA.	116
CUADRO 80. PROGRAMA DE ACERCAMIENTO CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.....	117
CUADRO 81. PROGRAMA DE ATRACCIÓN Y PERMANENCIA DE AFILIADOS.	119
CUADRO 82. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE COBRO Y OTRAS TRANSACCIONES FINANCIERAS.	122
CUADRO 83. PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE COMITÉS LOCALES	123
CUADRO 84. SUB ACTIVIDADES DEL PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE COMITÉS LOCALES.....	124
CUADRO 85. TABLA DE INVOLUCRAMIENTO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABLES DE COORDINAR.	125
CUADRO 86. COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	136

INTRODUCCIÓN

El propósito de la elaboración de esta tesis es la generación un plan estratégico a seguir con énfasis en la atracción y permanencia de afiliados a la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, en busca del desarrollo colectivo de las empresas, a partir de un análisis de los entornos desde el ámbito mercadológico, así como de su estructura interna con base en el modelo de negocio a desarrollar.

La idea es dejar una guía a seguir para la organización con un horizonte a cinco años, con el propósito de mejorar el quehacer de la misma y aumentar su desarrollo económico en beneficio de las empresas afiliadas.

Esta tesis posee dentro de sus apartados las generalidades la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, partiendo de sus orígenes, sus actuales líderes, su quehacer como asociación solidarista para con los empresarios de la Zona Norte y su actual estructura organizacional.

A su vez se analiza la justificación del por qué se realiza éste, así como los objetivos tanto generales y específicos a desarrollar en esta investigación en relación con los alcances a obtener y las limitación que se fueron presentando en su desarrollo.

Seguidamente se encuentra el marco teórico desarrollado en esta investigación, que pretende dar al lector los conceptos más relevantes para el entendimiento de la misma, se desarrolla en tres áreas, partiendo con los conceptos básicos en administración de empresas, conceptos de administración estratégica y conceptos de la metodología de la investigación.

Luego se presenta el apartado de metodología de la investigación que muestra al lector la metodología desarrolla para la obtención de batos como material de insumo para la elaboración de este estudio, analizando los enfoques o tipos de investigación a desarrollar por cada objetivo planteado, así como los sujetos y fuentes a ayudar y las técnicas e instrumentos de la investigación.

Posteriormente, se desarrolló un análisis de la situación actual abarcando el gran entorno y entorno cercano, con base a la cinco fuerzas de Porter, un análisis de las cuatro P y complementando con un benchmarking, todo esto desde un la perspectiva mercadológica, resumiéndose en un análisis FODA.

Seguidamente se realiza un análisis del modelo de negocio actual de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte con el fin de determinar los aspectos débiles del mismo y a la vez ir generando acciones estratégicas.

Luego de la recolección de información de los capítulos anteriores se procedió a generar objetivos estratégicos con sus respectivas, metas, indicadores y acciones estratégicas. Con la idea de ser muy puntuales en las acciones se generaron actividades para cada una.

A partir de lo anterior dentro de este capítulo se crearon programas a desarrollar con sus respectivos objetivos, descripciones del mismo, requerimientos para su desarrollo, responsables y planes de desarrollo.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones de la tesis de manera general con la idea de puntualizar los aspectos a mejorar.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL TRABAJO

En este capítulo se detallara las generalidades de la empresa a desarrollar este proyecto y las generalidades del mismo.

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Seguidamente se presentaran los antecedentes históricos de esta organización, así como sus quehaceres y su estructura organizacional.

1.1.1. Antecedentes históricos

La Asociación Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte nace el 26 de Junio de 1981, mediante la iniciativa de ciertos comerciantes y empresario de la zona, en busca de soluciones y alianzas, para darle frente a problemas de la economía nacional que les afectaban en aquellos días.

De allí surge su primera junta directiva, la cual fue conformada por:

Cuadro 1. Primera Junta Directiva de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte

PUESTO	PERSONA
Presidente	Bladimir Arroyo
Vicepresidente	Hernán Rojas
Tesorero	Leonel Solís
Secretario	Luz Días Rocha
Vocal 1	Miguel Salas
Vocal 2	Arturo Córdoba
Vocal 3	Adrián González
Fiscal	Daniel Madrigal

Fuente: www.camaradecomerciozn.com

La creación de esta Cámara significó una gran iniciativa en pro de la unión y beneficios tanto a las empresas como de los clientes de la Zona Norte. Dentro de su primera acta se menciona

como su principal fin de creación lo siguiente: “conocemos su interés por los problemas locales y su afán de buscar soluciones a los mismos. Nuestro deseo, el cual esperamos muy pronto sea el suyo, es lograr el establecimiento de una Cámara de Comercio local que vele por un desarrollo normal, eficaz y más productivo de las diferentes actividades comerciales en nuestra comunidad”.

Al pasar de los años la Cámara ha logrado el prestigio de la Zona Norte al cumplir de la mejor manera sus proyectos propuestos, por lo que se ha ganado el prestigio de muchas entidades a nivel local y nacional, por lo que ha creado alianzas con la Municipalidad de San Carlos y la Guardia Rural, con el propósito de juntos impulsar grandes proyectos con objetivos comunes (Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, 2012).

1.1.2. Dirección estratégica

La misión de esta organización consiste en “Trabajamos para el bienestar de las empresas afiliadas de la Región Huetar Norte en un entorno de libre comercio, por medio de la promoción, el impulso y la divulgación de oportunidad y espacios de desarrollo socioeconómico”.

Su visión consiste en “Ser la organización de empresas líder, eficiente y promotor del desarrollo socioeconómico de la Región Huetar Norte”.

El logo que presenta esta Cámara es el siguiente:

Ilustración 1. Logo de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte



Fuente: www.camaradecomerciozn.com

1.1.3. Quehacer de la organización

Esta Cámara nace con la idea de fomentar el desarrollo económico de la Zona Norte, con la expectativa de mejorar e impulsar a las empresas afiliadas diseñando y programando diversas actividades que ayuden a lograr estos objetivos.

Dentro de sus principales actividades se encuentran la impartición de talleres, ruedas de negocios, charlas, ferias estratégicas y alianzas estratégicas, todo esto con la iniciativa de la participación de los socios para sus propios beneficios.

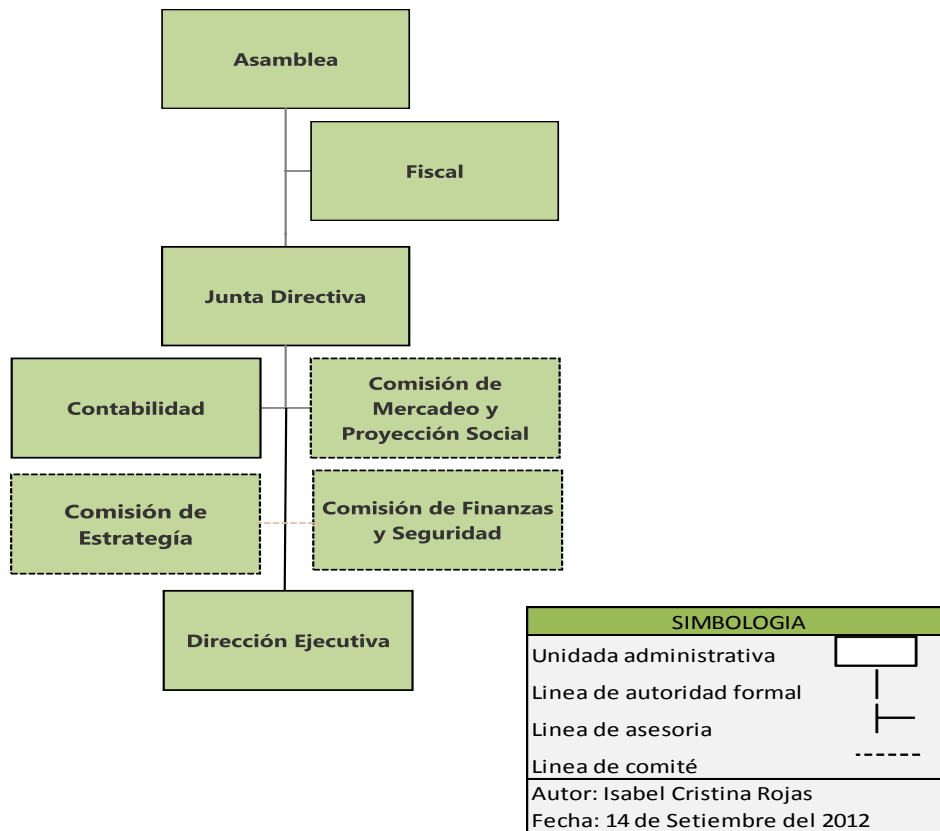
Actualmente la Asociación ofrece a los asociados el programa de vigilancia y de seguridad ciudadana, financiera y comercial en alianza con el Ministerio de Seguridad Pública, en pro de mantener al hampa fuera del sector comercial en los alrededores del centro de Ciudad Quesada.

Se realiza promoción de las empresas, cuyos dueños son socios activos, vía correo electrónico y facebook de la Asociación, al resto de las personas asociadas, esto con la expectativa de la divulgación y creación de alianzas estratégicas entre nuestros mismos afiliados.

1.1.4. Estructura organizacional

Su estructura organizacional se encuentra resumida por el siguiente organigrama propuesto:

Ilustración 2. Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte



Fuente: Elaboración propia

A. Asamblea

La Asamblea se encuentra conformada por 230 empresarios, dentro de las áreas de comercio, industria y turismo.

Los requisitos de ingreso, según los estatutos de la Cámara son:

- ✓ Cumplir con la Ley de Asociaciones, el estatuto y los reglamentos de la Asociación, así como con los acuerdos que emanen de sus órganos.
- ✓ Pagar puntualmente las cuotas.
- ✓ Asistir a las reuniones a que fueren convocados.

- ✓ Cooperar en la conservación de los bienes y en el buen desarrollo de las actividades de la asociación.
- ✓ Apoyar las gestiones que realice la asociación para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Procurar el engrandecimiento de la Asociación y prestarle todo el apoyo que esté a su alcance.
- ✓ Contribuir con su conducta al prestigio y la defensa de la Asociación.

B. Fiscalía

Dicho cargo actualmente es desempeñado por la señora Olga Vargas Zamora, de la cooperativa COOPENAE R.L., cuyo estatuto hace mención a lo siguiente:

“Habrá un órgano independiente denominado fiscalía, que estará integrado por un fiscal mayor de edad, nombrado en asamblea general ordinaria, por períodos de un año, pudiendo haber reelección”.

La junta directiva es conformada en reunión de asamblea general, por medio de la mayoría en votación para los distintos puestos. Actualmente esta junta directiva se encuentra conformada por:

Cuadro 2. Actual Junta Directiva de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte

POSICIÓN	NOMBRE	EMPRESA
Presidente	Marco Vinicio Solís Rojas	S y L Serigrafía
Vicepresidente	José Pablo Rodríguez Rodríguez	Avantica Technologies San Carlos
Secretario	Mauricio Arturo Vargas Blanco	Restaurante Pollo Vaquero
Tesorero	Mario Esquivel Vargas	PRISMA Agencia de Seguros
Vocal I	William Víquez Rodríguez	Restaurante Plaza
Vocal II	Laura Bustamante Segura	Taller Bustamante
Vocal III	Giovanni Gamboa Muñoz	Cable Tica
Vocal IV	Fernando Lobo Ramírez	Banco HSBC
Vocal V	Ilsy Madrigal Méndez	Diseños y Creaciones Ilsy

Fuente: www.camaradecomerciozn.com

Los puestos anteriormente mencionados presentan las siguientes responsabilidades según los estatutos de la Cámara:

C. Presidente

Será el representante judicial y extrajudicial de la Asociación, con carácter de apoderado generalísimo sin límite de suma. Presidirá las sesiones de asamblea general y las reuniones de junta directiva, firmará las actas junto con el secretario, autorizará junto con el tesorero los pagos que la junta directiva acuerde y llevará la iniciativa en todas las gestiones que la asociación emprenda. Además, fungirá como vocero de la Asociación.

D. Vicepresidente

El vicepresidente de la junta directiva sustituirá al presidente en sus ausencias temporales, con iguales atribuciones y obligaciones.

E. Secretario

Corresponde al secretario de la junta directiva confeccionar las actas de las reuniones de asamblea general y de junta directiva, y firmarlas junto con el presidente una vez que han sido aprobadas por el órgano respectivo. Deberá llevar en perfecto orden y debidamente legalizados el libro de actas de asambleas generales, el libro de actas de junta directiva y el libro de registro de asociados, cuyos asientos de inscripción serán firmados por él y el presidente. Dará lectura a la correspondencia y la tramitará lo más pronto posible, llevando un archivo ordenado y completo.

F. Tesorero

El tesorero tiene como obligación cobrar las cuotas que se fijan a los miembros y custodiar los fondos de la asociación, los que depositará en una cuenta corriente en uno de los bancos del Sistema Bancario Nacional a nombre de la asociación. Firmará junto con el Presidente los depósitos o retiros que se hagan o, en caso de ausencia del Presidente, con el Vicepresidente. Rendirá un informe anual a la asamblea y llevará al día, ordenados y legalizados, los libros Diario, Mayor e Inventarios y Balances. Estará cubierto por una póliza

de fidelidad de acuerdo con el artículo veinticuatro de la Ley de Asociaciones, cuyo monto se fijará en la Asamblea General.

G. Vocales

Corresponde a los vocales ayudar en las tareas que le encomiende la junta directiva y suplir a los restantes miembros de la junta directiva, a excepción del presidente, en caso de ausencia temporal.

Dentro de esta misma junta se crean comités con el propósito de mejorar el rendimiento de esta organización.

Dichos comités están conformados de la siguiente manera:

Cuadro 3. Comisiones de la Cámara y su integración

COMISIÓN	INTEGRANTES
Seguridad y Finanzas	Marco Vinicio Solís Rojas Mario Esquivel Vargas Fernando Lobo Ramírez
Mercadeo y Proyección Social	Mauricio Arturo Vargas Blanco Giovanni Gamboa Muñoz William Viquez Rodríguez
Estrategia	José Pablo Rodríguez Rodríguez Laura Bustamante Segura

Fuente: Marco Vinicio Solís, Presidente de la Cámara

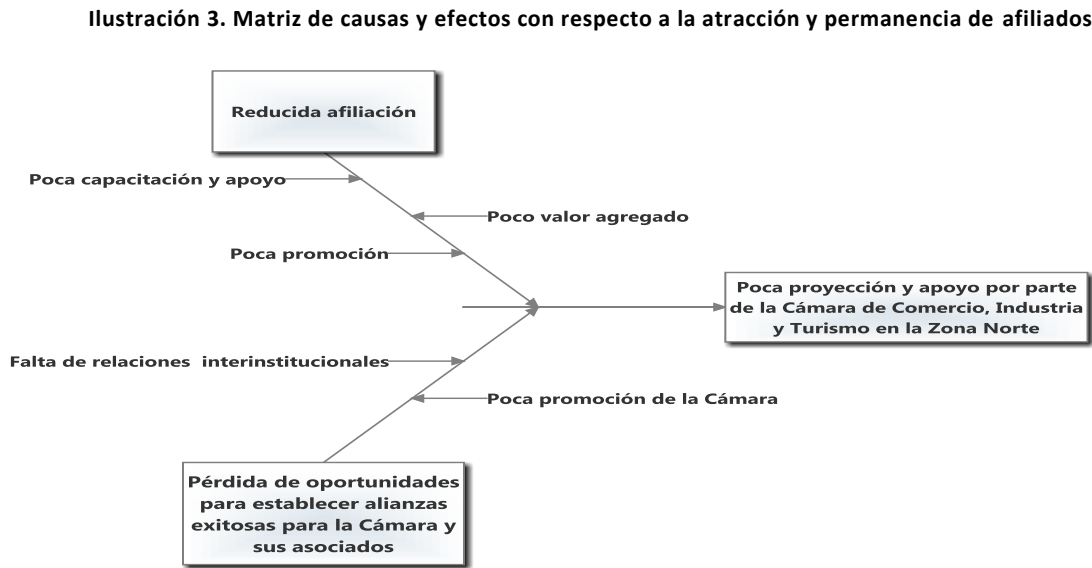
Se contrata por medio de outsourcing al staff de contabilidad, con la idea que llevar los registros contables, ya que la Cámara es una organización muy pequeña por lo que es más económica esta opción.

Dentro de la dirección ejecutiva se encuentra el presidente de la Junta Directiva y una asistente administrativa para ayudar en las labores administrativas a realizar. Dentro de sus principales funciones se encuentran: preparar desglose de pagos mensuales, realizar cheques cada quincena y entregarlos recibiendo firma y comprobante de pago, liquidación del cobrador, control de chequeras según cuentas bancarias, actualización en libro de bancos, conciliación bancaria, cobro y control de cuentas por cobrar del programa de seguridad

financiera, atención al cliente, depósitos bancarios, asistencia a Presidente de la Cámara u otro directivo que lo amerite, recepción de llamadas, manejo de caja chica, apoyo total en las organizaciones de eventos y Asamblea.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración de este trabajo se pretende evitar lo que de manera gráfica se puede observar en la siguiente ilustración:



Fuente: Elaboración propia

En lo que se pretende trabajar de manera más detallada es en la causa de la reducida afiliación, ya que es necesario generar estrategias que logren por lo contrario atraer mayor cantidad de afiliados, mitigando los efectos más importantes, los cuales son la poca promoción y creación de valor agregado de los servicios que ofrece la Cámara, analizando la cartera de beneficios actualmente ofrecidos.

Se pretende crear una lista de acciones a realizar para mejorar la cartera de clientes y acciones concretas que deberá de efectuar la Cámara para su crecimiento organizacional.

Todo esto con la idea de mitigar su principal problema que consiste en la poca promoción y apoyo para los sectores comercio, industria y turismo de la Zona Norte.

Todo esto de la mano con un análisis interno de la organización, ya que se encuentra en un proceso de relanzamiento, con la perspectiva de innovar.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dadas las iniciativas de la realización de esta investigación se plantea que el problema por resolver es el siguiente:

¿Cuáles deberían ser las acciones a tomar por parte de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte para ser exitosa como organización y en la atracción y permanencia de asociados en su membresía?

1.4. OBJETIVOS

Se formulan para esta investigación los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

- Contribuir con la atracción, permanencia de asociados y gestión empresarial de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte por medio de la elaboración de un plan estratégico con un horizonte de cinco años.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Formular un diagnóstico del entorno de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, con enfoque mercadológico.
2. Diagnosticar la situación del modelo de negocios de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte
3. Formular un plan estratégico para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte con un horizonte de cinco años.

1.5. ALCANCES

Se realizó un plan con la idea de crear estrategias que ayuden a la atracción de clientes, aumentando su membresía actual, y que permita tener una visión más clara del accionar y la estructura de la Cámara.

Con respecto al alcance del trabajo en función del nivel estructural, el mismo corresponde a un alcance organizacional, en vista de que los análisis y la propuesta se relacionan con la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte de forma integral.

Con respecto al alcance metodológico, el presente trabajo es de índole descriptiva, en vista de que se desarrollan y explicitan los elementos del plan estratégico desarrollado.

1.6. LIMITACIONES

Como limitación de este trabajo, no se realizó una consulta a los afiliados de la organización. Esto se debe a que un equipo de trabajo externo está realizando un estudio de percepción de la Cámara entre los afiliados actuales y potenciales. Este trabajo debió estar listo para finales de setiembre de 2012, y debió ser facilitado para su incorporación como insumo en el proceso de elaboración de este plan. Sin embargo, este trabajo externo no había sido terminado al momento de la finalización de este plan estratégico.

También debe indicarse como limitación que a la sesión de construcción y análisis del modelo de negocio de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, llegaron cuatro integrantes de la Junta Directiva, de un total de diez integrantes. Por lo anterior, el modelo de negocio desarrollado corresponde a la visión de los integrantes que efectivamente participaron del espacio de análisis mencionado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se encuentran los principales conceptos teóricos que orientan el desarrollo de esta investigación.

2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dentro de esta área se tomaran en cuenta teorías básicas de la administración como lo son las principales aéreas a estudiar dentro de esta ciencia, así como sus procesos a desarrollar a la hora de aplicar los conocimientos como lo son planificar, organizar, dirigir y controlar dentro de un pensamiento de lograr la eficacia y la eficiencia dentro del que hacer.

2.1.1. Definición de administración

Se define como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 07). Esta coordinación no depende solamente del gerente como se tiene pensado ya que debe ser por medio de un apoyo mutuo de los empleados, a la hora de realizar los procesos administrativos, los cuales son planear, organizar, dirigir y controlar.

Para Ramírez Cardona (2007, pág. 03), el administrar “significa dirigir los destinos de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y progreso y bienestar”.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente ésta se desglosa en cinco funciones gerenciales que son planear, organizar, dirigir y controlar, alrededor de las cuales las acciones pueden organizarse” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008).

En resumen, es la manera en que una persona o cierto grupo de personas ponen a prueba todas sus habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar sobre un cierto grupo de personas o sobre sus aspiraciones para conseguir sus metas o alcances de relevancia.

2.1.2. Eficiencia y eficacia

La eficiencia se constituye como la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión”. Normalmente a este concepto se le denomina como “manera de hacer bien las cosas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 07). Consiste en aprovechar de la mejor manera los recursos presentes en la empresa, no con la idea de ahorrar si no de saber administrar los recursos sin realizar gastos que no serán necesarios, con el fin de alcanzar las metas propuestas por parte de la empresa.

La eficacia consiste en “completar las actividades para conseguir las metas de la organización”. A este concepto se le denomina como “la manera de hacer las cosas correctas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 08). Se pretende realizar un estudio y un análisis de lo que se va a realizar con la mentalidad de centrar los esfuerzos en las mejores acciones a realizar, que permitan lograr las metas, sin mal gastar esfuerzos en otras acciones no conducentes al cumplimiento de las metas.

2.1.3. Proceso administrativo

Este concepto nace en el siglo XX, por parte de Henri Fayol. Es una manera de llevar un control sobre todas las actividades que se realizan en la empresa. Si se sigue este proceso se obtendrá un aseguramiento de la calidad de las actividades. Las cuales son:

A. Planificar

“Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 09).

“Proceso de seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlas, lo cual requiere de toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Es el proceso en el cual se debe analizar las actividades a realizar, determinando los logros, metas y alcances de lo que se piensa realizar.

B. Organizar

“Función de la administración que consiste en detectar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 09).

“Proceso de establecer una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización. Cada rol implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definidos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Consiste en detallar las actividades y derogar funciones a los empleados con la idea de que exista una buena distribución del recurso humano y de las funciones respectivas.

C. Dirigir

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 09).

“Consiste básicamente en influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Es el proceso en el que se debe de coordinar al personal con la idea de que las actividades van surgiendo de la mejor manera.

D. Controlar

“Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta” para mejorar el desempeño (Robbins & Coulter, 2005, pág. 09).

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen en los planes” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Este es el proceso final en el cual se pretende mantener un control del movimiento de las actividades y solucionar las dificultades que se van presentando en el transcurso de la misma. En este proceso es muy importante la retroalimentación, con la idea de ir mejorando el desempeño de la organización.

2.1.4. Funciones empresariales

El arte de la administración es muy complejo por lo que se da que se dividen en diversas áreas según sus objetivos de alcance y metas, para las necesidades de la empresa. Esto contribuye a obtener mejores resultados por la especialización. Sus áreas son:

A. Administración del recurso humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).

B. Administración financiera

Se considera como el arte y la ciencia de controlar las finanzas de una empresa, las cuales constituyen en el control de efectivo. Este tipo de administración pretende controlar el efectivo que circula dentro de la empresa en las diversas áreas de la empresa y coordinando los proyectos financieros a realizar.

C. Administración de producción

Es la administración que se encarga de mantener de manera ordenada y planificada los recursos productivos de una empresa.

D. Administración ejecutiva

Administración que se encarga de llevar a cabo las decisiones y mantenimiento de los giros que desempeña una empresa.

E. Administración del mercado

“Es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de ésta y la sociedad en general” (Rudelius, Steven W., & Roger A., 2009, pág. 06).

Estos conceptos mencionados anteriormente juegan un papel muy importante en un ambiente llamado mercado el cual “está compuesto por personas con deseos y la capacidad de comprar un producto específico” (Rudelius, Steven W., & Roger A., 2009, pág. 12).

1. Las 4 p en el mercadeo

También conocido como mezcla de marketing el cual consiste como el “Conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 53).

Producto

Se refiere a “un artículo o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor” (Rudelius, Steven W., & Roger A., 2009, pág. 254).

Es cualquier bien o servicio que se lanza al mercado con la idea de satisfacer las necesidades del consumidor, por lo que no se define como un producto, si no como un paquete de beneficio que se otorgan al consumidor (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006).

Cada producto posee un ciclo de vida, el cual está determinado por el mercado en lo que respecta a su prolongación del ciclo.

Sus etapas son:

- ⇒ Etapa de crecimiento: etapa donde las ventas comienzan a crecer.
- ⇒ Etapa de madurez: sus ventas se reducen o se detiene.
- ⇒ Etapa de decadencia: las ventas comienzan a declinar.

Los productos están determinados por 3 niveles:

- ⇒ Básico: está determinado por las características del producto.
- ⇒ Real: es lo que el producto viene a solucionar al cliente, es lo que el producto hace.
- ⇒ Aumentado: es el adicional de lo que tiene mi producto en comparación con mi competencia que hace que los consumidores prefieran mi producto.

Precio

En el ámbito de mercadeo “se entiende como el dinero u otras consideraciones que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio” (Rudelius, Steven W., & Roger A., 2009, pág. 331). Cuando se piensa en la venta de un producto o servicio se debe de manejar un cuidado a la hora de determinar el precio ya que se debe de considerar que éste tenga un equilibrio con lo que se está ofreciendo ya sea producto o servicio.

Se dice que un producto con precio alto es de calidad y con precio bajo es de mala calidad, esto en ciertas ocasiones suele suceder, pero hay que entender que el precio no es solo la cantidad monetaria que se otorga a un producto, sino también las molestias que incurre la persona para lograr obtenerla (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006).

Plaza

Tiene como propósito “colocar el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor” (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006).

Incluye las actividades de la empresa realiza con la idea de colocar el producto a disposición de los consumidores meta, por lo que el método más utilizado depende mucho del tipo de producto.

La plaza está compuesta por un concepto llamado canal de distribución, el cual consiste en los medios por el cual el producto pasa por el mercado, desde la casa matriz del producto hasta el consumidor final, las manos que se encuentran relacionadas con la casan matriz y el consumidor final se llaman intermediarios.

2. Estrategias de promoción

Según Philip Kotler y Gary Armstrong existen dos estrategias, las cuales son:

Estrategia de empuje

“Estrategia de promoción que requiere del uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar al producto a través de los canales” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 477).

Consiste en realizar la promoción de manera continua dentro del canal de distribución, que la promoción vaya dirigida a quien sigue dentro de la cadena.

Ilustración 4. Estrategia de empuje



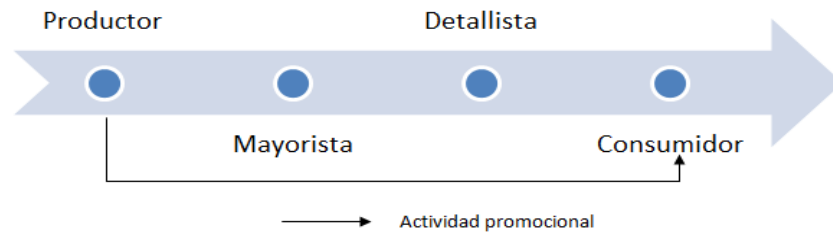
Fuente: Stanton, Etzel, & Walker (2004)

Estrategia de atracción

“Estrategia de promoción que requiere del gasto cuantioso en publicidad y en promoción para los consumidores a fin de crear una demanda” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 477).

La idea es que el productor sea quien realice la promoción del producto, logrando en el mercado una fuerte demanda del producto dentro de la cadena de distribución.

Ilustración 5. Estrategia de atracción



Fuente: Stanton, Etzel, & Walker (2004)

2.1.5. Dirección estratégica

Consiste en los principios del que hacer de la empresa y donde se piensa proyectar, más conocidos como:

A. Misión

“Se define como el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas, de ella se pueden derivar los objetivos o metas, que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

B. Visión

Se define como la proyección de una empresa u organización a un plazo aproximado a cinco años. “Ambición de las empresas o corporación u organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2006, pág. 46)

2.1.6. Análisis F.O.D.A

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce Talancón, 2012).

Ésta es una de las técnicas más utilizadas y antiguas a la hora de realizar análisis interno y externo en las organizaciones que es un método poco complejo y sencillo de entender y analizar.

A. Fortalezas y Debilidades

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias” (Ponce Talancón, 2012).

“Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Ponce Talancón, 2012).

Cabe mencionar que estas fortalezas y debilidades deben de ser estrictamente consideradas internas de la organización. Luego de analizarlas y reconocerlas se realiza un análisis o cruce entre éstas para determinar un porcentaje a nivel interno de la organización.

B. Oportunidades y Amenazas

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría” (Ponce Talancón, 2012).

“Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Ponce Talancón, 2012).

Estas características corresponden a hechos fuera del control o alcance de la organización. Los cuales también ameritan ser analizados en manera conjunta por medio de un entre cruce de oportunidades y amenazas para determinar un nivel de superación de la empresa ante entes externos.

2.1.7. Análisis P.E.S.T.

“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” (Chapman, 2012).

Consiste en un estudio de los ambientes Político/Legal, Económico, Social y Tecnológico que giran en torno al mercado en el que se encuentra la empresa. En el caso de algunas empresas es recomendable agregar los ámbitos ecológicos, legislativos e Industria, o ya sea sustituir algunas de las que se mencionaron al inicio y sustituir por alguna de estos nuevos ambientes (Chapman, 2012).

2.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presentan los conceptos en relación con la elaboración de una planificación estratégica.

2.2.1. Concepto

La estrategia se considera como la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Francés, 2006, pág. 23).

La planificación “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (Francés, 2006, pág. 23).

“Planificación estratégica se considera como el plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha optado hoy, en referencia de lo que hará en los próximos cinco años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz de Vicuña Ancín, 2010, pág. 29).

2.2.2. Entornos

Corresponden a los ámbitos que rodean o forman parte de la empresa que pueden afectar sus funciones de manera interna o externa.

A. Gran Entorno

Corresponde a un análisis de las oportunidades o amenazas que se presentan en el país o regiones para el funcionamiento de la entidad a la que se está analizando (Francés, 2006).

B. Entorno Cercano

“Consiste en un análisis de las fortalezas y debilidades que posee la empresa” (Francés, 2006, pág. 63). Un buen elemento para el análisis de este entorno con las 5 fuerzas de Michael E. Porter.

1. Las cinco fuerzas de Porter

Este es el método más utilizado para definir los beneficios en el mercado con la expectativa de competir en él. El siguiente grafico hace mención de estas fuerzas que con, competidores potenciales, clientes, sustitutos, proveedores y competidores en el sector.

Ilustración 6. Análisis estructural del sector competitivo.



Fuente: MAE Rony Rodríguez Barquero, 2010

Amenaza de Nuevos Participantes

Involucra la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, los cuales pueden hacer que desciendan los beneficios de las empresas actuales en el sector

Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes son lo más importante en la empresa, por tanto su presión constante puede provocar mejoras o bajas en la rentabilidad de la empresa.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Las empresas están constantemente en competencia para mejorar sus servicios y capturar mayor mercado, pero a pesar de su gran esfuerzo siempre aparecen nuevas empresas que ofrecen productos de alta similitud o de bajos precios, lo cual influye directamente con sus negocios y los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores al igual que los clientes son la fuente principal de adquisición de materia prima para la elaboración del producto o servicio, si éstos amenazan con elevar precios o disminuir en calidad de los bienes y servicios, repercuten en la rentabilidad de las empresas debido a que no recuperaran los costos de sus materias primas.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector

Este aspecto es de suma importancia ya que las empresas deben hacer miles de maniobras para ser competitivas y buscar una posición en el sector. El uso de distintas tácticas ha sido la que marca la diferencia entre los competidores.

2.2.3. Modelo de negocios

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14).

La propuesta de la creación de un modelo de negocios por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, consiste en el análisis por medio de nueve bloques, los cuales son:

A. Segmento de mercado

“Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20).

Algunos segmentos de clientes son: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales (o mercados multilaterales).

B. Propuestas de valor

“Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 21)

Algunas propuestas de valor son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

C. Canales

Se determinan las relaciones y medios que posee la empresa para llegar a comunicarse con sus clientes.

Ilustración 7. Tipos de canales

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Tiendas propias						
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

D. Relaciones con los clientes

“Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28).

Algunas relaciones pueden ser por: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva, entre otras.

E. Flujos de ingreso

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones: derivados de pagos puntuales de clientes.

2. Ingresos recurrentes: derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30).

Algunos ingresos pueden ser por: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad, entre otros.

F. Recursos claves

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34).

Algunos recursos claves son: físicos, intelectuales, humanos, económicos.

G. Actividades claves

“Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36).

Algunas actividades son: producción, resolución de problemas, plataforma/red.

H. Asociaciones claves

“Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- ✓ Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- ✓ Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- ✓ Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- ✓ Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38).

Los principales motivadores para la creación de asociaciones son: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.

I. Estructura de costos

Se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, teniendo en cuenta desde la creación y entrega del servicio o producto en el que se esté trabajando dicho modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.4. Componentes de la planificación estratégica

A continuación se presentan elementos básicos de una planificación estratégica:

A. Objetivos estratégicos

“Se definen como la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional” (Francés, 2006, pág. 54).

Son la base de las expectativas a alcanzar de un plan estratégico y de los ámbitos a mejorar.

B. Metas

“Constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión, definidas como los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado” (Francés, 2006, pág. 56).

Estas deberán de especificar: cantidad, unidad de medida y período o fecha.

C. Indicadores

“Son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas” (Francés, 2006, pág. 54). Estos pueden ser operativos o estratégicos:

1. Operativos

“Estos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño” (Francés, 2006, pág. 54).

2. Estratégicos

Se calculan a partir de los operativos y se componen de la siguiente manera:

Cuantitativos Simples

“Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo” (Francés, 2006, pág. 55).

Cualitativos Compuestos

“Son indicadores cuya escala de medición es cero absoluto o relativo, los cuales se relacionan a través de una fórmula” (Francés, 2006, pág. 55).

Cualitativos Ordinales

“Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menos a mayor” (Francés, 2006, pág. 55).

Cualitativos nominales

“Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menos a mayor” (Francés, 2006, pág. 55).

D. Acciones estratégicas

Corresponden a las actividades a realizar conforme para objetivo con el propósito de hacer cumplir las expectativas esperadas de este.

2.2.5. Cuadro de Mando Integral

“Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten linear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2011, pág. 32).

Este se compone de las siguientes perspectivas:

A. Perspectiva financiera

Se realiza un análisis de los indicadores financieros en la expectativa de determinar las acciones que se han venido haciendo con el propósito de mejorar dichas acciones (Kaplan & Norton, 1997, pág. 03).

B. Perspectiva de cliente

Se realiza un análisis de cómo mejorar para con el cliente y a la vez como atraerlo con la idea de aumentar el rendimiento financiero de la empresa. Se responde a la presunta ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? (Fernández, 2011).

C. Perspectiva interna

Se pretende identificar los aspectos en los que la organización deberá de ser excelente con el propósito de mejorar el rendimiento financiero y mejorar la satisfacción del cliente.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se determinaran los vacios que posee la empresa en cuanto a capacitación de personal y tecnológicos que mejoren el rendimiento de la empresa. Se responde a la pregunta ¿Qué aspectos son críticos para mantener la excelencia? (Fernández, 2011).

Según la entidad con la que se está trabajando entran en juego dentro del cuadro de mando integral las siguientes perspectivas:

E. Perspectiva de satisfacción laboral

Ésta va de la mano con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento pero se analiza de manera separada con la idea de analizar todos los factores que influyen en el desempeño del conocido capital cinco, los colaboradores de la organización con la idea de motivarlos hacer más productivos mejorando el rendimiento de la empresa.

F. Perspectiva de ambiente y comunidad

En instituciones en las que su fin no es exactamente lucro pero no deja de ser importante, por su razón social deberán de analizar su ambiente y comunidad, por eso se analiza esta perspectiva para no dejar de lado esta importante labor.

2.2.6. Mapas estratégicos

“Éstos permiten entender la coherencia de los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia” (Fernández, 2011, pág. 34).

“El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas según el cuadro el cuadro de mando integral” (Fernández, 2011, pág. 34).

2.2.7. Implementación y control de las estrategias

A la hora de implementar los planes estratégicos estos pueden ser evaluados a corto o largo plazo.

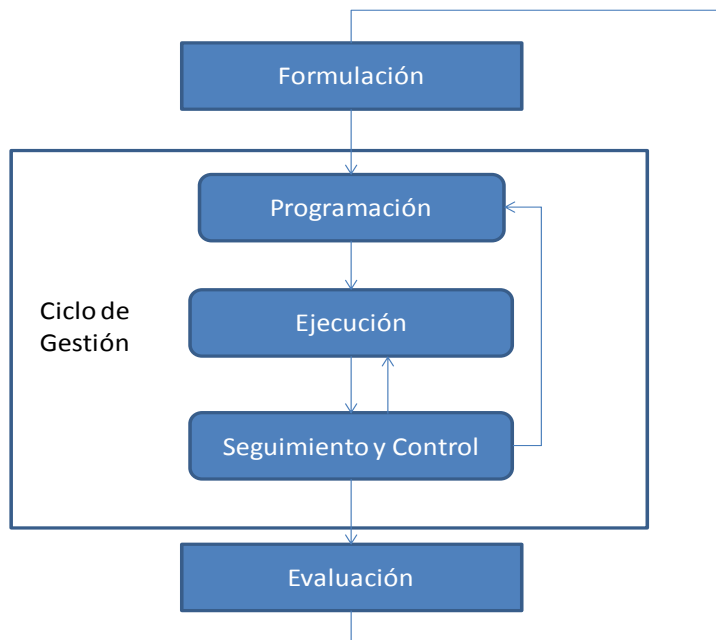
Cuando se refieren a planes de largo plazo, estos van dirigidos a estructuras organizacionales superiores como lo son los gerentes, ya que suelen tener un mayor detalle programando metas diarias, por trabajadores o por estaciones de trabajo en caso de labores manuales.

Los planes a corto plazo fijan metas por actividades, por unidades organizacionales y por mes.

El control de las estrategias consiste en la comparación entre las metas establecidas en los planes y los valores reales ejecutados (Francés, 2006).

Lo anterior va de la mano con el proceso del ciclo de planificación que se resume en la siguiente imagen:

Ilustración 8. Ciclo de planificación



Fuente: Francés, 2006

Es muy importante llevar a cabo la este ciclo, ya que permite a las organizaciones crear una retroalimentación de las formulaciones de estrategias propuestas y llevar a cabo un buen seguimiento y control de las estrategias.

Dentro de los métodos de implementación están los cronogramas en matriz en relación con las acciones propuestas con el cuadro de mando integral, por departamentos, o por procesos, todo depende de las necesidades que se sugieran y adecuen a la empresa. Adicional un cuadro con la misma metodología en relación en costos en que se incurren para efectuar dichas acciones.

2.2.8. Benchmarking

Consiste en la técnica del espionaje empresarial ya sea para ciertas áreas o temas en específico que mi empresa le interesa copiar de mis competencias o aliados.

“Es aplicado comúnmente a una amplia variedad de actividades que comprometen a las organizaciones comparar sus niveles de rendimiento con otros y/o identificar, adaptar y adoptar prácticas que ellos creen que va a mejorar su rendimiento. Esta definición destaca específicamente que el benchmarking puede ser aplicado a los productos, servicios y prácticas de una organización. En términos más generales, la

evaluación comparativa se puede aplicar a cualquier área en la que se quiere comparar el rendimiento y/o aprender de los demás. Algunos consideran que la evaluación comparativa como la comparación de las prácticas, mientras que para otros, y quizás más comúnmente, que incluye tanto la comparación de los resultados y prácticas” (Stapenhurst, 2009, pág. 04).

2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera a la metodología como los medios para analizar a la investigación, la cual se le considera como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010, pág. 4).

2.3.1. Enfoques

Nacen con la idea de generar procesos que ayuden a sustentar los conocimientos en la sociedad, estos enfoques siempre tendrán las siguientes relaciones:

- ✓ Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- ✓ Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- ✓ Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- ✓ Revisan tales ideas o suposiciones sobre la base de las pruebas o del análisis.
- ✓ Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones o ideas (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

A. Enfoque cuantitativo

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Este tipo de investigación nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de una manera más amplia, de manera que exprese la sensación poseer un control sobre los fenómenos, su punto de vista y los impactos de estos (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Se realiza un resumen de los pasos a seguir en una investigación de enfoque cuantitativo en la siguiente ilustración:



Fuente: Hernández, Collado y Baptista (2010).

Se critica a este enfoque ya que se considera un método muy impersonal y frío, algo limitado y cerrado, ya que estudia a las personas como objetos.

B. Enfoque cualitativo

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

“Este enfoque proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Se realiza un resumen de los pasos a seguir en una investigación de enfoque cualitativo en la siguiente ilustración:

Ilustración 10. Proceso cualitativo



Fuente: Hernández, Collado y Baptista (2010)

Todo este proceso a diferencia del enfoque cuantitativo, consiste en que todos estos pasos siempre van de la mano con la literatura existente, dicho de con otras palabras con el marco de referencia.

1. Datos cualitativos

“Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Los críticos de este enfoque lo consideran muy subjetivo, meramente especulativo, sin posibilidad de réplica y sin datos sólidos que apoyan las conclusiones. Tampoco poseen control sobre las variables a analizar y carecen del poder de entendimiento de las mismas (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

C. Enfoque mixto

Consiste en un trabajo en conjunto con los enfoques anteriormente señalados.

El enfoque cualitativo consiste en que “busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010). Es por ello, que se debe de seleccionar muy bien cual enfoque tomar a la hora de realizar una investigación, analizando en ocasiones preferir el enfoque mixto.

2.3.2. Alcances

A la hora de pensar sobre cual tipo de alcance se deberá de tomar para el analizar de la investigación se deberán de tomar en cuenta los siguientes factores según Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio:

- ✓ El estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura.
- ✓ La perspectiva que se pretenda dar al estudio (2010, pág. 86).

A. Investigación exploratoria

Éste es una investigación muy útil y en algunos casos se parte de esta investigación para desarrollar los demás estudios, un buen planteamiento de este estudio puede ayudar a abaratar los costos de las empresas dependiendo de lo que se piensa plantear.

Éstas tienen por objetivo ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos ulteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene

la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa (Weiers, 1986, pág. 64).

“Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Si hablamos en términos de mercado esta investigación se le conoce como “Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis” (Kotler & Gary, 2007, pág. 110).

De manera más sencilla se puede decir que este tipo de investigación se utiliza en casos en los que no tenemos conocimientos ni tenemos ideas o algo que respalde la investigación a realizar, con respecto a lo que se piensa elaborar o plantear.

B. Investigación descriptiva

Éste es el estudio más utilizado en las empresas ya que como su nombre lo dice lo que pretende es dar descripción a algo en particular, medirlo y recapitular información de una o dos variables y no indicar las relaciones de éstas variables.

“Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que analice. Describe tendencias de un grado” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Si hablamos en términos de mercado, “ésta investigación busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como: el potencial de mercado para un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores” (Kotler & Gary, 2007, pág. 110).

C. Investigación correlacional

“Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Este tipo de investigación pretende dar la respuesta a una pregunta determinada, por medio de la toma de variables presentes en la interrogante a resolver, explicando su relación o dando explicación, si no existe tal, con la idea de responder la interrogante planteada.

D. Investigación explicativa

Este tipo de investigación va “más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir está dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Consiste en analizar el por qué de un fenómeno o una situación dada, determinando sus principales variables y del por qué se origina el fenómeno.

La toma del mejor método de investigación depende mucho de lo que se desee obtener y analizar, pero existen casos en los que se puede realizar una mezcla entre varios tipos de investigaciones según las etapas a analizar.

2.3.3. Diseños

Se considera como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

A. Investigación no experimental

“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Este tipo de investigación se centra en aspectos como:

- ✓ Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.
- ✓ Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- ✓ Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento (Hernández, Collado, & Baptista, 2010, pág. 151).

Este tipo de investigación se divide entre:

1. Diseño transeccional

“Investigaciones que recopilan datos en un momento dado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Este tipo de diseño se puede clasificar en:

Diseños transeccionales exploratorios

Consiste en analizar en un momento dado o específico de una o varias variables en un lugar determinado, ya sea una comunidad, un contexto, un evento o una situación. Normalmente se aplican en temas pocos conocidos (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Diseños transeccionales descriptivos

“Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Diseños transeccionales correlacionales-causales

“Describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

2. Diseño longitudinales

“Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de su evolución, sus causas y sus efectos” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Este diseño se divide en:

Diseños de tendencia

“Son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en categorías, conceptos, variables o sus relaciones), dentro de alguna población en general” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Diseños de evolución de grupo

“Determina cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

“Los diseños de tendencia y evolución se basan en estudios a través del tiempo, usando una serie de muestras que abarcan a diferentes participantes en cada ocasión, pero en los primeros la población misma y en los segundos se toma como universo a los sobrevivientes de la población” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Diseños de panel

“Toda una población o grupo es seguido a través del tiempo” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Pero en este diseño puede obtener un resultado ya sea en conjunto o de manera individual y su principal desventaja es que no siempre se pueden conseguir el mismo grupo de estudio para una segunda medición o análisis.

2.3.4. Muestreo

Se le define muestreo al hecho de tomar una población determinada y por medio de un analizador extraer a cierto grupo de esa población para ser analizada con un fin determinado.

Se define a la muestra como un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Existen dos tipos de muestreo, los cuales son:

A. Muestras no probabilísticas

Consiste en tomar las muestras si algo programado o respaldado, del porque ese grupo determinado a estudiar. Se considera beneficiosa ya que disminuye los costos y tiempo en comparación con el muestreo probabilístico (Weiers, 1986).

“Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la características de la investigación” (Hernández, Collado, & Baptista, 2010).

Para la elaboración de esta investigación se implementó la siguiente clasificación de este método:

Muestra de juicio

Consiste en el análisis de la muestra por medio de los conocimientos anteriormente obtenidos por parte del investigador o de las personas en las que se ejecuta la investigación, ya que estos pueden ser más acertados en comparación con un estudio estadístico claramente definido.

Dadas las teorías necesarias para el análisis de la está investigación, se procede a la evaluación y metodología implementada.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se expondrá la metodología a utilizada para la realización del presente trabajo de investigación.

3.1. ENFOQUE / TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo cualitativo, ya que se pretende generar una descripción tanto interno como externo de la organización y en qué aspectos se considera un cambio de la misma. A continuación se detallara la explicación por objetivo del por qué este tipo de investigación propuesto:

3.1.1. Objetivo 1

Se realizó un análisis del entorno con un enfoque mercadológico para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, por lo que se analizaron aspectos económicos, sociales y culturales fuera de la organización y aspectos internos del quehacer de la misma.

3.1.2. Objetivo 2

Consiste en la evaluación del modelo de negocios que lleva de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, por medio de un grupo focal con la junta directiva, en la que se evaluaron los nueve bloques fundamentales de un modelo de negocios, dando una calificación de su estado actual, futuro y su grado de importancia.

3.1.3. Objetivo 3

Consiste en la creación de un plan estratégico para la Cámara con un horizonte de 5 años, por lo que se analiza las características de los entonos tanto internos como externos de la organización.

3.2. SUJETOS Y FUENTES

Para los objetivos planteados se utilizan las mismas fuentes de información y sujetos, los cuales son:

3.2.1. Sujetos

El sujeto de información para la elaboración de este estudio son las personas que conforman la parte administrativa de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte; La junta directiva y la asistente administrativa, ya que lo que se pretende, es realizar un mejoramiento de las funciones de esta entidad, recopilando información recolectada de esta entidad y de sus quehacer.

3.2.2. Fuentes

A continuación se analizarán las fuentes primarias y secundarias a tomar para la elaboración de dicha investigación.

A. Primarias

Se crearon una serie de entrevistas a profundidad con el presidente de la Cámara el Señor Marco Vinicio Solís Rojas y la asistente administrativa Rebeca Soto Murillo, con la idea de obtener información más puntual y exacta que corresponda a la Cámara, sus programas y sus servicios.

También son consideradas fuentes primarias los resultados obtenidos en el grupo focal efectuado con la junta directiva acerca del modelo de negocio actual de esta entidad.

B. Secundarias

Se extrajo de la Municipalidad de San Carlos la lista de patentados registrados con la idea de analizar el total de afiliados potenciales.

También la literatura utilizada dentro del marco teórico como temática a implementar en la elaboración de esta investigación es considerada como una fuente secundaria, adicional con la página web de la Cámara de Comercio como fuente para la elaboración de las generalidades de la empresa.

La planificación estratégica efectuada por estudiantes del Tecnológico, con un lapso del 2004-2008, para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte.

Para reforzar y entender el modelo de negocios de la Cámara, el MAE Rony Rodríguez Barquero, suministro materiales didácticos, en base con la propuesta del modelo de *business model generation* a la técnica del en el que se logra de evaluar y de proyectar el modelo a través del tiempo de una manera muy sencilla.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Con la idea de poseer un panorama más claro de Cámara de Comercio se crearon talleres estratégicos con la junta directiva llamado grupo focal, con la idea de generar una pequeña evaluación de la situación actual y hacia dónde se dirige la Cámara, para que los planes a realizar sean adecuados a las expectativas del modelo de negocios.

Todo esto a la mano de reuniones programadas y no programadas con el presidente de la Cámara, el señor Marco Vinicio Solís, esto con el fin de mantener una idea concreta de lo que se espera, avances y claridad de las propuestas que fueron surgiendo.

Se trabajó con base en el modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, planteado en el marco teórico, en donde podemos encontrar una propuesta muy acertada sobre un modelo de negocios que aplica para cualquier tipo de compañía, el cual genera una visión más clara sobre el manejo e implementación de una estrategia para una empresa.

✓ Segmento de mercado

Constituyen el corazón de las organizaciones y pueden ser empresas o un grupo de personas, esto depende del mercado meta de cada empresa.

✓ Propuestas de valor

Consiste en el paquete de beneficios que se le otorga al cliente, es el hecho de por qué el cliente prefiere mis productos y no los de mi competencia

✓ **Canales**

Son los medios por los cuales obtenemos un contacto con el cliente, estos son puntos que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

✓ **Relaciones con los clientes**

Consiste en la relación directa que se desea obtener con cada cliente con la idea mantenerlo dentro de la cartera de clientes.

✓ **Flujos de ingreso**

Al mantener a cabo las estrategias propuestas anteriormente se obtiene un claro ingreso de efectivo en la empresa, el cual se deberá de cuidar el valor monetario cobrado a cada cliente.

✓ **Recursos claves**

Estos recursos permiten llevar a cabo un buen modelo de negocios, el cual permitirá a la empresa crear y obtener propuestas de valor, llegar mercados, mantener relaciones con los diferentes segmentos de clientes y obtener mayor ingresos.

✓ **Actividades claves**

Consiste en tener claras las actividades que se va a realizar a la hora de implementar la estrategia propuesta a cada colaborador de la empresa, para que en conjunto la estrategia sea exitosa.

✓ **Asociaciones claves**

Éstas se deben de realizar con el propósito de reducir los riesgos, adquirir recursos y optimizar el modelo estratégico.

✓ **Estructura de costos**

Consiste en la planeación de los gastos que la empresa está incurriendo y deberá de asumir a partir de la implementación de la estrategia.

Este método es muy completo y a su vez se implementó un análisis numérico con la idea de dar un panorama más claro sobre el actual, futuro y grado de importancia para cada complemento que se agregó al modelo de negocios.

Cuadro 4. Tabla de puntuación al análisis del modelo de negocios

GRADO DE IMPORTANCIA		ESTADO ACTUAL		ESTADO FUTURO	
VALOR	PUNTUACIÓN	VALOR	PUNTUACIÓN	VALOR	PUNTUACIÓN
Poca	1	Pésimo	1	Pésimo	1
Algo	2	Muy malo	2	Muy malo	2
Media	3	Malo	3	Malo	3
Mucha	4	Regular	4	Regular	4
Critica	5	Bueno	5	Bueno	5
		Muy bueno	6	Muy bueno	6
		Excelente	7	Excelente	7

Fuente: Rony Rodríguez Barquero, 2012

Se analizan las descripciones dentro de los cuadros dando según la escala anterior la puntuación correspondiente y se procede al análisis de puntuación final.

Para la puntuación del análisis del grado de importancia se analizan toman todas las puntuaciones correspondientes a este aspecto de un bloque determinado y se promedian, dicho porcentaje se divide entre la puntuación máxima en este caso es de 5 y se multiplica por 100.

Para la puntuación del análisis del estado actual y futuro se analizan, toman todas las puntuaciones correspondientes a cada aspecto por separado, de un bloque determinado y se promedian, dicho porcentaje se divide entre la puntuación máxima en este caso es de 7 y se multiplica por 100.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

La Cámara de Comercio, Industria y Turismo nace por una iniciativa del sector comercial de la Zona de Ciudad Quesada, con la idea de generar un beneficio en conjunto para sus empresas y para la economía y desarrollo local, actualmente su visión se mantiene, ofreciendo servicios que ayuden cumplir dichas meta.

Como se determinó en el marco de referencia ésta es una entidad administrativamente hablando muy pequeña, ya que se encuentra dirigida por los 10 miembros de la junta directiva en especial por el presidente de Cámara, ya que es el que se encuentra a tiempo completo en las labores de la entidad, en coordinación con su asistente administrativa.

Esta investigación pretende especializarse en el área de mercadeo por lo se analizará la situación actual en esta área:

4.1. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

A continuación se realizara un análisis de los entornos que rodean a la Cámara ya sea dentro y fuera de la misma entidad.

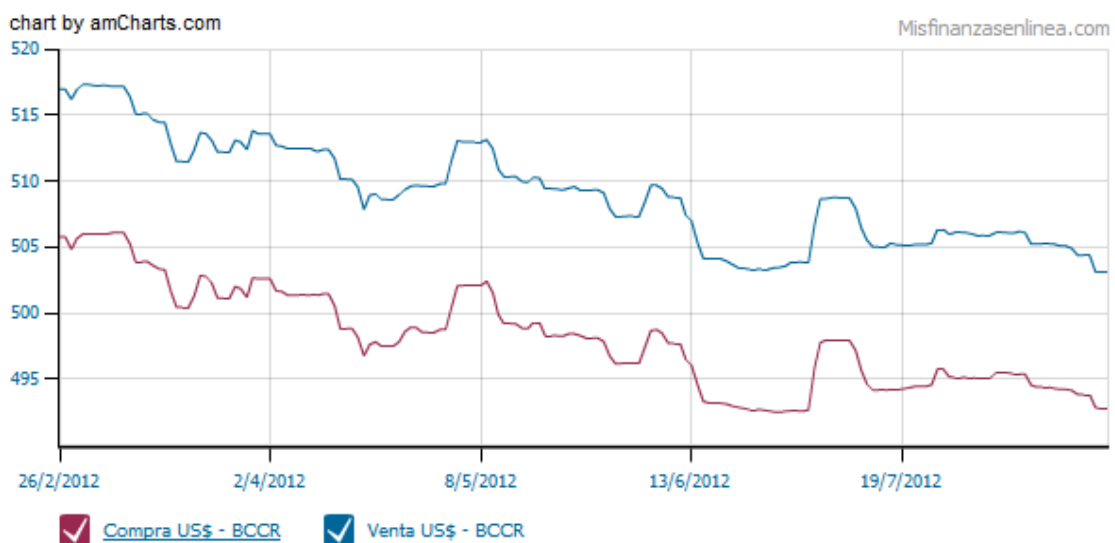
4.1.1. Gran Entorno

- ⇒ Dentro de este aspecto, existen grandes gestiones a nivel nacional que logran otorgar grandes beneficios a la Zona Norte y de manera indirecta favorecen a la Cámara, ya que el fin principal de la misma es ser apoyo y desarrollo a los tres grandes sectores de la Zona Norte, Comercio, Industria y Turismo. Entre los que destacan:
- ⇒ El avance de la carretera San Carlos-San José, esta es una gran oportunidad para aumentar el desarrollo regional, logrando la expansión del comercio con el Valle Central, se menciona en un artículo publicado en el 27 de enero del 2012, sobre el gran avance que se está presentando en este proyecto (crhoy.com, 2012)

⇒ Dentro de los problemas a nivel nacional dentro del sector turismo podemos encontrar una gran variación en el tipo de cambio del dólar a nivel nacional, esto afectando a las empresas de este sector ya que hacen variar mucho sus ingresos.

En el siguiente grafico se muestran los cambios que ha sufrido el dólar a través de este año:

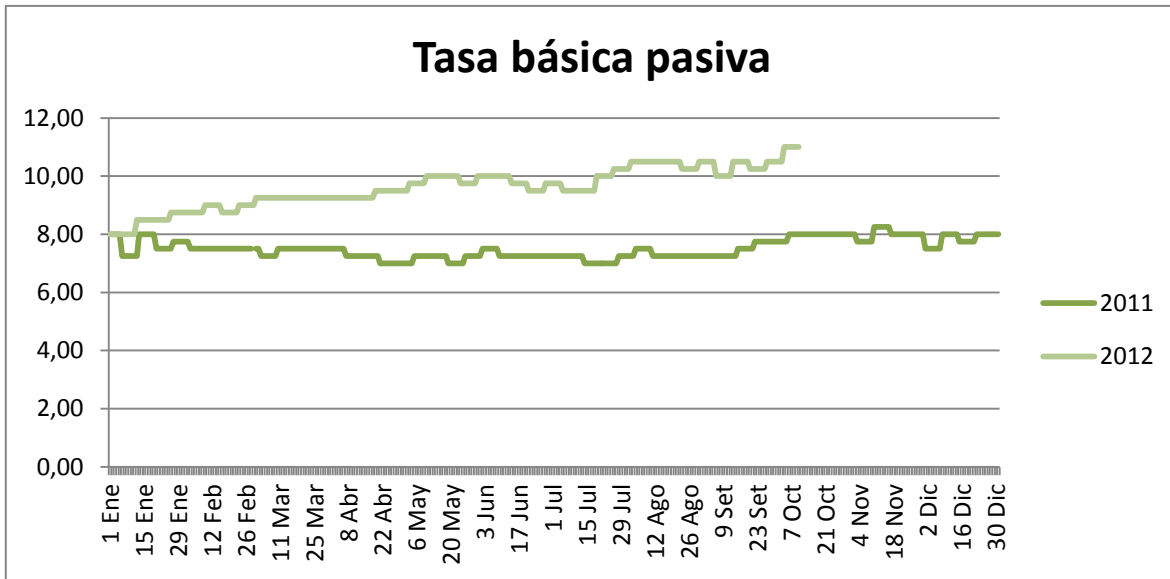
Ilustración 11. Tipo de cambio del dólar



Fuente: Mis Finanzas en línea.com, 2012.

⇒ Adicional a este problema, ya en el ámbito nacional a todas las empresas les afecta el cambio abrupto que ha tenido ésta tasa en comparación con el año anterior como lo muestra la siguiente ilustración:

Ilustración 12. Tasa básica Pasiva

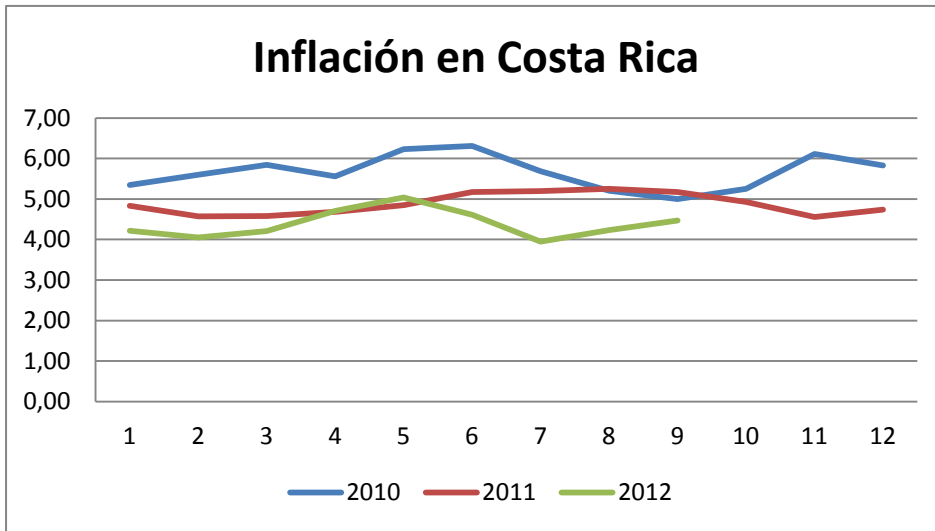


Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2012.

Estas características realizan un escenario a nivel nacional muy complicado para la creación y surgimiento de pymes debido a la crisis económica, esto desencadena el aumento de empresas claramente establecidas en la zona con posibilidad de formar parte de dicha Cámara.

⇒ Otro aspecto que afecta dentro del gran entorno a la Cámara es la inflación que se vive a nivel nacional que como lo demuestra la siguiente gráfica se puede observar que el pico más elevado se produjo en el 2010, disminuyendo hasta el día de hoy en un 4,47%, esto es muy ventajoso para el desarrollo de las empresas.

Ilustración 13. Inflación en Costa Rica



Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2012.

4.1.2. Entorno Cercano

Para realizar este análisis se hará énfasis según la teoría de Estrategias Competitivas de Michael E. Porter, el cual propone realizar un análisis del sector competitivo mediante las 5 fuerzas principales que abordan dicho sector dentro de la empresa, como se explicó más ampliamente en el marco teórico.

A. Fuerza 1. Rivalidad entre competidores

La cámara al ser una asociación de empresarios no posee una competencia claramente definida ya que las cámaras que se encuentran distribuidas según sus necesidades empresariales en diversos sectores e intentan ser las líderes en dicho sector y tratan de competir con las demás de las diversas zonas. Las Cámaras más cercanas a ésta son, la Cámara de Comercio, Industria Turismo y Agricultura de Alajuela y la Cámara de Turismo de la Fortuna de San Carlos.

Con lo que respecta a las afiliaciones, éstas no aumentan en gran medida debido al desconocimiento de los benéficos o ya sea por la poca atracción de los mismos, esto se

comprueba con el total de número de patentes en la Zona Norte y en relación con el número de afiliados.

Actualmente los costos fijos de la Cámara son cubiertos por las membresías, por lo que no se posee presupuesto para la innovación y creación de otro tipo de actividades en las que Cámara se puede dar a conocer y aumentar los beneficios.

B. Fuerza 2. Competidores potenciales

No se poseen competidores de manera potencial ya que las Cámaras están distribuidas por sectores y luchan por el bienestar económico y social de dicho sector, en este caso sería por el comercio, la industria y el turismo de la Zona Norte.

C. Fuerza 3. Sustitutos

Existen empresas afiliadas y no afiliadas que ofrecen de igual manera algunos de nuestros servicios, algunos de dichos servicios se realizan por medio de alianzas con las empresas afiliadas creando paquetes especiales con las empresas afiliadas mejorando la oferta a las empresas afiliadas, por lo que Cámara no convierte en una competencia si no un aliado para aumentar las ventas.

Con lo que respecta a las empresas no afiliadas que ofrecen los mismos servicios se intentará atraerlas con la idea de la creación de las mismas alianzas que se manejan con las empresas afiliadas.

D. Fuerza 4. Poder de los proveedores

Los principales proveedores de la Cámara son las empresas en alianza, ya que con en conjunto se logran grandes proyectos como ruedas de negocios, capacitaciones, ferias entre otros, como lo son cyber negocios, pymes de Costa Rica, MEIC, PROCOMER, entre otras. Al igual no se pueden dejar de lado como proveedores los mismos afiliados ya que con ellos se realizan capacitaciones y se fortalecen programas como el Programa Amigos de la Cámara.

E. Fuerza 5. Poder de los clientes

En este caso existen muchos afiliados que consideran que los talleres o capacitaciones deberían de efectuarse de manera gratuita, pero pese a la poca cantidad de afiliados los gastos operativos no tienen como ser abastecidos, por lo que se les da una cuota diferenciada con respecto a los particulares.

Muchos afiliados se sienten negativos o indiferentes hacia con las labores realizadas por parte de la Cámara, pero no se recibe una retroalimentación de las actividades por parte de los mismos y existe a la vez poca participación en la asamblea de los mismos, por lo que se deben de buscar maneras alternativas para encontrar mejorar la satisfacción de las labores de la Cámara, esto se sustenta por el porcentaje de participantes a las asambleas anuales ya que tan solo un 22% del total de afiliados se presentan.

4.1.3. Las 4 P (Precio, Producto, Plaza y Promoción)

En el caso de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo, al hablar de precio se está cobrando \$6500 por cada socio de manera mensual, o ya sea el mismo precio pero de manera acumulativa, a pagar de manera trimestral, semestral o anual.

En lo que respecta a al producto se determina por el paquete de servicios que se ofrece al asociado, como lo es publicidad, alianzas estratégicas, impulso en el desarrollo de la Zona Norte, etc.

Su plaza como lo dice su nombre se refiera al sector comercio, industria y turismo de la Zona Norte, pero en términos reales no es del todo cierto ya que no está abarcando con fuerza a los sectores de los Chiles, Upala y Guatuso de la manera más apropiada para lograr abarcar a la Zona Norte ya que el 100% de las afiliaciones pertenecen al cantón de San Carlos.

En el ámbito de promoción no se posee una estructura claramente establecida, esto por el hecho de que no se posee a un encargado en esta área, anteriormente si se poseía personal para la misma pero por motivos desconocidos y no se posee. Sus principales medios de promoción se enfocan en la venta personal, por medio de actividades en conjunto con otras organizaciones, medio publicitarios como lo son canal 3 de cable tica, periódico San Carlos al Día, Facebook y su página web.

4.1.4. Benchmarking

Se realizó un pequeño benchmarking, con respecto a la Cámara de Alajuela y la Cámara de Comercio de Costa Rica, en donde los servicios son muy parecidos, a diferencia de otros servicios que la Cámara de la Zona Norte no ofrece, como se muestra en el siguiente recuadro.

Cuadro 5. Comparación con otras Cámaras de Comercio

SERVICIO	CÁMARA DE ALAJUELA	CÁMARA DE COMERCIO DE COSTA RICA	CÁMARA DE LA ZONA NORTE
Sala de sesiones.	Posee una más pequeña a la que se piensa implementar en la Cámara de la Zona Norte.	Se posee dicho servicio.	Proceso de reinstalación.
Convenios con el INA y UTN.	Se posee dicho servicio.	No se posee claramente establecida	Se posee dicho servicio.
Talleres y Capacitaciones a bajos costos.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio, a diferencia de las demás esta Cámara realiza mayores capacitaciones.	Se posee dicho servicio.
Bolsa de empleo.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio pero no de la mejor manera, ya que la página web todavía se encuentra en reparación.
Asesoría empresarial.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio, pero los afiliados no lo usan o lo desconocen.
Promoción del Comercio o empresas.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio, pero no de manera planificada, ya que no se posee el personal para crear diversidad de métodos de divulgación
Boletín informativo	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	No se posee dicho servicio.

SERVICIO	CÁMARA DE ALAJUELA	CÁMARA DE COMERCIO DE COSTA RICA	CÁMARA DE LA ZONA NORTE
Directorio y guía comercial	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	No se posee dicho servicio, pero el mismo se recompensa por el servicio de compreensancarlos.com
Organización de ferias	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.
Noche de gala empresarial	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	No se posee dicho servicio.
Asesoría en derecho legal y laboral	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.
Asesoría en trámites legales	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	No se encuentra claramente establecido dicho servicio.
Alianzas comerciales estratégicas	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio con ayuda del programa amigos de la Cámara.
Programa de seguridad Ciudadana Financiera	No se posee dicho servicio.	No se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.
Tarifas diferenciadas	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	No se posee dicho servicio claramente establecido.
Divulgación por medio de páginas web	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio.	Se posee dicho servicio pero no con las mejores condiciones.
Descuentos entre sus afiliados	No se posee dicho servicio	No se posee dicho servicio	Se posee dicho servicio con el programa "Amigo de la Cámara"

Fuente: Con base en <http://www.camara-comercio.com/>, y <http://camara-alajuela.com/>

Como se puede analizar en el grafico anterior existen ciertas debilidades y fortalezas en relación con otras Cámaras.

Dentro de las fortalezas está la creación y éxito del programa de seguridad financiera, ya que no se posee una Cámara con esté programa tan bien establecido y en funcionamiento. La

creación de una sala de secciones y capacitaciones muy amplia en relación con las salas con otras Cámaras y que se espera que esté muy adecuada a las necesidades.

Se manera complementa muy apropiadamente el programa amigos de la Cámara como un programa de apoyo a los empresarios, pero se deberá de actualizar según las nuevas ofertas.

Dentro de las debilidades tenemos que se encuentra en reparación cierta parte de la página web que no están en funcionamiento como la bolsa de empleo, creando como debilidad la página web actual.

Uno de los métodos utilizados por otras cámaras para la divulgación y promoción de sus afiliados es la implementación de un directorio comercial, pero a su vez hay que analizar qué impacto generaría en el mercado sancarleño la implementación de una estrategia así, ya que existe la página compreensancarlos.com y la implementación de boletines informativos mensuales.

Como método de atracción para la asistencia a la asamblea se utilizan nombre que atraen la atención del público como lo es noche de gala de empresarios, por lo que se debería de crear una estrategia para así.

4.2. ANÁLISIS F.O.D.A. BASADO EN ANÁLISIS DE ENTORNO

En base a la anterior información se propone el siguiente F.O.D.A con respecto a los clientes potenciales y actuales.

Cuadro 6. Análisis FODA con énfasis a mercadeo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con entidades públicas y privadas para la creación de capacitaciones y talleres. • Alianzas con instituciones que permiten divulgación de información propia de la Cámara. • Función de representatividad para cada sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de proyectos con nuestros aliados con la idea de mejorar los servicios. • Creación de Comités de apoyo local, incrementando los afiliados y expandiendo sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca planificación e innovación de los servicios a ofrecer a los afiliados. • Pocos servicios en comparación con otras cámaras. • Mala percepción de la cámara en algunas empresas. • Dificultad de acceso a nuestros servicios por parte de los afiliados más lejanos. • Poca búsqueda y planificación de temas a capacitar en la Zona Norte. • Poca participación de afiliados para creación de ideas proactivas. 	<p>Desafiliación por falta de valor agregado o desconocimiento del mismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS

Hoy en día la economía es muy cambiante y tendrá que ser actualizada dentro de los ámbitos sociales y político por cada empresa dentro de un área determinada, por lo que se deberán de apoyar por muchas entidades a su alrededor como lo son las estructuras a nivel meso.

En el artículo llamado Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, de Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer, se pueden determinar 4 tipos de niveles analíticos como lo son meta, macro, meso y micro, en este caso las Cámaras se encuentran dentro del nivel meso como una entidad que nace como una dimensión local de este nivel.

“La concentración de meso políticas en *clústers* industriales con potencial de desarrollo, a nivel de *clústers*, al desarrollo de un entorno eficiente para los mismos, esto es, un contexto propicio a la innovación, un instrumental capaz de promover a los *best performers* y conducirlos lo antes posible hasta el *best practice* internacional, así como la formación de estructuras que ayuden a las empresas con potencial de desarrollo a dar alcance al grupo de los *best performers* y el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o *clústers*” (Esser, Hillebrand, Messne, & Meyer-Stamer, 1996)

Las Cámaras poseen la última característica, ya que nacen de una fuerza empresarial de una determinada área, cuyos ideales según menciona el artículo son los de presentar ofertas de formación, desarrollo de sistemas de información o acelerando el flujo de informaciones.

Esto genera que las Cámaras sean entes que ayuden al cambio, con la idea de generar un avance dentro de la economía, analizando constantemente los objetivos de acción a trabajar a un corto y mediano plazo con el propósito de ser ese ente que las empresas necesitan y encontrar los puntos fuertes y posibles de la generación del cambio, por medio de la creación de *clústers*.

Las cámaras deberán de ser instituciones que promuevan la búsqueda de innovaciones y las inversiones en I+D, permitiendo que las empresas sigan estrategias de largo plazo orientadas al crecimiento y a la conquista de segmentos de mercado, donde la misma Cámara deberá de

buscar aliados que ayuden a incentivar esto en el mercado como lo son organizaciones empresariales, sindicatos, asociaciones, administraciones locales, institutos tecnológicos y universidades en las que se crean redes de apoyo a nivel local y regional, incentivando el desarrollo económico.

Es por esto, que se pretende realizar el siguiente análisis con la expectativa de generar un cambio a nivel interno de esta Cámara con la idea de desarrollarse y ser este ente que genere el cambio en la economía de las empresas afiliadas a ellas pertenecientes de la Zona Norte.

Los siguientes resultados fueron obtenidos en base a un taller realizado con la metodología planteada en el modelo de *Business Model Generation*, a continuación se presenta de manera general las descripciones propuestas para cada bloque:

Cuadro 7. Modelo de negocios para la Cámara

<p><u>Aliados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidades y centros de enseñanza ✓ Entidades financieras ✓ Empresas de capacitación y consultoría ✓ Ministerio de Economía (Red de Apoyo Pyme) ✓ PROCOMER ✓ Zona Económica Especial ✓ FEDECAMARAS ✓ Instituto Costarricense de Turismo ✓ Comisión Interinstitucional de Seguridad ✓ Cámara de Comercio de Costa Rica ✓ Ministerio de Seguridad 	<p><u>Actividades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de proyección social ✓ Proyección de la Cámara ✓ Gestión de información y divulgación ✓ Gestión de capacitación ✓ Gestión de ferias y ruedas de negocios ✓ Gestión del Programa de Seguridad 	<p><u>Oferta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos ✓ Programa de Seguridad ✓ Divulgación ✓ Representatividad ✓ Sala de sesiones ✓ Capacitaciones ✓ Ferias y ruedas de Negocios ✓ Pólizas colectivas del INS 	<p><u>Relación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de ventas ✓ Seguridad Gremial ✓ Aumento de competitividad ✓ Estatus ✓ Respaldo/Protección 	<p><u>Clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio ✓ Industria ✓ Turismo ✓ Servicios
<p><u>Costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de oficina ✓ Nómina ✓ Costo de actividades (ferias, capacitaciones) ✓ Costos operativos del Programa de Seguridad ✓ Información, divulgación ✓ Proyección social 			<p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico ✓ Periódico San Carlos Al Día ✓ Canal 03 Cable Tica ✓ Actividades ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales ✓ Website 	

Fuente: Grupo focal con miembros de la Junta directiva.

A continuación se presentan los resultados y análisis del modelo anteriormente presentado:

Cuadro 8. Evaluación de Clientes

1. CLIENTES			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> • Se agregar al sector servicio, siendo un sector muy similar al comercio. • La Cámara no depende del sector turismo, ni ha crecido este sector dentro de ella. • Su principal sector es el Comercio, por lo que se debe de consolidar y fortalecer. 	Comercio	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Servicios	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Industria	Importancia	3
		Estado Actual	2
		Estado Futuro	5
	Turismo	Importancia	3
		Estado Actual	1
		Estado Futuro	5

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Clientes es de 75% y en estado actual es de un 39%, determinando que en el estado futuro se necesitaría un 86%.

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que el sector Comercio se encuentra en criticidad extrema, por lo que se deberá de trabajar, seguido del sector del Turismo y de Servicios con un nivel de criticidad alta y por último y sin dejar de lado el sector Industria con un nivel de criticidad moderado

Cuadro 9. Análisis FODA de los clientes

1.1. CLIENTES		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Crecimiento de la participación del sector comercial	Analizar más las necesidades de este sector, por medio de encuestas cada 6 meses.

Oportunidades	Creación de comités de la Cámara dentro de las principales zonas.	Fortalecer y dar seguimiento a este posible programa.
Debilidades	Poca participación del sector Turístico e Industrial	Analizar si el sector Turismo si debería seguir dentro de esta entidad o Incrementar la misma.
Amenazas		

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

Del total de afiliados inscritos a la fecha con un total de 226 empresas a la Cámara solamente 10 pertenecen al área de Industria y 5 pertenecen al área de Turismo, su total pertenecen en gran mayoría a empresas del área comercial con un pequeño porcentaje al área de servicios.

Las últimas afiliaciones han sido por parte del sector comercial o servicios según la base de datos manejada por la Cámara.

Cuadro 10. Evaluación de la Oferta

2. OFERTA			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> Existen diversos servicios que los asociados desconocen y no hacen uso de ellos, en especial los descuentos. Existen servicios que la Cámara no los ha divulgado, como los seguros contra incendios, los cuales también deberían divulgarse por las entidades que los ofrecen. La Cámara no está aprovechando oportunidades 	Descuentos	Importancia	4
		Estado Actual	1
		Estado Futuro	7
	Programa de Seguridad	Importancia	5
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	7
	Divulgación	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Representatividad	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
Sala de sesiones	Importancia	4	

<p>externas que el mercado le ofrece.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Programa de Seguridad es la oferta más importante que la Cámara está ofreciendo. • Se deberá de trabajar en la representatividad en la Zona Norte. 		Estado Actual	1
		Estado Futuro	7
	Capacitaciones	Importancia	4
		Estado Actual	3
		Estado Futuro	7
	Ferias y ruedas de Negocios	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Pólizas colectivas del INS	Importancia	4
		Estado Actual	2
Estado Futuro		7	

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Oferta es de un 85% y estado actual es de un 43%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 98%

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que la oferta se encuentra en criticidad extrema son los descuentos, la representatividad, la sala de sesiones, capacitaciones y las pólizas colectivas del INS, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentran, el Programa de Seguridad, divulgación y ferias de negocios, no se presentan ofertas con un nivel de criticidad moderada ni baja.

Cuadro 11. Análisis FODA de la Oferta

2.1. OFERTA		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Apertura de un nuevo local en la que habilitará una sala de sesiones con capacidad para 30 personas.	Adecuar dicha sala, con el mobiliario y equipo necesario.
	Creación de paquetes de pólizas para nuestros afiliados por parte los afiliados que ofrecen dicho servicio	Replantear las ofertas con las entidades que las ofrecen. Realizar la divulgación de estos servicios por parte de la Cámara y de las entidades que las ofrecen.

Oportunidades	Realizar capacitaciones impartidas por nuestros afiliados.	Realizar programaciones de capacitaciones con nuestros afiliados
	Creación de ferias y ruedas de negocios con instituciones públicas y privadas.	No perder las relaciones con dichos entes y desarrollar nuevas oportunidades y proyectos con estos y nuevos entes.
Debilidades	Poca divulgación de las empresas afiliadas por parte de la Cámara.	Creación de estrategias de divulgación y accionar tanto como para la Cámara y como de sus afiliados Creación de una revista o crear alianzas con una. Divulgación de la oferta que se posee en alianza con ABREK S.A.
	No existe una programación de capacitaciones.	Determinar las necesidades de capacitación de los afiliados por medio de una encuesta y crear un programa semestral de capacitaciones.
	Poco posicionamiento dentro de las instituciones públicas por lo que disminuye la representatividad que posee para la Cámara ante sus empresas afiliadas.	Búsqueda de creación de alianzas y proyectos con entidades públicas.
	Poco apoyo por parte de los afiliados para la creación de proyectos.	
Amenazas		

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

- ⇒ Muchos afiliados empezando por la junta directiva se encuentran dispuestas a colaborar como lo es la creación del programa “Amigos de la Cámara”, ofreciendo sus descuentos y abiertos a ayudas de proyección social.
- ⇒ Se encuentra pronta a inaugurar una sala de sesiones ubicada frente a la Cañera que ayudara y promoverá la creación de charlas y taller a impartir por parte de la Cámara.
- ⇒ Se posee el servicio de pólizas colectivas con nuestros afiliados como lo son Prima Seguros, Seguros Bejarano, etc.

- ⇒ Se están promoviendo talleres y charlas con diversos afiliados como lo es Cyber Negocios, Saber Estar, Banco Nacional, etc.
- ⇒ En el mes de Agosto se llevó a cabo una feria pyme con el Banco Nacional y se esperan ruedas de negocios en conjunto con la red de apoyo pyme, formado por entidades del Ministerio de Economía, Zona Económica Especial y PROCOMER.
- ⇒ Se deberá de analizar la vida útil de los activos ya que como por ejemplo el sistema de facturación ya está siendo obsoleto, la impresora y determinar la vigencia de la página web.
- ⇒ No se posee un método de divulgación masiva para las empresas afiliadas, actualmente solo se maneja el envío de información por facebook y vía correo electrónico.
- ⇒ No se posee un cronograma de actividades a realizar ya que las capacitaciones van surgiendo según las principales necesidades o ofrecimiento de los afiliados, tampoco se posee un orden de las capacitaciones impartidas.
- ⇒ Se nos ha informado que instituciones como la Municipalidad de San Carlos ha realizado eventos de nuestro interés a los cuales no se nos ha sido informado al igual que diversos otros eventos organizados por otras entidades.

Cuadro 12. Evaluación de las Relaciones

3. RELACIONES			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que se deberá de realizar un acercamiento cara a cara con el asociado para determinar inquietudes y obtener sugerencias. • Una de las principales relaciones por las cuales el asociado se mantiene 	Aumento de ventas	Importancia	4
		Estado Actual	2
		Estado Futuro	6
	Seguridad Gremial	Importancia	5
		Estado Actual	3
		Estado Futuro	7
	Aumento de competitividad	Importancia	3
		Estado Actual	3

dentro de la Cámara es el Estatus, ya que en su mayoría son empresas con propietarios mayores de 40 años, que valoran su pertenencia a la Cámara.		Estado Futuro	5
	Estatus	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	6
	Respaldo/ Protección	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Relaciones es de un 84% y estado actual es de un 46%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 89%.

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que las relaciones que se encuentra en criticidad extrema son aumento de ventas, seguridad gremial y respaldo y protección, seguidas con un nivel de criticidad moderada se encuentran el aumento de competitividad y el estatus, no se encuentran relaciones con un nivel de criticidad alta ni baja.

Cuadro 13. Análisis FODA de las Relaciones

3.1. RELACIONES		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Apoyo por parte de empresas con propietarios mayores de 40 años, ya que consideran que Cámara les otorga estatus	
Debilidades	Los empresarios no se informan de los beneficios que ofrece la Cámara	Realizar un acercamiento con el afiliado para dar a conocer los benéficos, realizar reuniones de apoyo entre los afiliados de sectores específicos.
	Se está perdiendo la seguridad gremial que se le otorga al afiliado.	Búsqueda de creación de alianzas y proyectos con entidades públicas.
	No se está efectuando una divulgación de las empresas afiliadas con la idea de darlas a conocer y aumentar sus ventas.	Creación de la revista o un directorio comercial a distribución por los mismos afiliados.

Amenazas	Disconformidad por parte de los afiliados al no obtener un beneficio.	Realizar un acercamiento con el afiliado y retroalimentar a la Cámara en que se debería de mejorar.
-----------------	-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

Según un estudio realizado por estudiantes de la Carrera de administración de empresas en el año 2010 las empresas administradas por personas mayores a 40 años en un 40% consideran que han recibido beneficios por parte de la Cámara, por lo que también se sustenta con experiencia de esa misma opinión por parte del presidente de la Cámara, el señor Marco Vinicio Solís.

Se han enviado información de los beneficios ofrecidos por parte de la Cámara pero por la acumulación de información enviada por correo los afiliados pierden interés en leer la información por lo que no se actualizan de dichos beneficios. Muchos afiliados han llamado informando desconocimiento de los beneficios o ven que otros afiliados si han uso de los beneficios y llaman preguntando por los costos siendo totalmente gratuitos, por lo que por conclusión la información de los beneficios no está llegando al asociado.

Actualmente, no se posee un medio por el cual dar a conocer a las empresas afiliadas, ya que en Canal 03 de Cable Tica solo material propio de Cámara y en el periódico San Carlos al Día no se presta su espacio para divulgación de información de otras entidades. Actualmente se posee alianza con ABREK S.A., pero sería conveniente buscar otras alternativas de divulgación de información.

Como se explicaba anteriormente la Cámara está perdiendo la relación con ciertas entidades públicas y privadas perdiendo la Seguridad Gremial que se le ofrecía al Afiliado.

Cuadro 14. Evaluación de los Canales

4. CANAL			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> Se deberá de crear una estrategia de comunicación para atraer a más afiliados 	Correo electrónico	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	6

<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá de mejorar la website con la idea de sustituir de manera parcial el uso del correo. Esto con el propósito de mantener al afiliado informado y no cansarlo con gran cantidad de correos, ya que el mismo deberá de ser usado como un medio de comunicación más personalizado. • El uso de los correos y los teléfonos no deben de ser el principal medio de comunicación. • El uso de los teléfonos deberán ser con fines operativos. 	Periódico San Carlos Al Día	Importancia	4
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	7
	Canal 03 Cable Tica	Importancia	4
		Estado Actual	3
		Estado Futuro	7
	Actividades	Importancia	4
		Estado Actual	2
		Estado Futuro	7
	Teléfono	Importancia	4
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	6
Redes Sociales	Importancia	4	
	Estado Actual	4	
	Estado Futuro	7	
Website	Importancia	5	
	Estado Actual	2	
	Estado Futuro	7	

Fuente: Elaboración Propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Canales es de un 83% y estado actual es de un 51%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 96%

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que los canales se encuentran en criticidad extrema son canal 03 de Cable Tica, las Actividades y la Website, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentran las Redes Sociales, con un nivel de criticidad moderada se encuentra el Periódico San Carlos al Día y el Correo Electrónico y por último con un nivel de criticidad baja se encuentra el Teléfono.

Cuadro 15. Análisis FODA de los Canales

4.1. CANALES		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Se posee con tecnología para el envío de información para los afiliados.	
	Se poseen de manera accesible medios de comunicación masiva en alianza con la Cámara.	
Oportunidades	Creación de actividades con entidades públicas y privadas.	
	Posibilidad de suministrar información propia de la Cámara en actividades a participar.	Creación de un panfleto publicitario exclusivo para el mercado meta de la Cámara. Continuar con las tarjetas, mejorar información sobre el programa de amigos de la cámara y por ende actualizar la boleta de beneficios.
Debilidades	Saturación de información para los afiliados, de manera que no se maneja una priorización de información.	De mejorarse la website se procede a utilizar los correos solo para envío de información importante a la base y para trabajos operativos. Dar mantenimiento y mejora a la página web. Aprovechar las tecnologías que se encuentran a la mano como lo son los códigos de barras digitales.
	No se posee con un perfil de ferias a participar.	Análisis de las características de las ferias a participar, determinando los beneficios a obtener.
	No se poseen más oportunidades de divulgación de información	Buscar otras maneras de divulgar información propia de la Cámara.
Amenazas		

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

- ⇒ Se considera que se poseen los equipos necesarios para realizar las labores de comunicación como lo son el internet, computadoras, teléfonos y fax.
- ⇒ Se poseen alianzas con Cable Tica y periódico San Carlos al Día que nos permite promocionarnos a nivel masivo en la Zona Norte.

- ⇒ El hecho de crear actividades con entidades públicas y privadas como lo son Ministerio de Economía, Zona Económica Especial, PROCOMER, Banco Nacional, etc., nos permite promocionarnos a nivel Regional y divulgar nuestra información así como la de nuestros afiliados.
- ⇒ Como se mencionaba anteriormente el hecho de utilizar los correo para envió de información al afiliado se convierte en una mala práctica de envió de información ya que el afiliado se distorsiona del gran flujo de información y no se rescata la información más importante para el mismo.
- ⇒ Se deberán de analizar las ferias a participar con la idea de que cumplan las principales expectativas de la participación las cuales son: 1. Divulgación de la Cámara, 2. Afiliaciones y 3. Ganancias económicas.
- ⇒ Actualmente sólo se poseen como principales canales a Cable Tica, Periódico San Carlos al Día, facebook, correo electrónico y pagina web, por lo que sería recomendable buscar otro medio de divulgación de información.

Cuadro 16. Evaluación de los Ingresos

5. INGRESOS			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> • El principal ingreso que posee la Cámara es por parte del programa de seguridad, ya que las membrecías cubren los gastos operativos. 	Membrecías	Importancia	5
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	7
	Ferias	Importancia	2
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	6
	Programa de seguridad	Importancia	5
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	7
	Capacitaciones	Importancia	3
		Estado Actual	3
		Estado Futuro	6
Pólizas del INS	Importancia	4	

		Estado Actual	3
		Estado Futuro	7

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Ingresos es de un 76% y su estado actual es de un 57%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 94%

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que los ingresos que se encuentra en criticidad extrema son las Pólizas del INS, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentran las Membrecías y el Programa de Seguridad, con un nivel de criticidad media se encuentran las Capacitaciones y con un bajo nivel de criticidad se encuentran las Ferias.

Cuadro 17. Análisis FODA de los Ingresos

5.1. INGRESOS		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Diversidad de fuentes de ingresos.	Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Proyección Social.
Oportunidades	Mayor cobertura de los servicios, logrando mayores ingresos	Creación de comités locales de la Cámara, logran expandir los servicios.
Debilidades	Cantidad de cuentas por cobrar	Mejoramiento de los métodos de cobro (Estrategia de Cobro)
	Poca afiliación en relación con el total de patentados en la Zona, lo que provoca un crecimiento económico bajo.	Incrementar en la cartera de afiliados.
	Pocos ingresos de efectivo por parte de las Pólizas Colectivas del INS, por la falta de divulgación de dicho programa.	Aumentar la divulgación de dicho programa e implementarlo en otras localidades.
Amenazas	Desafiliación disminuyendo los ingresos	

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

- ⇒ Se poseen fuentes de ingresos en lo que respecta a las membrecías por afiliación, por parte del Programa de Seguridad y por Pólizas colectivas, logrando un constante flujo de efectivo.
- ⇒ Se pretende crear un programa con prueba piloto en Aguas Zarcas de crear pequeños comités distritales de la Cámara por lo que permitirá mayor cantidad de afiliados y mayor cobertura de los servicios actualmente ofrecidos a los afiliados.
- ⇒ No se pose un manejo bien establecido de las cuentas por cobrar por lo que genera en ciertas ocasiones un acumulativo de un afiliado de cuentas por cobrar afectando la contabilidad de la Cámara.
- ⇒ Actualmente según datos de la Municipalidad de San Carlos existen 4931 empresas registradas en la base de datos de sus patentes, esto genera un fuerte mercado de afiliados potenciales en relación con el total de empresas afiliadas que llega a un total de 230 empresas.

Cuadro 18. Evaluación de los Recursos

6. RECURSOS			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de los equipos que necesitamos para el nuevo local. 	Personal	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	6
	Tecnologías de información	Importancia	5
		Estado Actual	2
		Estado Futuro	7
	Infraestructura	Importancia	4
		Estado Actual	2
		Estado Futuro	6
	Equipo	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de los Recursos es de un 76% y su estado actual es de un 57%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 94%.

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que los recursos que se encuentra en criticidad extrema son las Tecnologías de Información y la Infraestructura, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentran el Personal y el Equipo, no se presentan Recursos con un nivel de criticidad moderada ni baja.

Cuadro 19. Análisis FODA de los Recursos

6.1. RECURSOS		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	La implementación de una sala de sesiones.	Adecuar dicha sala con la idea de que cumpla las expectativas deseadas.
Oportunidades	Se poseen con afiliados que nos pueden suministrar y actualizar los equipos y tecnologías necesarias para el funcionamiento.	
Debilidades	No se posee con una estructura organizacional claramente establecida, ni los manuales que guíen dicha organización.	Creación de un manual de puestos, incentivos laborales y manual organizacional. Determinar si existe la necesidad de un nuevo personal. Creación de una evaluación de desempeño.
	Debilitamiento de los activos.	Determinar qué equipo tangible e intangible ha caducado su vida útil y remplazarlo. Analizar qué equipo nuevo se debe de incorporar.

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

- ⇒ Se posee una sala de sesiones en la cual ayudará a nuestros afiliados ante cualquier actividad o reunión ejecutiva que se desee y funcionara como centro de capacitaciones programadas para la Cámara, la misma se encuentra dentro de las nuevas instalaciones.

- ⇒ Dentro de nuestra lista de afiliados poseemos empresas como Mundotec y Sistemas de Oficinas, que nos pueden suministrar de productos tecnológicos y a empresas como Soluciones Integrales en Computación que ofrece a nuestros afiliados asesoría remota gratuita.
- ⇒ No posee de manera escrita un documento que sustente a la organización de manera administrativa, además de los estatutos creados por la Cámara, ya que todo camina conforme a la experiencia y conocimiento de la Junta Directiva.
- ⇒ Actualmente existen algunos activos que están perdiendo su vida útil y que están siendo cambiados poco a poco como lo son las computadoras.

Cuadro 20. Evaluación de las Actividades

7. ACTIVIDADES			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar las actividades en relación con los medios a utilizar • Se deberá de mejorar la gestión del programa de seguridad. • Se deberá de mejorar el programa de proyección social. 	Programa de proyección social	Importancia	4
		Estado Actual	3
		Estado Futuro	6
	Proyección de la Cámara	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Gestión de información y divulgación	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Gestión de capacitación	Importancia	4
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Gestión de ferias y ruedas de negocios	Importancia	4
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	6
Gestión del Programa de Seguridad	Importancia	5	
	Estado Actual	4	
	Estado Futuro	7	

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Actividades es de un 87% y su estado actual es de un 57%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 95%.

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que las actividades que se encuentra en criticidad extrema es el de Gestión de Programa de Seguridad y el de Promoción de la Cámara, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentra la Gestión de Información y Divulgación, la Gestión de Capacitación y el Programa de Proyección Social no se presentan ofertas con un nivel de criticidad moderada y con un nivel de criticidad baja se encuentra la Gestión de ferias y ruedas de negocios.

Cuadro 21. Análisis FODA de las Actividades

7.1. ACTIVIDADES		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Se gestionan programas de proyección social.	Destinar de manera mensual un porcentaje de ganancias de la membresía con el fin principal de gastos para proyección social. Aprovechar al máximo las oportunidades de este ámbito.
Oportunidades	Se posee un acercamiento con entidades públicas y privadas sobre la gestión de capacitaciones.	Aprovechar esas oportunidades y plasmarlas en un cronograma de capacitaciones.
Debilidades	No se posee el personal necesario para cubrir ciertas gestiones.	
	No se le da la atención y seguimiento al Programa de Seguridad.	Crear una estructura administrativa más sólida para el control de este programa. Involucrar a más instituciones dentro del programa. Promulgar mas dicho programa. Estar atentos ante las revisiones preventivas del auto. Promover dicho programa en diferentes localidades.
	No se gestiona de la manera eficaz la proyección de Cámara.	Mejorar y promover los beneficios que otorga la Cámara. Mejorar la relación con entidades públicas y privadas.

	No se gestiona de manera eficaz la gestión de información y divulgación	Mejorar los canales e impulsar mejores métodos de divulgación de información. Estar siempre actualizados con los temas a nivel local y ayudar en lo posible.
	No se posee una retroalimentación de las actividades realizadas.	Llevar un informe detallado de lo que se realizó en la actividad con el propósito de realizar una retroalimentación y manejo de actividades realizadas.
Amenazas	Pérdida de entusiasmo de los afiliados y no afiliados en asistir a las convocatorias de actividades realizadas por Cámara.	

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

- ⇒ La Cámara dentro de su estructura posee un comité que se encarga de analizar y cooperar dentro de la Zona en ayudas de proyección, pero actualmente no poseen una estructura económica para sustentar dicho programa ni tiempo para involucrarse en dichas actividades.
- ⇒ Actualmente se está realizando con el Instituto Nacional de Aprendizaje una alianza y un cronograma de capacitaciones a realizar para el próximo año, así como con entidades afiliadas como es Cyber- negocios, Saber y Estar, etc.
- ⇒ Existen algunas actividades que se pueden gestionar de otra manera si existiera mayor personal dentro de las labores, pero se deben de analizar aspectos económicos para la toma de dicha decisión.
- ⇒ No se está trabajando en la expansión de dicho programa, ya sea a nivel local o en otras regiones, ni en el involucramiento de más instituciones al mismo.
- ⇒ Actualmente muchos negocios afiliados y no afiliados no conocen los beneficios que otorga la Cámara, concluyendo que la misma no se encuentra actualmente bien posicionada, ya que se han recibido llamadas de afiliados desconociendo alguno de los beneficios.

⇒ Como se menciona en el análisis FODA de los Canales no se está gestionando de la manera más adecuada el flujo de información dentro de la base de datos de los afiliados por lo que no se da un intercambio rico de información importante para el afiliado, como consecuencia el afiliado pierde interés de estar actualizado con Cámara.

⇒ En la última asamblea realizada en Noviembre del año anterior solamente hizo presencia de 40 empresas de un total 220 empresas, lo que da a resaltar que los afiliados poseen desmotivación de participar a la misma.

Cuadro 22. Evaluación de los Aliados

8. ALIADOS		
Notas del taller	Universidades y centros de enseñanza	Gestión de capacitación Gestión de información y divulgación
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de manera específica la relación de cada aliado con las actividades a realizar. • Algunos aliados no toman como un ente importante a la Cámara, por lo que hay que mejorar el impacto entre estos aliados. • Buscar antecedentes de otras Cámaras como aliados de las municipalidad 	Entidades financieras	Gestión del Programa de Seguridad Gestión de información y divulgación Gestión de capacitación
	Empresas de capacitación y consultoría	Gestión de capacitación Proyección de la Cámara
	Ministerio de Economía (Red de Apoyo Pyme)	Gestión de ferias y ruedas de negocios Proyección de la Cámara
	PROCOMER	Gestión de ferias y ruedas de negocios Proyección de la Cámara
	Zona Económica Especial	Gestión de ferias y ruedas de negocios Proyección de la Cámara
	FEDECAMARAS	Gestión de capacitación
	Instituto Costarricense de Turismo	Gestión de ferias y ruedas de negocios
	Comisión Interinstitucional de Seguridad	Gestión del Programa de Seguridad
	Cámara de Comercio de Costa Rica	Gestión de ferias y ruedas de negocios Gestión de capacitación

es de sus respectivas comunidades.	Ministerio de Seguridad	Gestión del Programa de Seguridad
------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Por términos de tiempo y a petición de los directivos, se creó un análisis de las actividades realizadas por Cámara y la búsqueda de los aliados que nos puedan ayudar en la labor, se concluye que en las actividades de Programa de Proyección Social no se posee un aliado claramente establecido, actualmente quienes han cooperado en la labor son los afiliados pero los mismos no son considerados aliados sino clientes.

Cuadro 23. Análisis FODA de los Aliados

8.1. ALIADOS		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Se poseen alianzas estratégicas con entidades Públicas y Privadas.	Dar a conocer los beneficios y la importancia de Cámara dentro del mercado.
Oportunidades	Se pueden crear mayores alianzas.	Analizar que alianzas serian beneficiosas para el modelo de negocio y realizar un contacto con la misma.
Debilidades		
Amenazas	Por falta de seguimiento pueden perder entusiasmo y perder dichas alianzas	

Fuente: Elaboración propia

La información anteriormente se sustenta con los siguientes aspectos:

Como se muestra en el cuadro anterior se poseen alianzas con instituciones públicas como lo son el Ministerio de Economía, PROCOMER, etc. e instituciones privadas como lo son Empresas de capacitación y consultoría.

Se pueden analizar otras posibles alianzas a realizar con la idea de fortalecer las actividades a realizar de la Cámara como la de analizar una alianza para fortalecer el Programa de Proyección Social.

Actualmente no se posee ningún beneficio por parte de la Federación de Cámara, por lo que sería bueno analizar esa alianza o dialogar con la misma para replantear los beneficios y utilizarlos.

Existen alianzas como con la Municipalidad de San Carlos, a las cuales Cámara no está siendo la Cámara tomada en cuenta para ciertos temas por estas entidades.

Cuadro 24. Evaluación de los Costos

9. COSTOS			
Notas del Taller	Subdivisiones de los bloques	Puntuación	
<ul style="list-style-type: none"> Se necesita invertir más en personal y en el programa de seguridad. 	Gastos de oficina	Importancia	4
		Estado Actual	6
		Estado Futuro	6
	Nómina	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	6
	Costo de actividades (ferias, capacitaciones)	Importancia	4
		Estado Actual	5
		Estado Futuro	6
	Costos operativos del Programa de Seguridad	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
	Información, divulgación	Importancia	5
		Estado Actual	4
		Estado Futuro	7
Proyección social	Importancia	3	
	Estado Actual	2	
	Estado Futuro	5	

Fuente: Elaboración propia

Dados estos puntajes se llega a determinar que la calificación final en grado de importancia del bloque de Costos es de un 87% y su estado actual es de un 60%, determinando que en el estado futuro deberá de ser de un 88%

Analizando los puntajes dados tenemos como resultado que los costos que se encuentra en criticidad extrema son los Costos Operativos del Programa de Seguridad, los Costos en Información y Divulgación, seguidas con un nivel de criticidad alta se encuentran la nomina, con un nivel de criticidad moderados se encuentran los Costos en Proyección Social y con nivel de criticidad baja se encuentran los costos en Actividades (Ferias y Capacitaciones) y los Gastos de Oficina.

Cuadro 25. Análisis FODA de los Costos

9.1. COSTOS		
	Aspectos Relevantes	Acciones Estratégicas
Fortalezas	Se posee un control claro de los costos en que incurre caja chica.	
	Se posee un flujo de efectivo constante de manera mensual.	
	Se posee crédito con muchos de nuestros afiliados por lo que se pueden incurrir en costos a pagar a largo plazo.	
Debilidades	Los ingresos por membrecías son incurridos en su totalidad en gastos operativos	
	No se poseen en las mejores condiciones los activos del programa de seguridad lo que provoca salidas de efectivo para su mantenimiento de manera constante	Analizar la inversiones de nuevos activos del Programa de Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Se posee un control y vigilancia por parte de la contadora sobre el manejo de caja chica y se encuentra muy bien capacitada quien maneja dicha caja y con papelería que sustente dicho manejo.

De manera mensual se depositan o bien se registran los depósitos de los ingresos que se obtienen por parte de las membrecías.

Se posee crédito con instituciones como Coocique R.L., Coopenae R.L., Banco Nacional, etc.

Si se analizan los estados financieros de la Cámara en su mayoría no dejan una utilidad fuerte o quedan cerrados en relación con sus ingresos y gastos.

De manera constante se ha tenido que ingresar el automóvil a reparaciones, generando un gasto considerable.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

Dentro de las propuestas realizadas para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, se analiza su misión, la cual damos por aprobada conforme el quehacer de esta entidad la cual es la siguiente:

“Trabajamos para el bienestar de las empresas afiliadas de la Región Huetar Norte en un entorno de libre comercio, por medio de la promoción, el impulso y la divulgación de oportunidad y espacios de desarrollo socioeconómico”

Ya que posee las 3 características de una misión,

- Que hacer de la Cámara: **las empresas afiliadas de la Región Huetar Norte**
- Destinatarios: **las empresas afiliadas de la Región Huetar Norte**
- Capacidades: **por medio de la promoción, el impulso y la divulgación de oportunidad y espacios de desarrollo socioeconómico**

Su visión, se considera apropiada según las expectativas deseadas a largo plazo, la cual es la siguiente:

“Ser la organización de empresas líder, eficiente y promotor del desarrollo socioeconómico de la Región Huetar Norte”.

Dentro de los factores críticos del éxito se proponen los siguientes:

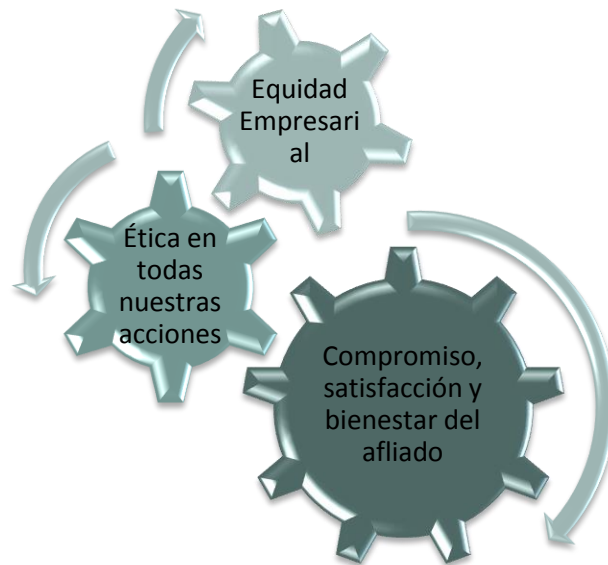
- **Atracción y mantenimiento de la cartera de socios:** Esta institución posee como principal soporte económico, el ingreso por membrecías, por lo que entre más empresas afiliadas posea, mayor sostenibilidad económica para incursionar en proyectos y mayor representatividad ante otras instituciones al ser un ente con gran cantidad de empresas patentadas dentro de su cartera.
- **Calidad en la cartera de servicios:** Uno de los principales motivos de la afiliación de empresas a esta entidad es por la cartera de servicios, por lo que se deberá de

innovar y mejorar de manera rutinaria, con la expectativa de mantener a los afiliados e crear un enganche para la atracción de los afiliados potenciales.

- **Alianzas estratégicas:** Dentro de los beneficios ofrecidos a los afiliados es la representatividad gremial, por lo que se deberán de fortalecer las alianzas con instituciones públicas y a la vez, muchos de los proyectos se realizan en conjunto con otras instituciones, ya sean capacitaciones, ferias, rueda de negocios. Por ello se deberán de fortalecer las alianzas actuales y buscar nuevas con la idea de brindar un mejor servicio.

Se analizan los valores propuestos para esta entidad en el plan estratégico 2008-2010, los cuales son los siguientes:

Ilustración 14. Valores de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte.



Fuente: Planificación Estratégica 2008-2009

Todos estos puntos de la dirección estratégica, fueron analizados en un grupo focal, realizado con la junta directiva de la Cámara de Comercio, adicionando un análisis del modelo de negocio actual, su grado de importancia a cada aspecto del modelo y su estado futuro como insumo en la generación de las estrategias, como análisis interno.

A partir del estudio de los ámbitos internos a partir del grupo focal y externos con énfasis las características de mercado, se genera un cruce de los análisis FODA, obteniendo los siguientes objetivos estratégicos.

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se realiza un análisis FODA muy puntual al combinar los análisis FODA realizados a nivel externo, en conjunto con los análisis obtenidos del grupo focal con la junta directiva, obteniendo a los siguientes objetivos estratégicos con base en las siguientes seis perspectivas a evaluar:

6.1.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Se analizan los cambios a realizar a nivel interno, con el propósito de mejorar los métodos de trabajo a seguir con el propósito de ser más eficientes.

A. Fortalecer el desarrollo de nuevos proyectos a partir de aliados actuales y potenciales.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 26. Objetivo estratégico 1.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Fortalecer el desarrollo de nuevos proyectos a partir de aliados actuales y potenciales.	Creación de proyectos que involucren el 100% de nuestros aliados.	Número de aliados con actividades en la Cámara.	100% de los aliados a 70% de los aliados	De menos de 70% hasta el 50% de los aliados.	Menos del 50% de los aliados.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 27. Acción estratégica 1.

Acción 1. Involucrar y proponer proyectos con nuestros aliados.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Creación de actividades a proponer con nuestros aliados.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	¢520,000 (¢110,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.
Reunión con cada aliado.	2013	2017	¢5000 x reunión.	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

B. Mejorar la representatividad y divulgación de la Cámara utilizando las alianzas existentes y otras nuevas que puedan generarse.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 28. Objetivo estratégico 2.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar la representatividad y divulgación de la Cámara utilizando las alianzas existentes y otras nuevas que puedan generarse.	Confiabilidad por parte del afiliado al menos del 90%.	Nota obtenida en la evaluación por parte de los afiliados	Nota de 100 a 90 en la evaluación.	Nota de 89 a 60 en la evaluación.	Nota menor a 60 en la evaluación.
	Mantener un vínculo con los aliados.	Numero de reuniones.	De 10 a 8 reuniones anuales.	De 7 a 5 reuniones anuales.	De 4 a 0 reuniones anuales.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 29. Acción estratégica 2.

Acción 2. Incrementar alianzas con instituciones públicas con la idea de fortalecer la representatividad gremial.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Creación de un plan de actividades de la mano con el plan de proyección social.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	₡520,000 (₡110,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.
Mantenerse informados de las actividades realizadas por instituciones públicas.	2013	2017	₡0	Presidente de la Cámara.
Dar a conocer de dichas actividades sociales realizadas, a instituciones públicas e invitarlas a participar.	2013	2017	₡300,000 (₡60,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. Acción estratégica 3.

Acción 3. Búsqueda de alianzas que nos ayuden a divulgar información de nuestros afiliados				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Búsqueda de alianzas con empresas que nos ayuden a la creación de nuevas propuestas de envío de información.	2013	2017	₡440,000 (₡2200,000 x 2 veces en los 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

C. Mejorar la estructura organizacional

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 31. Objetivo estratégico 3.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar la estructura organizacional.	Mejorar la estructura organizacional.	Numero de manuales organizaciones.	100% de los debidos manuales.	50% de los debidos.	Menos del 50% de debidos manuales.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 32. Acción estratégica 4.

Acción 4. Analizar a partir de los manuales organizaciones la opción de una nueva contratación.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Creación de los manuales organizacionales.	Marzo del 2013.	Abril del 2013.	₡220,000	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Satisfacción Laboral

Se pretende generar un análisis en las áreas y temas del personal, con el propósito de obtener el mejor grupo de fuerza laboral trabajando en pro de las metas de la empresa de manera eficientemente.

A. Mejorar el desempeño y satisfacción laboral

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 33. Objetivo estratégico 4.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar el desempeño y satisfacción laboral.	Nivel de desempeño y satisfacción laboral.	Evaluación de desempeño y satisfacción laboral.	Nota de 100 a 80 en la evaluación.	Nota de 79 a 60 en la evaluación.	Nota menor a 60 en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 34. Acción estratégica 5.

Acción 5. Creación de una evaluación de desempeño.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Realizar una evaluación de desempeño.	Enero de todos los años.	Enero de todos los años.	₡35,000	Promotora de la Cámara.
Aplicación de la evaluación de desempeño.	Febrero de todos los años.	Febrero de todos los años.	₡150,000 (₡30,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.
Evaluación de los resultados.	Marzo de todos los años.	Marzo de todos los años.	₡200,000 (₡40,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35. Acción estratégica 6.

Acción 6. Creación de incentivos laborales				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plantearlos de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño.	Abril del 2013.	Abril del 2013.	₡30,000	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Perspectiva procesos internos

Consiste en el análisis de las mejoras a implementar a nivel interno, con el propósito de cumplir las metas propuestas, en pro de aumentar y mejorar la satisfacción del cliente.

A. Contar con métodos de divulgación de información idóneos para la Cámara.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 36. Objetivo estratégico 5.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Contar con métodos de divulgación de información idóneos para la Cámara.	Mayor cobertura de divulgación de información.	Números de medios de comunicación	Más de 10 medios de comunicación masiva.	De 10 a 7 medios de comunicación masiva.	De 6 a 0 medios de comunicación masiva.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 37. Acción estratégica 7.

Acción 7. Mejorar los métodos de envío de información para el afiliado.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Mejoramiento de la página web.	2014	2015	Depende de la decisión que tomen.	Comisión de mercadeo.
Creación de un boletín trimestral con los principales temas de interés.	Setiembre del 2013.	2017	Depende de los patrocinios.	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Acción estratégica 8.

Acción 8. Realizar un estudio de mercado dirigido a los afiliados, que nos ayude a realizar la convocatoria de la asamblea.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Realizar una encuesta después o antes de la asamblea con la idea de generar una retroalimentación y mejorar la atracción de los empresarios.	Todos los meses de noviembre.	Todos los meses de noviembre.	₡0, ya que se puede implementar en conjunto con la encuesta	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39. Acción estratégica 9.

Acción 9. Mantener una actualización de los temas más influyentes en la Zona Norte.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Mantener una estrecha relación de información con la Municipalidad de San Carlos y con Zona Económica Especial.	2013	2017	₡0	Presidente de la Cámara.
Mantener una estrecha relación con el afiliado y darles a conocer en las asambleas sobre la importancia de la búsqueda de esta entidad ante problemas existentes.	2013	2017	₡0	Presidente de la Cámara.
Darle continuidad a los problemas emergentes en la Zona.	2013	2017	₡0	Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia

B. Aumentar la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos por la Cámara.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 40. Objetivo estratégico 6.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Aumentar la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos por la Cámara.	Nivel de satisfacción con respecto a los servicios ofrecidos por la Cámara.	Número de entrevistados.	Nota de 100 a 80 en la evaluación.	Nota de 79 a 60 en la evaluación.	Nota menor a 60 en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se han determinado las siguientes acciones estratégicas:

Cuadro 41. Acción estratégica 10.

Acción 10. Adecuar la sala de capacitaciones.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones.	2013	2017	₪ 5.000.000,00	Asistente administrativa.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 42. Acción estratégica 11.

Acción 11. Desarrollar un plan de capacitaciones de manera anual.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan anual de la creación de capacitaciones o talleres.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	₪1,110,000 (₪220,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 43. Acción estratégica 12.

Acción 12. Actualizar y mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
A partir del benchmarking, analizar qué beneficios se pueden implementar de otras Cámaras.	Enero del 2013.	Julio del 2013.	₪0	Comisión de planificación.

Determinar a partir de los resultados de la encuesta, que otros servicios se pueden ofrecer.	Enero del 2013.	Julio del 2013.	₡0	Comisión de planificación.
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-----------------	----	----------------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 44. Acción estratégica 13.

Acción 13. Búsqueda de alianzas que ayuden a fortalecer los sectores turismo e industria				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Mantener y fortalecer las alianzas con el ICT para aumentar el sector turismo.	2013	2017	₡0	Presidente de la Cámara.
Buscar aliados del sector Industria con la idea de crear una actividad especial para este sector.	2013	2017	₡0	Presidente de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 45. Acción estratégica 14.

Acción 14. Analizar las características de la ferias a participar.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Analizar las características propuestas, evaluarlas y determinar otros aspectos.	2013	2014	₡0	Comisión de planificación.
Analizar las características de las ferias a organizar por la Cámara.	2013	2014	₡0	Comisión de planificación.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 46. Acción estratégica 15.

Acción 15. Llevar un folder con la retroalimentación de las actividades realizadas.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Realizar una evaluación para cada actividad realizada.	2013	2017	₡50,000 (costo único por la evaluación y análisis de todas las evaluaciones)	Promotora de la Cámara.
Realizar una lista de asistencia.	2013	2017	₡0	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 47. Acción estratégica 16.

Acción 16. Dar mayor énfasis a las necesidades de proyectos del sector comercial				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Creación de actividades que fomenten más este sector.	2013	2017	₡0	Comisión de planificación.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 48. Acción estratégica 17.

Acción 17. Incentivar el programa de proyección social a partir de la creación de los comités locales, empresas o instituciones de ayuda social.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Dar seguimiento al programa de proyección social.	2013	2017	₡220,000 x 1 año (₡420,000 x 4 años)	Promotora de la Cámara.
Dar a conocer dicho programa a los afiliados de los comités locales con la idea de expandir dicho programa.	2013	2017	₡100,000 (₡20,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

C. Aumentar la efectividad de las gestiones de la Cámara.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 49. Objetivo estratégico 7.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Aumentar la efectividad de las gestiones de la Cámara.	Generar una retroalimentación de las labores.	Número de entrevistados.	Nota de 100 a 80 en la evaluación.	Nota de 79 a 60 en la evaluación.	Nota menor a 60 en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 50. Acción estratégica 18.

Acción 18. Creación de los respectivos manuales organizaciones.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Realizar los manuales de puestos.	Mes de Febrero del 2013.	Mes de Febrero del 2013.	₡110,000	Promotora de la Cámara.
Realizar el manual organizacional.	Mes de Marzo del 2013.	Mes de Marzo del 2013.	₡110,000	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 51. Acción estratégica 19.

Acción 19. Crear una estructura administrativa mas solida para el control de este programa de seguridad.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Llevar registros semanales de las entregas de gasolina.	2013	2017	₡0	Asistente administrativa.
Llevar registros semanales y control de las rutas y tareas realizadas.	2013	2017	₡0	Asistente administrativa.
Analizar el nivel de satisfacción con respecto al servicio.	2013	2017	₡0	Asistente administrativa.

Fuente: Elaboración propia

D. Contar los equipos necesarios para el adecuado desempeño de la Cámara.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 52. Objetivo estratégico 8.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
-----------------------------	-------------	-----------------------------	------------------------------	---------------------------------	------------------------------

Contar con los equipos necesarios para el adecuado desempeño de la Cámara.	Aumento del desempeño de las labores a partir del plan de materiales de trabajo.	Plan de materiales de trabajo.	Del 100% al 80% del cumplimiento del plan.	De un 79% al 60% del cumplimiento del plan.	Menos del 60% del cumplimiento del plan.
----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 53. Acción estratégica 20.

Acción 20. Mejorar y dar mantenimiento de los activos propios de la Cámara.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera.	2014	2015	¢ 5.000.000,00 Con primera inversión en 5 años.	Comité de Finanzas.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Ambiente y Comunidad

Consiste en el análisis de las características externas de la empresa, que afecta de manera indirecta o directa el accionar de la misma.

A. Aumentar el número de afiliados.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 54. Objetivo estratégico 9.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
----------------------	------	----------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

Aumentar el número de afiliados.	Aumentar a un 10% el total de afiliados.	Número de afiliados.	Más de 22 empresas afiliadas.	De 21 a 11 empresas afiliadas.	Menos de 11 empresas afiliadas.
----------------------------------	------------------------------------------	----------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 55. Acción estratégica 21.

Acción 21. Creación de una estrategia de atracción y permanencia de afiliados.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan de atracción de afiliados.	2013	2017	₱1,100,000 (₱220,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 56. Acción estratégica 22.

Acción 22. Fortalecer el programa de creación de comités locales.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan para la implementación de comités locales.	2013	2017	₱1,100,000 (₱220,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Perspectiva beneficiario (cliente)

Consiste en el mejoramiento de las tareas que van dirigidas hacia el cliente, con el propósito de incrementar su satisfacción hacia los servicios ofrecidos por la empresa.

A. Mejorar la calidad del servicio a los afiliados de la Cámara de Comercio.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 57. Objetivo estratégico 10.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar la calidad del servicio a los afiliados a la Cámara de Comercio.	Nivel de satisfacción de los afiliados de al menos un 90%.	Porcentaje de satisfacción de los afiliados con el servicio de la Cámara a partir del cuestionario de satisfacción.	Evaluación del 100% al 90% de satisfacción.	Evaluación del 89% al 60% de satisfacción.	Evaluación inferior del 59%

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las actividades:

Cuadro 58. Acción estratégica 23.

Acción 23. Realizar una entrevista o acercamiento con los afiliados para determinar necesidades de capacitación y retroalimentación del accionar de la Cámara.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Realizar la entrevista.	Mes de agosto de todos los años.	Mes de agosto de todos los años.	₡150,000 (₡30,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.
Aplicar la entrevista.	Mes de setiembre de todos los años.	Mes de setiembre de todos los años.	₡275,000 (₡55,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.
Presentar los resultados de las entrevistas.	Mes de Octubre de todos los años.	Mes de Octubre de todos los años.	₡1,100,000 (220,000 x 5 años)	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 59. Acción estratégica 24.

Acción 24. Creación de estrategias de divulgación dirigidas hacia las empresas afiliadas.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan de creación de un método de divulgación de los afiliados.	2013	2014	₡0	Comisión de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

B. Mejorar la comunicación con los afiliados.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 60. Objetivo estratégico 11.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar la comunicación con los afiliados.	Determinar cuáles son los mejores medios de envío de información.	Número de entrevistados.	Se utilizan todos los medios mencionados	Se utilizan la mitad de los medios mencionados.	No se utiliza ningún medio mencionado.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 61. Acción estratégica 25.

Acción 25. Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.	2013	2015	₡0	Comisión de Mercadeo.

Replantear el acuerdo de envío del periódico San Carlos al Día.	2013	2014	₡0	Comisión de Mercadeo.
-----------------------------------------------------------------	------	------	----	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Perspectiva finanzas

Consiste en el mejoramiento de la estructura financiera que se lleva en la empresa.

A. Mejorar el control de cuentas por cobrar

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 62. Objetivo estratégico 12.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Mejorar el control de cuentas por cobrar.	Disminución de un 5% del total de cuentas por cobrar.	Porcentaje de cuentas por cobrar.	De 5% a 4% del total de cuentas por cobrar.	De 3% a 2% del total de cuentas por cobrar.	1% del total de cuentas por cobrar.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes actividades:

Cuadro 63. Acción estratégica 26.

Acción 26. Mejoramiento de los métodos de cobro.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Creación de una estrategia de cobro.	2013	2014	₡0	Comisión de planificación.

Fuente: Elaboración propia

B. Aumentar el desempeño del programa de proyección social.

1. Metas e indicadores

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes metas e indicadores:

Cuadro 64. Objetivo estratégico 13.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTADO NORMAL (VERDE)	ESTADO ALERTA (AMARILLO)	ESTADO CRÍTICO (ROJO)
Aumentar el desempeño del programa de proyección social.	Mantener una cuenta activa con un porcentaje del 10% de las utilidades para este programa.	Porcentaje de efectivo para el programa	Se envía el 10% de utilidades de la Cámara.	Porcentaje de utilidades llega a su punto de equilibrio.	No existe un porcentaje de utilidades.

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones estratégicas

Dentro de este objetivo se determinaron las siguientes actividades:

Cuadro 65. Acción estratégica 27.

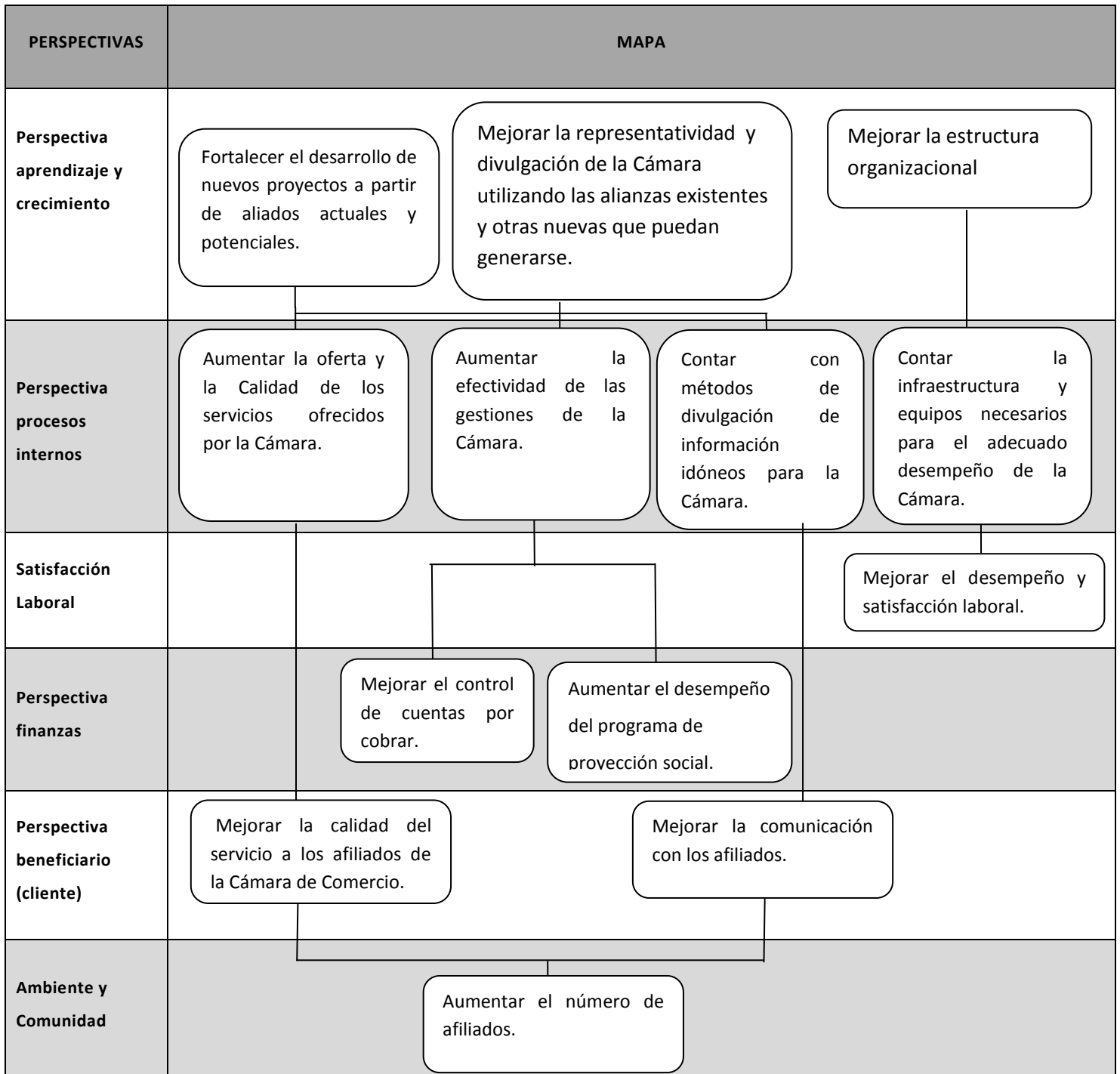
Acción 27. Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Programa de Proyección Social.				
Actividad	Inicio	Final	Costo	Responsable
Pasar un porcentaje de ganancias de acuerdo a las utilidades brutas para el Programa de proyección social.	2013	2017	₪0	Asistente administrativa.

Fuente: Elaboración propia

6.2. MAPA ESTRATÉGICO

Seguidamente se presenta de manera gráfica los objetivos propuestos en cada perspectiva y su relación entre sí para lograr una acción en cadena.

Cuadro 66. Mapa de objetivos estratégicos de la Cámara



Fuente: Elaboración propia

6.3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Seguidamente se presentan los planes estratégicos a seguir en apoyo con las acciones estratégicas propuestas anteriormente.

6.3.1. Plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones.

A. Objetivo

Implementar una sala de capacitaciones para uso de esta entidad.

B. Descripción

Uno de los beneficios de pertenecer a esta entidad, es la constante capacitación de temas de interés para las empresas de la Zona Norte en busca de un desarrollo económico, por lo que se piensa en la creación de una sala de capacitaciones y reuniones empresariales para uso de esta entidad y de sus afiliados, por lo que se deberá de adecuar dicha sala para lograr el cumplimiento de estas expectativas propuestas.

C. Requerimientos

El siguiente cuadro muestra los requerimientos más importantes para la adecuación de la sala a implementar:

Cuadro 67. Requerimientos de la sala

Sillas.	Aires acondicionados.
Mesas.	Mejoramiento del piso.
Pintura.	Instalaciones eléctricas para proyectar.
Mejoramiento de las instalaciones eléctricas.	Proyector.

Lamina para proyectar.	Pizarra acrílica y sus componentes.
Persianas.	Decoración (ambiental como fotografías).
Artículos de cocina.	Dispensador de agua y café.
Manteles con sus respectivos bordados.	Escritorio.

Fuente: Elaboración propia

D. Responsable

Se encargará de la mantención de ésta sala la asistente administrativa de la Cámara.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 68. Plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES RELACIONADAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	INICO	FIN			
Plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones.	2013	2017	Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Adequar la sala de capacitaciones. 	Aumentar la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos por la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Dicha actividad posee sus sub actividades las cuales son:

Cuadro 69. Sub actividades del cuadro del plan de adecuación y mantenimiento de sala de sesiones.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
	INICIO	FIN	
Compra de los materiales y equipos necesarios.	ENERO DEL 2013.	FEBRERO DEL 2013	Asistente administrativa.
Llevar un listado de los activos que posee la Cámara	FEBRERO DEL 2013	MARZO DEL 2013	Asistente administrativa.
Limpieza de la sala	2013	2017	Asistente administrativa.
Mantenimiento de los activos	2013	2017	Asistente administrativa.
Compra de materiales de oficina necesarios para la sala.	2013	2017	Asistente administrativa.
Coordinación con los servicios de alimentación que se coordinen en la sala.	2013	2017	Asistente administrativa y Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Plan anual de capacitaciones.

A. Objetivo

Dar mayor oportunidad al afiliado de estar informado de las capacitaciones a realizar.

B. Descripción

Se pretende crear un plan anual en los meses de noviembre y diciembre de manera que el afiliado pueda analizar los cursos a impartir por parte de la Cámara y a cuales asistir, a la vez esto genera un orden en las labores propuesta de manera anual por la Cámara.

Entraran durante estos meses la conciliación de los prospectos a dar los talleres y sus propuestas de capacitación.

C. Requerimientos

Informar a los prospectos a realizar los talleres el espacio para la organización de estos talleres.

La apertura de la sala de sesiones con los requerimientos del plan anterior. Cabe mencionar que su apertura a la vez abarata los costos.

Tener definidos los medios a utilizar para la promulgación de estos cursos y el personal necesario.

D. Responsables

Ya sea por medio de una contratación directa por parte de la Cámara o en conjunto con una empresa especializada en la organización y divulgación de eventos, supervisada por el presidente de la Cámara.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 70. Plan anual de capacitaciones.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES RELACIONADAS	ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	INICO	FIN				
Elaboración del Plan anual de la creación de capacitaciones o talleres.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	Promotora de la Cámara.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de capacitaciones de manera anual. 		Aumentar la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos por la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Dicha actividad posee sus sub actividades, a decir:

Cuadro 71. Sub actividades del plan anual de capacitaciones.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
	INICO	FIN	
Realizar la convocatoria de aceptación de propuestas a capacitar	MESES DE NOVIEMBRE DEL 2013 AL 2108	MESES DE NOVIEMBRE DEL 2013 AL 2108	Promotora de la Cámara.

Realizar reuniones con los prospectos a realizar las capacitaciones	MESES DE NOVIEMBRE DEL 2013 AL 2108	MESES DE NOVIEMBRE DEL 2013 AL 2108	Promotora de la Cámara.
Tomar las alternativas de talleres y capacitaciones a realizar y plasmarlas en un cronograma.	MESES DE DICIEMBRE DEL 2013 AL 2017	MESES DE DICIEMBRE DEL 2013 AL 2017	Promotora de la Cámara.
Incluir en el cronograma, las reuniones de programación de las actividades, con las personas que impartirán los talleres o capacitaciones.	MESES DE DICIEMBRE DEL 2013 AL 2017	MESES DE DICIEMBRE DEL 2013 AL 2017	Promotora de la Cámara.
Hacer llegar dicho cronograma a los afiliados a la Cámara de Comercio.	MESES DE ENERO DEL 2013 AL 2017	MESES DE ENERO DEL 2013 AL 2017	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Plan anual de entrevistas a los afiliados.

A. Objetivo

Mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara por medio de una autoevaluación o retroalimentación de las gestiones.

B. Descripción

Se pretende generar una encuesta de manera anual con la idea de valorar por parte del afiliado el rendimiento de las gestiones por parte de la Cámara, con la idea de ir creando una retroalimentación y mejoramiento de las labores con el propósito de disminuir la desafiliación, dando valor al afiliado sobre el valor de su opinión dentro de la organización.

C. Requerimientos

Personal encargado de la creación, aplicación y análisis de las evaluaciones a realizar, así como medios para la aplicación de la encuesta, ya sea por vía telefónica o vía web.

D. Responsable

Quien tendrá a cargo el plan anteriormente mencionado será el promotor de la Cámara, de no haber tal puesto la comisión de mercadeo tendrá la potestad de nombrar un responsable.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 72. Plan anual de entrevistas a los afiliados.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Realizar la entrevista.	Mes de agosto.	Mes de agosto.	Promotora de la Cámara.	Realizar una entrevista o acercamiento con los afiliados para determinar necesidades de capacitación y retroalimentación del accionar de la Cámara.	Mejorar la calidad del servicio a los afiliados de la Cámara de Comercio.
Aplicar la entrevista.	Mes de setiembre.	Mes de setiembre.	Promotora de la Cámara.		
Presentar los resultados de las entrevistas.	Mes de Octubre.	Mes de Octubre.	Promotora de la Cámara.		

Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados.

A. Objetivo

Dar a conocer a nuestros afiliados dentro de la Zona Norte como parte de los beneficios brindados.

B. Descripción

Analizar que nuevos métodos se pueden implementar y como mejorar los métodos actuales.

Se propone la creación de una revista con información de las labores semestrales realizadas por la cámara y a la vez como herramienta para la divulgación de información de nuestros afiliados.

A su vez la creación de un directorio telefónico con la información de nuestros aliados y afiliados.

C. Requerimientos

Ayuda por parte de un diseñador gráfico para la creación de estas propuestas y patrocinios para cubrir los gastos que estas labores puedan generar.

D. Responsables

Para la administración de este proyecto será la promotora de la Cámara, de no haber dicho puesto, la comisión de mercado tendrá la potestad de nombrar un responsable.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 73. Plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados.	2013	2014	Comisión de mercadeo.	Creación de estrategias de divulgación dirigidas hacia las empresas afiliadas.	Mejorar la calidad del servicio a los afiliados de la Cámara de Comercio.

Fuente: Elaboración propia

Dicha actividad posee sus sub actividades, a decir:

:

Cuadro 74. Sub actividades del plan de creación de métodos de divulgación de los afiliados.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
	INICO	FIN	
Reunión con la comisión de mercadeo.	ENERO DEL 2013.	ENERO DEL 2013.	Promotora de la Cámara.
Analizar posibles mejoras para la divulgación de información de los afiliados.	ENERO DEL 2013.	ENERO DEL 2013.	Comisión de mercadeo.

Analizar si se continúa con los medios actuales de divulgación de información.	ENERO DEL 2013.	ENERO DEL 2013.	Comisión de mercadeo.
Creación de plan de promulgación de los programas actuales de divulgación de información.	ENERO DEL 2013.	ENERO DEL 2013.	Comisión de mercadeo.
Analizar la propuesta de creación de una revista semestral.	ENERO DEL 2013.	ENERO DEL 2013.	Comisión de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.

A. Objetivo

Dar a conocer a nuestros afiliados y entidades públicas de la gestiones logradas por la Cámara.

B. Descripción

Se pretende crear un boletín de manera trimestral con las labores más sobresalientes en las gestiones de la Cámara, con el propósito de generar entusiasmo en el afiliado de mantenerse dentro de esta entidad y dar a conocer a las instituciones públicas de nuestro aporte a la sociedad, con la idea de ir borrando esa mala imagen.

C. Requerimientos

Ayuda por parte de un diseñador gráfico para la confección del boletín y patrocinios para cubrir los gastos que se generen.

D. Responsable

Para la administración de este proyecto será la promotora de la Cámara, de no haber dicho puesto, la comisión de mercado tendrá la potestad de nombrar un responsable.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 75. Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.	2013.	2015.	Comisión de Mercadeo.	Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.	Mejorar la comunicación con los afiliados.

Fuente: Elaboración propia

Dicha actividad posee sus sub actividades las cuales son:

Cuadro 76. Sub actividades del plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
	INICO	FIN	
Recolectar patrocinadores.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	Promotora de la Cámara.
Recolección de la información.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	Promotora de la Cámara.
Impresión y diseño de los volantes.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	DICIEMBRE Y MAYO DE CADA AÑO.	Promotora de la Cámara.
Envío de los volantes con el cobrador.	ENERO Y JUNIO DE CADA AÑO.	ENERO Y JUNIO DE CADA AÑO.	Promotora de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 77. Plan de envío de información propia de la Cámara por medio de boletines.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Replantear el acuerdo de envío del periódico San Carlos al Día.	2013.	2014.	Comisión de Mercadeo.	Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.	Mejorar la comunicación con los afiliados.

Fuente: Elaboración propia

6.3.6. Plan organizacional.

A. Objetivo

Mejorar la estructura organizacional de la Cámara.

B. Descripción

Realizar los respectivos manuales organizaciones y a la vez aplicar una evaluación de desempeño, generando de esta los incentivos laborales, con el propósito de evitar rotación de personal, aumento en la eficiencia de las labores y mejorando el clima organizacional.

C. Requerimientos

Se necesitará personal para la creación de los manuales y evaluación de desempeño, así como la aplicación y análisis de esta, en conjunto con los incentivos laborales.

D. Responsable

La comisión de planificación será la responsable de otorgar la responsabilidad a la persona que consideren apta para la tarea.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 78. Plan organizacional.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Creación de los manuales organizacionales.	Marzo del 2013.	Abril del 2013.	Promotora de la Cámara.	Analizar a partir de los manuales organizaciones la opción de una nueva contratación.	Mejorar la estructura organizacional.
Realizar una evaluación de desempeño.	Enero del 2014.	Enero del 2014.	Promotora de la Cámara.	Creación de una evaluación de desempeño.	Mejorar el desempeño y satisfacción laboral.
Aplicación de la evaluación de desempeño.	Febrero del 2014.	Febrero del 2014.	Promotora de la Cámara.		
Evaluación de los resultados.	Marzo del 2014.	Marzo del 2014.	Promotora de la Cámara.		

Plantearlos de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño.	Abril del 2014.	Abril del 2014.	Promotora de la Cámara.	Creación de incentivos laborales.	
Realizar los manuales de puestos.	Mes de Febrero.	Mes de Febrero.	Promotora de la Cámara.	Creación de los respectivos manuales organizaciones.	Aumentar la efectividad de las gestiones de la Cámara.
Realizar el manual organizacional.	Mes de Marzo.	Mes de Marzo.	Promotora de la Cámara.		
Llevar registros semanales de las entregas de gasolina.	2013	2017	Asistente administrativa.	Crear una estructura administrativa más sólida para el control de este programa de seguridad.	
Llevar registros semanales y control de las rutas y tareas realizadas.	2013	2017	Asistente administrativa.		
Analizar el nivel de satisfacción con respecto al servicio.	2013	2017	Asistente administrativa.		

Fuente: Elaboración propia

6.3.7. Plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera.

A. Objetivo

Contar en perfecto estado los activos del programa de seguridad financiera.

B. Descripción

Se pretende mejorar los activos que se están utilizando en el programa, ya que se están empezando a deteriorar y en un lapso de 5 años su funcionamiento no será el óptimo, ya que actualmente los vehículos ya están en constantes reparaciones. Por lo que se deberá de ir pensando en un préstamo para su sustitución.

C. Requerimientos

Un préstamo por el valor del automóvil utilizado.

D. Responsable

Quien se encargara de los respectivos trámites, será la comisión de finanzas y seguridad.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 79. Plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Plan de remodelación de los activos del programa de seguridad financiera.	2014.	2015.	Comisión de finanzas.	Mejorar y dar mantenimiento de los activos propios de la Cámara.	Contar los equipos necesarios para el adecuado desempeño de la Cámara.

Fuente: Elaboración propia

6.3.8. Programa de acercamiento con las instituciones públicas y privadas.

A. Objetivo

- Mejorar la representatividad que posee la Cámara para con las empresas afiliadas a dicha institución.
- Impulsar programas en conjunto a beneficio de los afiliados de la Cámara.

B. Descripción

Se pretende fortalecer las alianzas existentes con instituciones, tanto públicas como privadas, con la idea de mejorar la representatividad que posee la Cámara para con las empresas afiliadas y su vez dar mayor continuidad a programas que se realizan en conjunto a beneficio de los afiliados.

C. Requerimientos

Personal para la planificación y mantenimiento de dichas alianzas, a la hora de realizar actividades o programas en conjunto.

D. Responsable

El comité de planificación será el encargado de nombrar a un representante que coopera en dichas labores al presidente de la Cámara.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 80. Programa de acercamiento con las instituciones públicas y privadas.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Creación de actividades a proponer con nuestros aliados.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	Promotora de la Cámara.	Involucrar y proponer proyectos con nuestros aliados.	Fortalecer el desarrollo de nuevos proyectos a partir de aliados actuales y potenciales.
Reunión con cada aliado de manera anual.	2013	2017	Promotora de la Cámara.		

Creación de un plan de actividades de la mano con el plan de proyección social.	Mes de Enero de cada año.	Mes de Enero de cada año.	Promotora de la Cámara.		
Mantenerse informados de las actividades realizadas por instituciones públicas.	2013	2017	Presidente de la Cámara.	Incrementar alianzas con instituciones públicas con la idea de fortalecer la representatividad gremial.	Mejorar la representatividad y divulgación de la Cámara utilizando las alianzas existentes y otras nuevas que puedan generarse.
Dar a conocer de dichas actividades sociales realizadas, a instituciones públicas e invitarlas a participar.	2013	2017	Promotora de la Cámara.		
Búsqueda de alianzas con empresas que nos ayuden a la creación de nuevas propuestas de envío de información.	2013	2017	Promotora de la Cámara.	Búsqueda de alianzas que nos ayuden a divulgar información de nuestros afiliados	Mejorar la representatividad y divulgación de la Cámara utilizando las alianzas existentes y otras nuevas que puedan generarse.

Fuente: Elaboración propia

6.3.9. Programa de atracción y permanencia de afiliados.

A. Objetivo

Aumentar la cartera de afiliados de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte.

B. Descripción

Se pretende aumentar la cartera, logrando desarrollar a la Cámara en dos ámbitos, el económico, impulsando mayores programas y benéficos a los empresarios de la Zona Norte, y expandir su representatividad a través de instituciones públicas, y a la vez abarcando con éxito toda la Zona Norte.

C. Requerimientos

Implementar los planes anteriormente mencionados y los siguientes con la expectativa de mejorar su quehacer y por ende mejorar su imagen.

D. Responsable

Pensar en la contratación de un nuevo funcionario en la entidad realizando las tareas de la mano con el presidente de la Cámara y la asistente administrativa.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 81. Programa de atracción y permanencia de afiliados.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Mejoramiento de la página web.	2014	2015	Comisión de mercadeo.	Mejorar los métodos de envío de información para el afiliado.	Contar con métodos de divulgación de información idóneos para la Cámara.

Creación de un boletín trimestral con los principales temas de interés.	Setiembre del 2013.	2017	Promotora de la Cámara.		
Realizar una encuesta después o antes de la asamblea con la idea de generar una retroalimentación y mejorar la atracción de los empresarios.	Todos los meses de noviembre.	Todos los meses de noviembre.	Promotora de la Cámara.	Realizar un estudio de mercado dirigido a los afiliados, que nos ayude a realizar la convocatoria de la asamblea.	
Mantener una estrecha relación de información con la Municipalidad de San Carlos y con Zona Económica Especial.	2013	2017	Presidente de la Cámara.		
Mantener una estrecha relación con el afiliado y darles a conocer en las asambleas sobre la importancia de la búsqueda de esta entidad ante problemas existentes.	2013	2017	Presidente de la Cámara.	Mantener una actualización de los temas más influyentes en la Zona Norte.	
Darle continuidad a los problemas emergentes en la Zona.	2013	2017	Junta Directiva.		
A partir del benchmarking, analizar qué beneficios se pueden implementar de otras Cámaras.	Enero del 2013.	Julio del 2013.	Comisión de planificación.	Actualizar y mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara.	Aumentar la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos por la Cámara.

Determinar a partir de los resultados de la encuesta, que otros servicios se pueden ofrecer.	Enero del 2013.	Julio del 2013.	Comisión de planificación.		
Dar seguimiento al programa de proyección social.	2013	2017	Promotora de la Cámara.	Incentivar el programa de proyección social a partir de la creación de los comités locales, empresas o instituciones de ayuda social.	
Dar a conocer dicho programa a los afiliados de los comités locales con la idea de expandir dicho programa.	2013	2017	Promotora de la Cámara.		

Fuente: Elaboración propia

6.3.10. Plan de mejoramiento de los métodos de cobro y otras transacciones financieras.

A. Objetivo

Mejorar los métodos e instrumentos de cobro que posee la Cámara.

B. Descripción

Crear una estrategia de cobro con el propósito de disminuir las cuentas por cobrar y mejorar los sistemas utilizados para la creación de los recibos. A su vez mantener activas las cuentas del Programa de Proyección Social de la Cámara.

C. Requerimientos

Préstamos para la adquisición de un nuevo software.

D. Responsable

Quien se encargara de los respectivos trámites será la comisión de finanzas y seguridad.

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 82. Plan de mejoramiento de los métodos de cobro y otras transacciones financieras.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Creación de una estrategia de cobro.	2013.	2014..	Comisión de planificación.	Mejoramiento de los métodos de cobro.	Mejorar el control de cuentas por cobrar.
Pasar un porcentaje de ganancias de acuerdo a las utilidades brutas para el programa de proyección social.	2013.	2017.	Asistente administrativa.	Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Programa de Proyección Social.	Movimiento de nuevas transacciones financieras.

Fuente: Elaboración propia

6.3.11. Plan para la implementación de comités locales.

A. Objetivo

Creación de comités locales con el propósito de expandir los servicios y aumentar la cartera de afiliados.

B. Descripción

Se pretende crear comités locales a lo largo de la Zona Norte, con el propósito de dar una mayor cobertura de los servicios y estar más actualizados de los problemas a nivel regional. Todo esto a la vez ayude a aumentar la cartera de clientes.

C. Requerimientos

Se necesitara a un personal encargado de la realización de las actividades, así como de un encargado del comité local, las decisiones del personal necesario serán por parte del comité de mercadeo.

Adicionando los viáticos y gastos a realizar en las reuniones.

D. Responsable

Los responsables serán elegidos por el comité de mercadeo

E. Plan de desarrollo

A continuación se presentan las actividades de manera puntual, en relación con las acciones y objetivos estratégicos adecuadas para este plan:

Cuadro 83. Plan para la implementación de comités locales

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
	Inicio	Fin			
Plan para la implementación de comités locales.	2013.	2017.	Promotora de la Cámara.	Fortalecer el programa de creación de comités locales.	Aumentar el número de afiliados.

Fuente: Elaboración propia

Dicha actividad posee sus sub actividades, a decir:

Cuadro 84.Sub actividades del plan para la implementación de comités locales


ACTIVIDAD	CRONOGRAMA		RESPONSABLE
	INICO	FIN	
Planificar la segunda reunión en la comunidad de Aguas Zarcas.	2013.	2013.	Comité de mercadeo.
Buscar representantes para el resto de comités locales (Santa Rosa, Guatuso, Upala, Fortuna, Los Chiles).	2014.	2014.	Comité de mercadeo.
Realizar reunión con los representantes de los comités locales, con la idea de explicar la temática.	2014.	2014.	Comité de mercadeo y Presidente de la Cámara.
Incorporar en los cronogramas anuales las visitas y reuniones a los comités locales.	2013.	2017.	Promotora de la Cámara.


Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS



A continuación se presentara un cuadro con las acciones estratégicas propuestas en relación con las personas involucradas en las actividades diarias de la Cámara, con la idea de relacionar quienes estarán involucrados en su ejecución y con sus respectivos responsables de velar por su efectivas ejecuciones, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de tomar las decisiones eficaces ante cambios que el ambiente tanto interno como externo que puedan alterar el rumbo de los objetivos propuestos ante estas acciones.

La simbología propuesta en el siguiente cuadro es la siguiente:

Personal en relación con la ejecución de la acción 

Personal encargado de la efectiva ejecución 

Cuadro 85. Tabla de involucramiento de las funciones y responsables de coordinar.

ACCIONES ESTARTÉGICAS	ACTORES						
	Asistente Administrativa	Promotora	Presidente de la Cámara	Junta Directiva	Comisión de planificación	Comisión de Seguridad y Finanzas	Comisión de Mercadeo
Acción 1. Involucrar y proponer proyectos con nuestros aliados.							

<p>Acción 2. Incrementar alianzas con instituciones públicas con la idea de fortalecer la representatividad gremial.</p>		○	◻○	○			
<p>Acción 3. Búsqueda de alianzas que nos ayuden a divulgar información de nuestros afiliados.</p>		○	○				◻○
<p>Acción 4. Analizar a partir de los manuales organizaciones la opción de una nueva contratación.</p>				○	◻○		
<p>Acción 5. Creación de una evaluación de desempeño.</p>		○	○		◻○		
<p>Acción 6. Creación de incentivos laborales.</p>		○	○		◻○		
<p>Acción 7. Mejorar los métodos de envío de información para el afiliado.</p>		○	○	○	○		◻○
<p>Acción 8. Realizar un estudio de mercado dirigido a los afiliados, que nos ayude a realizar la convocatoria de la asamblea.</p>		○	○	○	◻○		

<p>Acción 9. Mantener una actualización de los temas más influyentes en la Zona Norte. Acción</p>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<p>Acción 10. Adecuar la sala de capacitaciones.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
<p>Acción 11. Desarrollar un plan de capacitaciones de manera anual.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<p>Acción 12. Actualizar y mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara.</p>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>Acción 13. Búsqueda de alianzas que ayuden a fortalecer los sectores turismo e industria.</p>			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<p>Acción 14. Analizar las características de la ferias a participar.</p>		<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>Acción 15. Llevar un folder con la retroalimentación de las actividades realizadas.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<p>Acción 16. Dar mayor énfasis a las necesidades de proyectos del sector comercial.</p>			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

<p>Acción 17. Incentivar el programa de proyección social a partir de la creación de los comités locales, empresas o instituciones de ayuda social.</p>		○	○	○			◻
<p>Acción 18. Creación de los respectivos manuales organizaciones.</p>		○			◻		
<p>Acción 19. Crear una estructura administrativa mas solida para el control del programa de seguridad.</p>	○		○		◻		
<p>Acción 20. Mejorar y dar mantenimiento de los activos propios de la Cámara.</p>	○		○	◻			
<p>Acción 21. Creación de una estrategia de atracción y permanencia de afiliados.</p>		○		○	○		◻
<p>Acción 22. Fortalecer el programa de creación de comités locales.</p>		○		○			◻

<p>Acción 23. Realizar una entrevista o acercamiento con los afiliados para determinar necesidades de capacitación y retroalimentación del accionar de la Cámara.</p>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
<p>Acción 24. Creación de estrategias de divulgación dirigidas hacia las empresas afiliadas.</p>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>
<p>Acción 25. Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.</p>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>
<p>Acción 26. Mejoramiento de los métodos de cobro.</p>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
<p>Acción 27. Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Programa de Proyección Social.</p>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un resumen de las actividades y responsabilidades a realizar para cada personal involucrado en las labores diarias de la Cámara.

7.1. ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberá de involucrar están:

- ⇒ Llevar un control más estricto con respecto a las actividades que generen el programa de seguridad y realizando reportes de los mismos.
- ⇒ Procurar por el adecuado rendimiento de los activos de la Cámara.
- ⇒ Procurar por el rendimiento de las cuentas por cobrar.
- ⇒ Determinar los depósitos y porcentajes que se manejen para el programa de proyección social.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute este puesto corresponden a las relacionadas de capacitar la sala de capacitaciones.

7.2. PROMOTORA

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberá de involucrar están:

- ⇒ Llevar a cabo la ejecución de una entrevista con la idea de generar una retroalimentación de las labores de la cámara.
- ⇒ Búsqueda de alianzas que ayuden a aumentar la divulgación de información propia de la Cámara hacia el afiliado.
- ⇒ Ejecución de un boletín informativo de las labores de la Cámara, así como la coordinación de la alianza con el periódico San Carlos al día.
- ⇒ Implementar las estrategias propuestas para la atracción y permanencia de afiliados a la Cámara.

- ⇒ Dar seguimiento e implementación a la idea de la creación de los comités locales de la Cámara.
- ⇒ Dar seguimiento al programa de proyección social.
- ⇒ Creación de los manuales organizaciones correspondientes a la Cámara.
- ⇒ Realizar la coordinación de las ferias propuestas a participar.
- ⇒ Actualizar los actuales beneficios ofrecido por la Cámara y mejorar sus propuestas.
- ⇒ Creación de un plan de evaluación de desempeño.
- ⇒ Creación de un plan de incentivos laborales.
- ⇒ Búsqueda de mejores métodos de envío de información hacia el afiliado.
- ⇒ Creación de métodos que ayuden a incentivar la participación de los afiliados a la asamblea.
- ⇒ Fortalecer las alianzas existentes con instituciones públicas con el propósito de fortalecer la representatividad gremial.
- ⇒ Búsqueda de alianzas que ayuden a aumentar la divulgación de información de nuestros afiliados.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute este puesto corresponden a la ejecución de un cronograma anual con las capacitaciones y actividades a realizar, así como el mantenimiento de un control estricto de las mismas, ya sea sus finalidades y sus respectivas evaluaciones.

7.3. PRESIDENTE DE LA CÁMARA

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberá de involucrar están:

- ⇒ Búsqueda de alianzas que ayuden a aumentar la divulgación de información pertinente a la Cámara.
- ⇒ Estar en relación con las propuestas de la evaluación de desempeño y su ejecución.
- ⇒ Analizar y proponer las iniciativas de incentivos laborales.
- ⇒ Analizar las mejoras que se pueden efectuar para el envío de información propia de la cámara hacia el afiliado.
- ⇒ Estar en relación con las propuestas a proponer para realizar la convocatoria a las asambleas.
- ⇒ Búsqueda y fortalecimiento de alianzas que ayuden a incrementar la presencia de la cámara en los sectores industria y turismo.
- ⇒ Estar relacionado con la necesidades presentes en el sector comercio.
- ⇒ Analizar las propuestas a ejecutar para incentivar el programa de proyección social.
- ⇒ Estar de la mano en la ejecución de labores y evaluación de los mismos con respecto al programa de proyección social.
- ⇒ Estar anuentes a los mantenimientos y cambios de los activos propios de la Cámara.
- ⇒ Analizar las estrategias propuestas que ayuden a aumentar la divulgación de información de nuestros afiliados.
- ⇒ Evaluación de la implementación de un boletín informativo de las labores de la Cámara, así como la coordinación de la alianza con el periódico San Carlos al día.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute este puesto corresponden a la estrecha relación que se debe de realizar con nuestros aliados con la idea de realizar proyectos de innovadores y que cumplan metas establecidas, tanto con instituciones públicas como privadas para a su vez aumentar la representatividad gremial, todo esto de la mano con actualización de problemas o gratificaciones que se estén generando a nivel regional.

7.4. JUNTA DIRECTIVA

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberán de involucrar están:

- ⇒ Proponer proyectos en los que se puedan ejecutar con los aliados a esta entidad.
- ⇒ Incentivar métodos para fortalecer las alianzas con instituciones públicas con la idea de mejorar la representatividad gremial.
- ⇒ Analizar la estructura organizacional de la Cámara.
- ⇒ Proponer mejores métodos de envío de información propia de nuestros afiliados.
- ⇒ Estar anuentes ante las propuestas para generar motivación de participación a la asamblea por parte de los afiliados.
- ⇒ Estar en constante actualización con los temas más anuentes en la Zona Norte.
- ⇒ Velar por el cumplimiento de la adecuación de la sala de sesiones.
- ⇒ Búsqueda de mejoramiento y actualización de los servicios ofrecidos por la Cámara.
- ⇒ Estar anuentes ante las propuestas del programa de proyección social así como su ejecución.
- ⇒ Velar por la eficacia del programa de seguridad.
- ⇒ Velar por los activos de la Cámara y su mantenimiento.
- ⇒ Proponer mejores métodos de envío de información propia de la Cámara hacia nuestros afiliados.
- ⇒ Analizar la propuesta de la distribución de información por medio de boletines y fortalecer la alianza con el periódico San Carlos al Día.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute estos cargos son, la búsqueda de necesidades del sector comercio ya que gran parte de la cartera de

afiliados pertenecen a éste sector, sin dejar de lado la búsqueda de alianzas que permita incentivar un mayor involucramiento con los sectores turismo e industria y dar un seguimiento al mantenimiento de los activos propios de la Cámara.

7.5. COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberán de involucrar están:

- ⇒ Analizar la propuesta de la activación permanente de la cuenta del programa de proyección social.
- ⇒ Analizar opciones que ayuden a mejorar los métodos de cobro.
- ⇒ Estar involucrados acciones y propuestas para la atracción y permanencia de afiliados
- ⇒ Estar en contacto con las retroalimentaciones y ejecución de las capacitaciones y actividades.
- ⇒ Estar en contacto con el cronograma anual de capacitaciones y actividades a implementarse.
- ⇒ Analizar las mejoras que se pueden efectuar para el envío de información propia de la cámara hacia el afiliado.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute estos cargos son,

Creación de boletines como medio de envío de información con carácter de relevancia para la Cámara, así como fortalecer la alianza con el periódico San Carlos al Día.

Analizar y coordinar la propuesta de una evaluación anual que permita retroalimentar las labores ejercidas por la Cámara, a su vez de la mano con el análisis de una propuesta para incentivar la participación de afiliados a la asamblea, esto con la idea de mejorar los servicios y beneficios ofrecidos por la Cámara, en donde se pretende actualizarlos y mejorarlos.

Mejorar la estructura organizacional tanto del programa de seguridad como la propia de la Cámara con la creación de los respectivos manuales organizacionales, la ejecución de una

evaluación de desempeño, implementación de incentivos laborales, de la mano con el análisis de una nueva contratación.

Coordinar la participación de las actividades y ferias en las que la Cámara podría ingresar.

Proponer estrategias que aumenten la divulgación de información propia de los afiliados.

7.6. COMITÉ DE FINANZAS Y SEGURIDAD

No se especifican actividades en concreto en la que como comisión deberán de interferir, si no como Junta Directiva.

Se detectan las siguientes acciones en las cuales son responsables de su rendimiento, estas consisten en el mejoramiento de los métodos de cobro y el de la implementación de la activación permanente de la cuenta propia del programa de proyección social.

7.7. COMITÉ DE MERCADEO Y PROYECCIÓN SOCIAL

Dentro de las acciones en las que se considera que se deberán de involucrar están:

- ⇒ Analizar la propuesta de la distribución de información por medio de boletines y fortalecer la alianza con el periódico San Carlos al Día.
- ⇒ Analizar los métodos de divulgación que ayuden a dar a conocer a los afiliados de la Cámara.

Las acciones que estarán bajo la responsabilidad de quien ejecute estos cargos son, llevar a cabo una estrategia de atracción y permanencia de la mano con la implementación de los comités locales, dando a conocer los beneficios de la Cámara así como sus respectivos programas

Búsqueda de alianzas que ayuden a aumentar la divulgación de información pertinente a la Cámara y mejorar los métodos de envío de información propia de la Cámara hacia el afiliado.

A continuación se presenta un presupuesto en relación con los gastos que se incurrirán durante el lapso propuesto para esta planificación estratégica, de manera anual y acumulada para dar una visión del total a invertir.

Cuadro 86. Costos del plan estratégico

ACCIONES ESTRATÉGICAS	LAPSO DE TIEMPO					
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año	Total de la estrategia
Acción 1. Involucrar y proponer proyectos con nuestros aliados.	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡550,000
Acción 2. Incrementar alianzas con instituciones públicas con la idea de fortalecer la representatividad gremial.	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡110,000	₡550,000
Acción 3. Búsqueda de alianzas que nos ayuden a divulgar información de nuestros afiliados.	₡220,000	₡0	₡0	₡220,000	₡0	₡440,000
Acción 4. Analizar a partir de los manuales organizaciones la opción de una nueva contratación.	₡220,000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡220,000
Acción 5. Creación de una evaluación de desempeño.	₡77,000	₡77,000	₡77,000	₡77,000	₡77,000	₡385,000

Acción 6. Creación de incentivos laborales.	₪30,000	₪0	₪0	₪0	₪0	₪30,000
Acción 7. Mejorar los métodos de envío de información para el afiliado.	Depende de los patrocinios y decisiones de la junta directiva.					
Acción 8. Realizar un estudio de mercado dirigido a los afiliados, que nos ayude a realizar la convocatoria de la asamblea.	Se puede unir con la encuesta anual de evaluación					
Acción 9. Mantener una actualización de los temas más influyentes en la Zona Norte. Acción	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0
Acción 10. Adecuar la sala de capacitaciones.	₪1,000,000	₪1,000,000	₪1,000,000	₪1,000,000	₪1,000,000	₪5,000,000 +tasa de interés
Acción 11. Desarrollar un plan de capacitaciones de manera anual.	₪220,000	₪220,000	₪220,000	₪220,000	₪220,000	₪1,100,000
Acción 12. Actualizar y mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara.	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0	₪0

Acción 13. Búsqueda de alianzas que ayuden a fortalecer los sectores turismo e industria.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Acción 14. Analizar las características de la ferias a participar.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Acción 15. Llevar un folder con la retroalimentación de las actividades realizadas.	₡10,000	₡10,000	₡10,000	₡10,000	₡10,000	₡50,000
Acción 16. Dar mayor énfasis a las necesidades de proyectos del sector comercial.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Acción 17. Incentivar el programa de proyección social a partir de la creación de los comités locales, empresas o instituciones de ayuda social.	₡240,000	₡125,000	₡125,000	₡125,000	₡125,000	₡740,000
Acción 18. Creación de los respectivos manuales organizaciones.	₡220,000	₡0	₡0	₡0	₡0	₡220,000

Acción 19. Crear una estructura administrativa mas solida para el control de este programa de seguridad.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Acción 20. Mejorar y dar mantenimiento de los activos propios de la Cámara.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡1,000,000	₡1,000,000 ₡5,000,000 +tasa de interés
Acción 21. Creación de una estrategia de atracción y permanencia de afiliados.	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡1,100,000
Acción 22. Fortalecer el programa de creación de comités locales.	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡220,000	₡1,100,000
Acción 23. Realizar una entrevista o acercamiento con los afiliados para determinar necesidades de capacitación y retroalimentación del accionar de la Cámara.	₡305,000	₡305,000	₡305,000	₡305,000	₡305,000	₡1,525,000
Acción24. Creación de estrategias de divulgación dirigidas hacia las empresas afiliadas.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0

Acción 25. Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
6. Mejoramiento de los métodos de cobro.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Acción 27. Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Programa de Proyección Social.	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
Total anual	₡3,202,000	₡2,397,000	₡2,397,000	₡2,617,000	₡3,397,000	₡14,010,000

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en el cuadro anterior la inversión para el 2013 es de ₡3,202,000, para el 2014 es de ₡2,397,000, para el 2015 es de ₡2,397,000, para el 2016 ₡2,617,000 y para el 2017 es de ₡3,397,000, determinando una inversión total de ₡14010000.

Se realiza la aclaratoria que se propone la implementación de nuevos activos del programa de seguridad con un costo de ₡5, 000,000 aconsejando realizar la inversión en el 2017 y continuación en los años venideros luego de esté el pago del restante.

De igual manera estos costos pueden disminuir dependiendo de las alianzas existentes para la ejecución de estas acciones y por igual pueden aumentar dependiendo de la retroalimentación planteada por la Junta Directiva para nuevas ideas a partir de estas acciones.

CONCLUSIONES

Con la elaboración de esta tesis se logra generar un plan a seguir con un horizonte a cinco años que prioriza sectores y actividades con el propósito de darles un mayor análisis, esto con la idea de generar un mayor desarrollo de las actividades realizadas por la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte.

Se generaron las siguientes acciones estratégicas a seguir:

Acción 1. Involucrar y proponer proyectos con nuestros aliados.

Acción 2. Incrementar alianzas con instituciones públicas con la idea de fortalecer la representatividad gremial.

Acción 3. Búsqueda de alianzas que nos ayuden a divulgar información de nuestros afiliados.

Acción 4. Analizar a partir de los manuales organizaciones la opción de una nueva contratación.

Acción 5. Creación de una evaluación de desempeño.

Acción 6. Creación de incentivos laborales.

Acción 7. Mejorar los métodos de envío de información para el afiliado.

Acción 8. Realizar un estudio de mercado dirigido a los afiliados, que nos ayude a realizar la convocatoria de la asamblea.

Acción 9. Mantener una actualización de los temas más influyentes en la Zona Norte.

Acción 10. Adecuar la sala de capacitaciones.

Acción 11. Desarrollar un plan de capacitaciones de manera anual.

Acción 12. Actualizar y mejorar los servicios ofrecidos por la Cámara.

Acción 13. Búsqueda de alianzas que ayuden a fortalecer los sectores turismo e industria.

Acción 14. Analizar las características de la ferias a participar.

Acción 15. Llevar un folder con la retroalimentación de las actividades realizadas.

Acción 16. Dar mayor énfasis a las necesidades de proyectos del sector comercial.

Acción 17. Incentivar el programa de proyección social a partir de la creación de los comités locales, empresas o instituciones de ayuda social.

Acción 18. Creación de los respectivos manuales organizaciones.

Acción 19. Crear una estructura administrativa mas solida para el control de este programa de seguridad.

Acción 20. Mejorar y dar mantenimiento de los activos propios de la Cámara.

Acción 21. Creación de una estrategia de atracción y permanencia de afiliados.

Acción 22. Fortalecer el programa de creación de comités locales.

Acción 23. Realizar una entrevista o acercamiento con los afiliados para determinar necesidades de capacitación y retroalimentación del accionar de la Cámara.

Acción24. Creación de estrategias de divulgación dirigidas hacia las empresas afiliadas.

Acción 25. Dar a conocer a los afiliados de las gestiones que se realizan por medio de boletines o mayor distribución del periódico San Carlos al Día.

Acción 26. Mejoramiento de los métodos de cobro.

Acción 27. Mantener un porcentaje de ganancia de las utilidades brutas para el Programa de Proyección Social.

Estas nacen a partir de un análisis del mercado tanto interno como externo en conjunto con el modelo de negocio que lleva esta entidad para así obtener planes estratégicos a seguir, con el principal objetivo de atraer y mantener afiliados a esta organización.

El costo total que se incurre la implementación del plan propuesto en esta investigación ronda ₡ 14, 010,000 para los cinco años propuestos como lapso para su finalización.

La implementación de este plan llega a plantear una guía de las principales debilidades en las que la Cámara a lo largo de estos próximos cinco años deberá de trabajar, aumentan su rendimiento y calidad en sus funciones, a su vez generando un desarrollo de la entidad al aumentar su cartera de afiliación.

Se determino que la Cámara de ha enfocado en la creación de proyectos y programas enfocados en proyección de imagen, dejando por fuera el debido seguimiento al afiliado en lo que respecta a los beneficios de pertenecer a la Cámara. Esto genera desmotivación al afiliado de pertenecer y para el afiliado potencial no es factible estar dentro.

RECOMENDACIONES

Se deberá de realizar un cambio tanto interno como externo de la organización, si se desea mayor atracción de afiliaos, ya que en este tipo de instituciones se deben de vender como instituciones claramente establecidas, serias, con propuestas y beneficios tangibles. Mejorando estos aspectos la Cámara por si sola se proyectará hacia sus afiliados potenciales y el afiliado actual dará fe de la credibilidad de los beneficios de pertenecer a esta organización. Por esto, considero que para lograr el éxito en el plan de atracción y permanencia de afiliados se deberán de trabajar en conjunto con el resto de los planes propuestos.

Como principal recomendación ante la realización de este estudio es el de seguir el plan estratégico propuesto con la idea de dar una mayor mirada hacia el afiliado, provocando que éste sienta un beneficio palpable de pertenecer a esta entidad y como mayor medio de promulgación ante la Zona Norte y para atracción de más afiliados sean los mismos miembros actuales a esta entidad.

El principal fin de este trabajo es la atracción y permanencia de afiliados, por que se planean diversos planes que en conjunto logran esta meta, por lo que se deberán de ejecutar de manera cuidadosa.

Dar seguimiento al resto de los planes con la intención de crear de generar una mayor cobertura de los servicios y mejoramiento interno de la Cámara, al tener una estructura más fuerte y proyectada con las instituciones que han dejado de lado los beneficios y las fuertes alianzas que se puedan crear.

De existir cambios abruptos en la economía local o nacional, los que se sugieren coordinadores para llevar una retroalimentación de los planes y guiarlos por sus buenos funcionamientos.

A pesar de existir responsables y coordinadores para la ejecución de cada acción estratégica a implementar es indispensable el involucramiento del total de miembros en la organización, para así generar una retroalimentación en conjunto y no sobre llevar cargas muy fuertes de

responsabilidad y estar anuentes en conjunto de su ejecución ante cambios abruptos en la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte. (2012). *Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte*. Obtenido de <http://www.camaradecomerciozn.com>
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing, Teoría y Práctica*. España: Club Universitario.
- Chapman, A. (2012). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://eduardoleyton.cl/apuntes/Análisis%20DOFA%20y%20análisis%20PEST.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3 ed)*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Comunidades de divulgación científico técnica. (2009). *El Ergonomista*. Recuperado el 2 de Agosto de 2011, de <http://www.elergonomista.com/3ab05.html>
- crhoy.com. (27 de Enero de 2012). Nueva carretera a San Carlos avanza con rapidez. *CRHOY*.
- De Bonis, J. N., Balinski, E., & Allen, P. (2002). *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success*. The McGraw-Hill Companies.
- Ernesto Yturralde y Asociados Latinoamérica . (2011). *Misión Valores*. Recuperado el 2 de Agosto de 2011, de <http://www.misionvisionvalores.com>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messne, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- Fernández, A. (2011). *Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Galavan, R., Murray, J., & Markides, C. (2008). *Strategy, Innovation and Change*. OXFORD university press.
- Hernández, R., Collado, C. F., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5 ed)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGrawHill.
- Kotle, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (6 ed.)*. Mexico: Pearson educación.

- Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Marketing visión para latinoamerica (11 ed)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,.
- Ponce Talancón, H. (2012). Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales:
http://scholar.google.co.cr/scholar?q=QUE+ES+UN+FODA&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Ramirez Cardona, C. (2007). *Fundamentos de administración*. Bogota: ecoediciones.
- Ries , A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración, octava edición. En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administración, octava edición* (págs. 01-640). Mexico: Pearson Educación.
- Rudelius, W., Steven W., H., & Roger A., K. (2009). Marketing. En W. Rudelius, H. Steven W., & K. Roger A., *Marketing*. Mc Graw Hill Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editoria.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing (13 ed)*. Mc Graw Hill.
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. Butterworth-Heinemann publications.
- Weiers, R. M. (1986). *Investigacion de mercados*. Prentice Hall.

APÉNDICES

Ilustración 15. Curso de Metodología de la Investigación, año 2010.

Relación	Por variable	Nivel de Información por parte de la Cámara							Beneficios ofrecidos por la Cámara		
		Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bien	Muy bien	Excelente	Si	Parcialmente	No
Cuidad Quesada vrs Alrededores	Cuidad Quesada	6%	3%	11%	22%	27%	16%	15%	42%	29%	29%
	Alrededores	11%	3%	5%	18%	34%	21%	8%	35%	44%	21%
Administración por parte de Hombres vrs Mujeres	Hombres	7%	2%	9%	20%	31%	17%	14%	42%	34%	23%
	Mujeres	9%	6%	9%	22%	25%	22%	6%	31%	31%	38%
Empresas administradas por personas de más de 40 años vrs Menor edad	Más de 40 años	14%	15%	34%	20%	6%	4%	6%	40%	34%	26%
	Menos de 40 años	7%	24%	14%	24%	21%	0%	10%	32%	36%	32%
Empresas administradas con personas de nivel educativo superior vrs sin educación superior	Nivel educativo superior	9%	4%	11%	18%	30%	18%	9%	38%	35%	28%
	Sin nivel de educación superior	4%	2%	8%	25%	30%	15%	17%	42%	32%	26%
Empresas de Servicio vrs Comercio	Servicio	0%	3%	15%	28%	15%	18%	21%	44%	38%	18%
	Comercio	10%	2%	7%	18%	34%	17%	11%	36%	33%	32%
Empresas con más de 10 empleados a menos	Más de 10 empleados	3%	6%	16%	13%	25%	28%	9%	33%	44%	22%
	Menos de 10 empleados	10%	1%	6%	25%	33%	15%	11%	40%	32%	27%