

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA SEDE SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados  
del TEC, Sede San Carlos 2015-2020

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

Adriana Picado Arias

**PROFESOR ASESOR:**

MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua

San Carlos, Junio 2015

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

---

**ACTA DE PRACTICA DE ESPECIALIDAD**

En la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 11 a.m., del 12 de junio del 2015, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante **Picado Arias Adriana**, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

El Tribunal examinador estuvo integrado por el **MBA. Allan José Pérez Orozco**, y por **MBA. Rony Mauricio Rodríguez Barquero**, como presidente del Jurado.

La estudiante **Picado Arias** realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal le interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



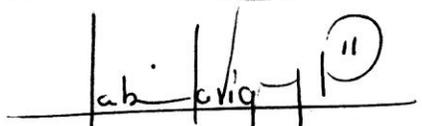
---

**MBA. Allan José Pérez Orozco**  
Jurado - Lector



---

**MBA. Rony Mauricio Rodríguez Barquero**  
Jurado - Lector



---

**MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua**  
Coordinación Trabajo Finales de Graduación

# Dedicatoria

*Dedico este proyecto a Dios, quién me dio la vida y me ha brindado las fuerzas, el amor y la sabiduría necesaria para la finalización de una maravillosa etapa que ha sido de gran provecho y de crecimiento tanto personal como profesional.*

*De manera muy especial también quiero dedicarlo a mis padres Doris Arias Sánchez y Francisco Javier Picado Cordero por todo el apoyo brindado durante toda mi vida, quienes han creído en mí y han sido mi mayor fuente de inspiración para alcanzar mis sueños y metas más anheladas, por todo su amor y comprensión.*

*A la memoria de mi abuelita Idalí Sánchez Cabezas, mi ángel, una gran mujer que me enseñó lo que es una clara demostración de amor, quién fue mi fuente de inspiración, la que siempre estuvo cuando más la necesitaba, la que me apoyó durante casi 22 años y que sin duda sé que aún lo hace.*

# Agradecimientos

*Agradezco profundamente a Dios por darme la oportunidad de culminar con gran éxito este proceso de estudio universitario, por todas las bendiciones que me ha dado y por haber puesto en mi camino personas que han sido mi apoyo y compañía incondicional durante esta etapa.*

*A mi familia quienes siempre han estado junto a mí, por todos los esfuerzos y sacrificios y por ser mi principal motivación.*

*A la ASET, Junta Directiva y en especial al Administrador Rolando Murillo Chávez, quienes me abrieron las puertas y la oportunidad de realizar este proyecto, por todo el apoyo y la colaboración brindada durante este proceso.*

*A mi profesora y asesora Gabriela Víquez Paniagua, quién con su amabilidad, disposición, experiencia y formación académica me guó y orientó en el desarrollo de este proyecto.*

*A todos los profesores que estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera universitaria, por todos los conocimientos y enseñanzas brindadas.*

*A todos mis compañeros y amigos del TEC, en quienes descubrí personas valiosas. En especial con quienes compartí de manera más cercana en los últimos periodos de universidad: Fabiola García, Eliuth Quesada, Kevin Bermúdez, Karen Bello, Estrellita Vega, Dayan Pérez, quién ha estado trabajando conmigo en este proyecto, por todo su apoyo y las experiencias compartidas y Stephanie Jara mi mejor amiga, quién me ha brindado su tiempo, apoyo y amistad incondicional.*

# Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica (ASET), Sede Regional San Carlos que le permita orientar sus acciones durante los próximos 5 años.

Este proyecto tuvo un enfoque cualitativo. Entre los métodos utilizados para el desarrollo de los diagnósticos interno y externo de la Asociación se utilizaron herramientas tales como: análisis interno de la gestión, modelo de las siete “S” de McKinsey, análisis PEST, análisis de entes similares (benchmarking) y el análisis FODA. De manera que a través de la metodología de cuadro de mando integral y un modelo base de negocios se pudiera plasmar las principales estrategias a seguir según lo diagnosticado.

Al finalizar este proyecto se logró determinar que la ASET no posee un perfil estratégico definido, la herramienta del modelo de negocios elaborada resume los 9 módulos que permiten crear, proporcionar y captar un segmento de mercado en particular. Además, el plan estratégico propuesto es accesible y de fácil aplicación, debido a que en la mayoría de las estrategias se logran aprovechar los recursos actuales con los que cuenta la Asociación.

**Palabras claves:** plan estratégico, 7 “S” de McKinsey, análisis PEST, benchmarking, análisis FODA.

# Abstract

The present project has the main objective of proposing a strategic plan for Asociación Solidarista de Empleados, Tecnológico de Costa Rica Campus San Carlos (ASET) that allows them to guide their actions during next five years.

This project used a qualitative approach. Among the methods used for the development of the internal and external diagnostics of the association were tools such as internal management analysis, 7 “S” McKinsey, PEST analysis, benchmarking, and SWOT analysis. Thus, through the methodology of Balanced Scorecard and business base model, it would be possible to create the main strategies to follow according with the diagnostics.

The study determined the lack of ASET strategic profile. The tool of business model summarizes the nine modules that create, provide, and attract a specific market segment. Besides, the strategic plan that was proposed is accessible and easy to implement because most of the strategies can use the association’s current resources.

**Keywords:** strategic plan, 7 “S” McKinsey, PEST analysis, benchmarking, SWOT analysis.

# Glosario de abreviaturas

Abreviatura	Nombre
<b>JD</b>	Junta Directiva
<b>TEC</b>	Tecnológico de Costa Rica
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades
<b>PEST</b>	Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos
<b>ASET</b>	Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos
<b>ASECOOPROLE</b>	Asociación Solidarista de Empleados Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
<b>ASECOOP</b>	Asociación Solidarista de Empleados de COOPELESCA R.L.
<b>ASEMCO</b>	Asociación Solidarista de Empleados de Coocique R.L.
<b>ASETICO</b>	Asociación Solidarista de Empleados de TicoFrut S.A
<b>ASETEC</b>	Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica, Sede Central Cartago
<b>CONCASOL</b>	Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas
<b>FECASEP</b>	Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Público
<b>FECASPRI</b>	Federación Costarricense de Asociaciones Solidaristas del Sector Privado
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>CCSS</b>	Caja costarricense del Seguro Social
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>ASECCSS</b>	Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social
<b>ASEFYL</b>	Asociación Solidarista de los Empleados de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, SA
<b>ASEUNED</b>	Asociación Solidarista de Empleados de la UNED
<b>UNED</b>	Universidad Nacional de Educación a Distancia
<b>ASOSEJUD</b>	Asociación Solidarista de Servidores Judiciales
<b>ULACIT</b>	Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
<b>UIA</b>	Universidad Internacional de las Américas
<b>UCI</b>	Universidad para la Cooperación Internacional
<b>UMCA</b>	Universidad Metropolitana Castro Carazo
<b>UH</b>	Universidad Hispanoamericana
<b>TDS</b>	Tarjeta de Descuento Solidarista

# Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	3
1.1.1. Reseña histórica .....	3
1.1.2. Estructura Organizacional .....	6
1.1.3. Logotipo .....	7
1.1.4. Misión .....	7
1.1.5. Visión .....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3. PROBLEMA.....	8
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.1. Objetivos específicos .....	8
1.5. ALCANCE .....	9
<b>CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	10
2.1.1. Definición de Administración .....	10
2.1.2. Proceso administrativo .....	11
2.1.3. Dirección estratégica .....	12
2.2. DIAGNÓSTICOS.....	12
2.2.1. Análisis Interno.....	13
2.2.2. Modelo de las siete “S” de McKinsey .....	13
2.2.3. Análisis PEST.....	14
2.2.4. Análisis de entes similares (Benchmarking estratégico).....	15
2.2.5. Análisis FODA .....	16
2.3. PLANTEAMIENTO Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	17
2.3.1. Definición de estrategia .....	17

2.3.2. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia .....	18
2.3.3. Definición de Administración Estratégica .....	18
2.3.4. Etapas.....	19
2.3.5. Importancia .....	20
<b>2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>22</b>
2.4.1. Beneficios de la aplicación de la administración estratégica .....	22
2.4.2. Modelo de negocios .....	23
2.4.3. Cuadro de mando integral .....	27
2.4.4. Conceptos básicos en el cuadro de mando integral .....	28
2.4.5. Mapas estratégicos.....	29
2.4.6. Herramienta de control .....	29
<b>2.5. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>30</b>
2.5.1. Indicadores.....	30
2.5.2. Medición .....	31
2.5.3. Retroalimentación .....	31
<b>2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>32</b>
2.6.1. Investigación descriptiva.....	32
2.6.2. Diseños de la investigación .....	32
2.6.3. Enfoques de la investigación.....	33
2.6.4. Fuentes de información .....	34
2.6.5. Sujetos de la información .....	34
2.6.6. Instrumento de recolección de información.....	35
<b>2.7. ASOCIACIONES SOLIDARISTAS.....</b>	<b>35</b>
2.7.1. Definición .....	35
2.7.2. Definición de asociado.....	36
2.7.3. Naturaleza jurídica de una Asociación Solidarista.....	36
2.7.4. Características .....	36
2.7.5. Solidarismo costarricense .....	38
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3. FUENTES CONSULTADAS.....	40

3.3.1. Fuentes de literatura .....	40
3.3.2. Fuentes de información .....	40
3.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	43
3.5. DISEÑO DE LA MUESTRA PARA BENCHMARKING DE ASOCIACIONES .....	44
3.5.1. Muestra.....	44
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.6.1. Entrevista .....	46
3.7. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	46
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>57</b>
4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN DE LA ASET .....	57
4.1.1. Beneficios y servicios brindados por la ASET .....	58
4.1.2. Otras inversiones.....	62
4.2. MODELO DE LAS SIETE “S” DE MCKINSEY.....	64
4.2.1. Análisis FODA-McKinsey .....	66
4.3. ANÁLISIS PEST.....	67
4.3.1. Análisis del gran entorno .....	67
4.3.2. Análisis del entorno cercano .....	76
4.3.3. Análisis FODA-Gran Entorno y Entorno Cercano.....	78
4.4. ANÁLISIS DE ENTES SIMILARES (BENCHMARKING ESTRATÉGICO).....	80
4.4.1. Perfil de la Asociación .....	80
4.4.2. Servicios, beneficios y comunicación con el asociado .....	82
4.4.3. Estructura y operatividad de la Asociación.....	85
4.4.4. Estrategia y toma de decisiones.....	86
4.4.5. Negocios de las asociaciones .....	88
4.4.6. Resumen gráfico del Benchmarking Estratégico .....	90
4.5. ANÁLISIS FODA GENERAL .....	92
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>94</b>
5.1. MATRIZ DE IMPACTO FODA.....	94
5.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	100
5.3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	104

5.3.1. Estrategias adaptativas .....	104
5.3.2. Estrategias defensivas.....	106
5.3.3. Estrategias ofensivas .....	107
5.3.4. Estrategias de supervivencia.....	108
5.4. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS .....	108
5.4.1. Estrategia B .....	109
5.4.2. Estrategia D .....	111
5.4.3. Estrategia E.....	112
5.5. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	113
5.5.1. Estrategia G .....	113
5.5.2. Estrategia H .....	115
5.6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS .....	116
5.6.1. Estrategia I.....	116
5.6.2. Estrategia K .....	118
5.6.3. Estrategia L.....	119
5.7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	121
5.7.1. Estructura organizacional.....	121
5.7.2. Misión .....	123
5.7.3. Visión .....	124
5.7.4. Valores .....	125
5.7.5. Factores críticos de éxito .....	126
<b>CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>130</b>
6.1. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN .....	130
6.2. PRESUPUESTO ANUAL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO .....	138
6.3. MAPA ESTRATÉGICO .....	139
6.4. MODELO DE NEGOCIOS .....	141
6.4.1. Beneficiarios.....	143
6.4.2. Canales.....	144
6.4.3. Relación.....	146
6.4.4. Oferta .....	148
6.4.5. Actividades clave .....	151
6.4.6. Recursos.....	153

6.4.7. Aliados.....	153
6.4.8. Egresos monetarios .....	156
6.4.9. Ingresos monetarios .....	156
6.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL MODELO BASE .....	157
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>160</b>
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES .....	161
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>163</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>

# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL ASET .....	6
ILUSTRACIÓN 2. LOGOTIPO DE LA ASET .....	7
ILUSTRACIÓN 3. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN .....	11
ILUSTRACIÓN 4. ANÁLISIS PEST .....	15
ILUSTRACIÓN 5. PASOS PARA INTERPRETAR EL ANÁLISIS FODA.....	17
ILUSTRACIÓN 6. PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA .....	18
ILUSTRACIÓN 7. ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	20
ILUSTRACIÓN 8. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....	21
ILUSTRACIÓN 9. ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA OBTENER UNA BUENA DIRECCIÓN .....	21
ILUSTRACIÓN 10. BENEFICIOS DE LLEVAR A CABO UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
ILUSTRACIÓN 11. DIVISIÓN DE LOS RECURSOS CLAVE.....	26
ILUSTRACIÓN 12. CRITERIOS PARA SELECCIONAR INDICADORES.....	31
ILUSTRACIÓN 13. UBICACIÓN ASOCIACIONES SOLIDARISTAS CANTÓN DE SAN CARLOS.....	45
ILUSTRACIÓN 14. PLANTILLA EMPLEADA PARA LA PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ASET.....	56
ILUSTRACIÓN 15. CUADRANTE MAXI-MAXI- MATRIZ DE IMPACTO FODA .....	95
ILUSTRACIÓN 16. CUADRANTE MAXI-MINI- MATRIZ DE IMPACTO FODA .....	96
ILUSTRACIÓN 17. CUADRANTE MINI-MAXI- MATRIZ DE IMPACTO FODA .....	97

ILUSTRACIÓN 18. CUADRANTE MINI-MINI-MATRIZ DE IMPACTO FODA .....	98
ILUSTRACIÓN 19. GRÁFICO GENERADO DE LA MATRIZ DE IMPACTO FODA .....	99
ILUSTRACIÓN 20. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ASET .....	122
ILUSTRACIÓN 21. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA ASET .....	123
ILUSTRACIÓN 22. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PROPUESTOS.....	129
ILUSTRACIÓN 23. ESQUEMA ESTRATÉGICO DE LA ASET .....	140
ILUSTRACIÓN 24. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO PARA LA ASET .....	142
ILUSTRACIÓN 25. DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS PARA LA ASET .....	143
ILUSTRACIÓN 26. CANALES SELECCIONADOS.....	144
ILUSTRACIÓN 27. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS POR LOS FUNCIONARIOS ASOCIADOS .....	145
ILUSTRACIÓN 28. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS POR LOS FUNCIONARIOS NO ASOCIADOS Y ESTUDIANTES .....	145
ILUSTRACIÓN 29. MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS-BENCHMARKING ESTRATÉGICO.....	146
ILUSTRACIÓN 30. RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	147
ILUSTRACIÓN 31. RELACIÓN CON EL CLIENTE-BENEFICIARIOS DIRECTOS .....	147
ILUSTRACIÓN 32. RELACIÓN CON EL CLIENTE-BENEFICIARIOS INDIRECTOS.....	148
ILUSTRACIÓN 33. OFERTA PARA LA ASET .....	148
ILUSTRACIÓN 34. BENEFICIOS Y SERVICIOS OFRECIDOS-BENCHMARKING ESTRATÉGICO .....	149
ILUSTRACIÓN 35. BENEFICIOS Y SERVICIOS – SUGERENCIAS DE LOS ASOCIADOS PRODUCTOS ACTUALES .....	149
ILUSTRACIÓN 36. BENEFICIOS Y SERVICIOS - SUGERENCIAS DE LOS ASOCIADOS PRODUCTOS NUEVOS .....	150
ILUSTRACIÓN 37. BENEFICIOS Y SERVICIOS - SUGERENCIAS DE LOS NO ASOCIADOS .....	150

ILUSTRACIÓN 38. BENEFICIOS Y SERVICIOS - SUGERENCIAS DE LOS ESTUDIANTES.....	151
ILUSTRACIÓN 39. ACTIVIDADES CLAVE – SUGERENCIAS DE LOS ASOCIADOS.....	152
ILUSTRACIÓN 40. ACTIVIDADES CLAVE – SUGERENCIAS DE LOS ASOCIADOS PARA LA GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN .	153
ILUSTRACIÓN 41. POSIBLES ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	154
ILUSTRACIÓN 42. CONVENIOS DE INTERÉS PARA POSIBLES ALIANZAS COMERCIALES .....	154
ILUSTRACIÓN 43. ASOCIACIONES AMIGAS PARA POSIBLES ALIANZAS .....	155
ILUSTRACIÓN 44. POSIBLE AFILIACIÓN CON ORGANIZACIONES QUE REÚNEN A LAS ASOCIACIONES DEL PAÍS .....	155
ILUSTRACIÓN 45. EGRESOS MONETARIOS DE LA ASET.....	156
ILUSTRACIÓN 46. INGRESOS MONETARIOS DE LA ASET.....	156
ILUSTRACIÓN 47. MODELO BASE ELEMENTOS IDENTIFICADOS COMO POSIBLES ESTRATEGIAS.....	159

# Índice de Tablas

TABLA 1. JUNTA DIRECTIVA PERIODO 1981 .....	4
TABLA 2. JUNTA DIRECTIVA PERIODO 2015 .....	5
TABLA 3. CANALES DE COMUNICACIÓN .....	24
TABLA 4. INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	42
TABLA 5. COLORIMETRÍA .....	48
TABLA 6. RESUMEN BENCHMARKING ESTRATÉGICO (MACHOTE UTILIZADO).....	49
TABLA 7. MATRIZ RESUMEN DE LAS SIETE “S” DE MCKINSEY (MACHOTE UTILIZADO).....	50
TABLA 8. ANÁLISIS PEST- TABLA GUÍA.....	51
TABLA 9. FODA DE LA ASET (MACHOTE UTILIZADO) .....	52
TABLA 10. CODIFICACIÓN FODA GENERAL .....	52
TABLA 11. BASE PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (MACHOTE UTILIZADO) .....	54
TABLA 12. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA (MACHOTE UTILIZADO).....	55
TABLA 13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (MACHOTE UTILIZADO).....	55
TABLA 14. ESTRATEGIAS A CONSIDERAR DE MODELO BASE PARA LA ASET (MACHOTE UTILIZADO).....	56
TABLA 15. LÍNEAS DE CRÉDITO OFRECIDAS POR LA ASET.....	58
TABLA 16. PLANES DE AHORRO DE LA ASET .....	60
TABLA 17. CONVENIOS OFRECIDOS POR LA ASET .....	61

TABLA 18. OTROS BENEFICIOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ASET.....	61
TABLA 19. ANÁLISIS CONSENSUADO SIETE "S" DE MCKINSEY.....	64
TABLA 20. FODA-SIETE "S" DE MCKINSEY.....	66
TABLA 21. EXPECTATIVA DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS 2015.....	70
TABLA 22. TASAS DE INTERÉS HASTA ABRIL 2015.....	71
TABLA 23. BENEFICIOS DE PERTENECER AL MOVIMIENTO SOLIDARISTA O A CONCASOL.....	73
TABLA 24. FODA-GRAN ENTORNO Y ENTORNO CERCANO.....	79
TABLA 25. PERFIL DE LA ASOCIACIÓN.....	81
TABLA 26. SERVICIOS, BENEFICIOS Y COMUNICACIÓN CON EL ASOCIADO.....	83
TABLA 27. ESTRUCTURA Y OPERATIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN.....	86
TABLA 28. ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES.....	87
TABLA 29. RESUMEN BENCHMARKING ESTRATÉGICO.....	91
TABLA 30. FODA GENERAL-ASET.....	92
TABLA 31. BASE PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	101
TABLA 32. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA B-ADAPTATIVAS.....	110
TABLA 33. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA D-ADAPTATIVAS.....	111
TABLA 34. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA E-ADAPTATIVAS.....	113
TABLA 35. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA G-DEFENSIVAS.....	114
TABLA 36. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA H-DEFENSIVAS.....	115
TABLA 37. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA I-OFENSIVAS.....	117

TABLA 38. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA K-DEFENSIVAS .....	119
TABLA 39. PLANTEAMIENTO ESTRATEGIA L-DEFENSIVAS.....	120
TABLA 40. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA B (ADAPTATIVAS) .....	130
TABLA 41. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA D (ADAPTATIVAS).....	131
TABLA 42. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA E (ADAPTATIVAS) .....	132
TABLA 43. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA G (DEFENSIVAS) .....	133
TABLA 44. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA H (DEFENSIVAS).....	134
TABLA 45. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA I (OFENSIVAS).....	135
TABLA 46. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA K (OFENSIVAS).....	137
TABLA 47. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-ESTRATEGIA L (OFENSIVAS) .....	137
TABLA 48. PRESUPUESTO ANUAL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO .....	139
TABLA 49. ESTRATEGIAS A CONSIDERAR DEL MODELO BASE PARA LA ASET. ....	158

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados del TEC en San Carlos que le permita orientar sus acciones durante los próximos 5 años, debido a que para la Asociación es de vital importancia poder clarificar sus objetivos y metas.

En el primer capítulo se detallan los aspectos generales de la organización, donde se muestra información de la ASET en lo que se refiere a su estructura organizacional, reseña histórica, misión y visión. Además, presenta la descripción del problema, la justificación del estudio, los objetivos del proyecto y se mencionan los alcances del trabajo.

El segundo capítulo desglosa la revisión de literatura, donde se detallan todos los conceptos, fundamentos y términos técnicos empleados en el estudio y que a la vez respaldan la validez científica del mismo.

El tercer capítulo es el marco metodológico, donde se muestra el tipo de investigación del proyecto, las fuentes de literatura e información consultadas, el diseño de la muestra y la secuencia de etapas y herramientas utilizadas para la elaboración del plan estratégico.

El capítulo IV detalla cada uno de los diagnósticos empleados para la obtención de datos, entre ellos están: análisis interno, modelo de las siete “S” de McKinsey, análisis PEST, análisis de entes similares (benchmarking estratégico) y el análisis FODA.

El capítulo V desglosa todo lo referente al desarrollo del plan estratégico, en este apartado se utilizó la herramienta “Matriz de impacto FODA”, además detalla la manera en que se llevó a cabo la formulación y el planteamiento de las mismas y a su vez contempla la parte de dirección estratégica esquematizado por las perspectivas que propone el cuadro de mando integral.

El capítulo VI detalla la manera en que se debe llevar a cabo la implementación de las estrategias y presenta una base inicial como propuesta de modelo de negocios para la ASET.

Finalmente, se añaden al proyecto tres apartados más, en el primero se muestran las conclusiones y recomendaciones correspondientes a este trabajo, en el segundo se detallan las referencias y por último se presentan los apéndices.

## CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se detallarán aspectos relacionados con la empresa, entre ellos la reseña histórica, estructura organizativa, misión, visión, entre otros. De igual forma comprende aspectos propios del estudio como lo son la justificación del proyecto, el problema de la investigación y los objetivos.

### 1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este apartado incluye una reseña histórica de la organización, su estructura organizativa, misión, visión y logotipo, esto con el propósito de tener un panorama más amplio de la empresa en la cual se llevará a cabo el proyecto.

#### 1.1.1. Reseña histórica

La Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos (en adelante ASET), fue fundada en el año 1981 con el objetivo de crear posibilidades de desarrollo a los empleados de la Institución, generando ventajas de ahorro y acceso al crédito. Dicha Asociación cumple con los principios solidaristas puesto que facilita a los afiliados la prestación de servicios según sus necesidades.

Esta Asociación se originó con los siguientes fines:

- Fomentar la armonía, los vínculos de unión y la cooperación solidarista entre los empleados, entre estos y la empresa.
- Formular, realizar y difundir todo tipo de programas de interés para sus asociados, que contribuyan a fomentar la solidaridad entre sus asociados y sus familias.
- Defender los intereses socioeconómicos del trabajador asociado, a fin de procurarle un nivel de vida digno, decoroso y que sea partícipe de los servicios y beneficios que le brinde la Asociación o la empresa.

- Desarrollar campañas de divulgación dentro de la empresa, cursos y seminarios, así como editar folletos que llevarán como objetivo principal informar a sus afiliados sobre las actividades de la empresa, el solidarismo y la doctrina que lo inspira.
- Por otra parte, en sus inicios la Junta Directiva estuvo conformada por:

**Tabla 1. Junta Directiva periodo 1981**

<b>Junta Directiva periodo 1981</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>
<b>Presidente</b>	Rafael Ángel Montero Rojas	Director del Departamento de Agronomía
<b>Vicepresidente</b>	Carlos Rodríguez Chaves	Ingeniero Eléctrico
<b>Secretario</b>	Enid Ulate Herrera	Coordinadora Administrativa
<b>Tesorero</b>	Oscar Bogantes Bogantes	Contador Público
<b>Vocal 1</b>	Ezequiel Ramírez Bejarano	Albañil
<b>Vocal 2</b>	Claudio Pacheco Ramírez	Ingeniero Agrónomo
<b>Fiscal</b>	Uriel Barrantes Cartín	Biólogo
<b>Suplente Fiscal</b>	Antonio Gadea Baltodano	Trabajador Social

Fuente: Elaboración propia basado en datos ASET

Actualmente la Asociación cuenta con 125 asociados, los cuales aportan mensualmente el 5% de su salario bruto, lo que al adicionarle el aporte patronal del 2% conforman la base de recursos financieros que permite la implementación de proyectos productivos sobre los cuales se genera la expectativa de obtener los excedentes que al final de cada año son distribuidos entre los asociados. Cabe mencionar, que dentro de la gestión de la ASET se destacan los siguientes proyectos:

- Otorgamiento de créditos a los asociados, bajo el cual se tienen establecidas líneas de crédito comerciales (préstamo personal ordinario, préstamo personal de

consumo y préstamos solidarios) y líneas de crédito sociales (préstamo para mejoras a vivienda, préstamos personales para educación, préstamos personales para salud y préstamo para gastos fúnebres).

- Planes de ahorro (a la vista, vacacional, medio periodo, navideño y cuota de enero).
- Convenios con distintos entes privados, como Adobe Rent a Car, Hoteles Barceló y Grupo Monge, los cuales ofrecen diversos descuentos en sus servicios a los asociados.
- Inversiones, dentro de las cuales se encuentra la compra de bienes inmuebles (terrenos) con el fin de lotificar y ofrecer a los asociados la oportunidad de adquirir lotes para construcción de viviendas a precios bastante accesibles.
- Beneficios a los asociados tales como: Apoyo con el 50% de los cursos matriculados con FUNDATEC, fiesta de medio y fin de año y distribución de excedentes.

Actualmente la Junta Directiva está compuesta de la siguiente manera:

**Tabla 2. Junta Directiva periodo 2015**

<b>Junta Directiva periodo 2015</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>
<b>Presidente</b>	Sergio Torres Portuguez	Jefe CIDASTH
<b>Vicepresidente</b>	Wilfrido Paniagua Madrigal	Profesor Escuela de Agronomía
<b>Secretario</b>	Kattia Murillo Barquero	Admisión y Registro
<b>Tesorero</b>	Gabriela Víquez Paniagua	Profesora Carrera Administración de Empresas
<b>Vocal 1</b>	Joaquín Durán Mora	Profesor Escuela de Agronomía
<b>Vocal 2</b>	Mildred Zúñiga Carvajal	Directora Administrativa
<b>Vocal 3</b>	Rogelio González Quirós	Director CTEC

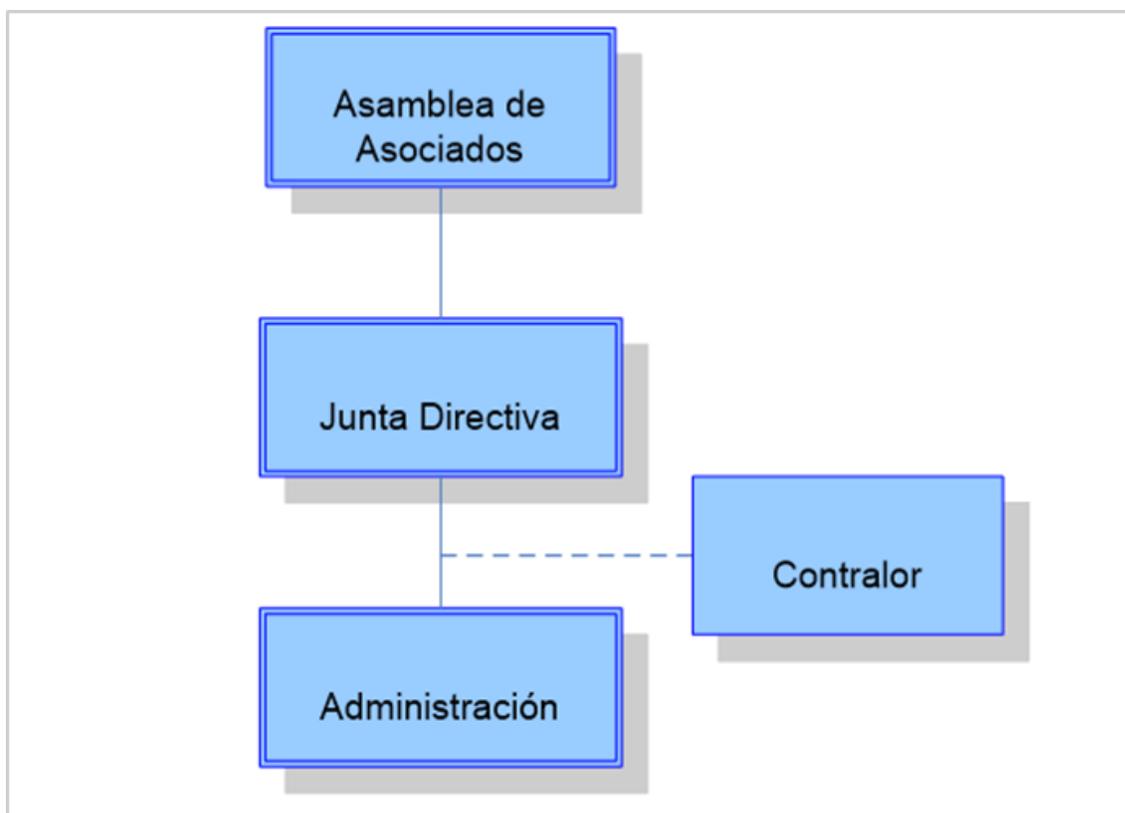
<b>Fiscal</b>	Rebeca Rojas Chaves	Bibliotecaria
<b>Suplente Fiscal</b>	Jaime Galindo Badilla	Profesor Escuela de Agronomía

Fuente: Elaboración propia basado en datos ASET

### 1.1.2. Estructura Organizacional

#### A. Organigrama actual

Ilustración 1. Estructura organizacional actual ASET



Fuente: (ASET, 2014)

### 1.1.3. Logotipo

Seguidamente se muestra el logotipo de la ASET.

Ilustración 2. Logotipo de la ASET



Fuente: (ASET, 2014).

### 1.1.4. Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados mediante la prestación de servicios financieros y sociales apegados a la normativa legal y principios solidaristas (ASET, 2014).

### 1.1.5. Visión

Contribuir en el desarrollo social y económico de nuestros asociados, creando oportunidades de crédito que se ajusten a sus diferentes necesidades, así como el desarrollo de proyectos que aseguren rendimiento (ASET, 2014).

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La Asociación Solidarista de Empleados del TEC en San Carlos, ha detectado que al no contar con un plan estratégico es difícil clarificar los objetivos y metas que la organización desea lograr. En vista de esa situación que se ha venido presentando, la Junta Directiva ha planteado la necesidad de realizar un plan estratégico que permita orientar las acciones de la ASET durante los próximos 5 años. De esta manera se pretende aprovechar de mejor

forma los recursos que ya se tienen y los que se obtendrán. De igual forma el establecimiento, seguimiento y cumplimiento de las estrategias van ayudar para que la ASET pueda lograr lo propuesto.

### **1.3. PROBLEMA**

Es de vital importancia que toda organización cuente con un plan estratégico, esto con el fin de determinar lo que se pretende conseguir y de qué manera se puede lograr. En el caso de la ASET, con el propósito de que cada miembro sepa hacia dónde se quiere ir y qué se requiere, se deriva el siguiente problema de investigación: ¿Qué estrategias debe considerar la Asociación Solidarista de Empleados del TEC en San Carlos para orientar sus acciones durante los próximos 5 años?

### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan estratégico para la Asociación Solidarista de Empleados del TEC en San Carlos que le permita orientar sus acciones durante los próximos 5 años.

#### **1.4.1. Objetivos específicos**

Específicamente este trabajo pretende:

- ✓ Conocer los aspectos más importantes de la ASET, mediante un análisis interno de su gestión
- ✓ Realizar un diagnóstico del entorno externo de la ASET
- ✓ Formular estrategias para la ASET según los diagnósticos realizados
- ✓ Proponer los elementos de dirección estratégica para la ASET
- ✓ Diseñar un modelo de negocios para la ASET
- ✓ Realizar una propuesta para la implementación y el seguimiento del plan estratégico formulado

## 1.5. ALCANCE

El alcance del proyecto es de tipo descriptivo, debido a que el propósito del estudio consiste en recolectar y analizar información para la propuesta de un plan estratégico para la ASET en el periodo 2015-2020, a su vez se plantearon las herramientas para monitorear su seguimiento y el cumplimiento de los objetivos. Además, el diseño de la investigación es de tipo no experimental transversal, esto porque los datos fueron recopilados en un momento dado.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

En el siguiente apartado se encuentran los principales conceptos teóricos que orientan el desarrollo de este proyecto, esto con el propósito de que sirvan de guía para una mejor comprensión de los temas desarrollados.

### 2.1. CONCEPTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Este apartado comprende teorías básicas de la administración como lo son las principales áreas 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, los cuales conllevan al logro, la eficacia y la eficiencia dentro del que hacer.

#### 2.1.1. Definición de Administración

La administración es la forma en que las organizaciones dirigen sus acciones para alcanzar sus objetivos. Para muchos la definición de administración es parte de las ciencias económicas, la cual se encarga de gestionar recursos para lograr objetivos, a través de un proceso.

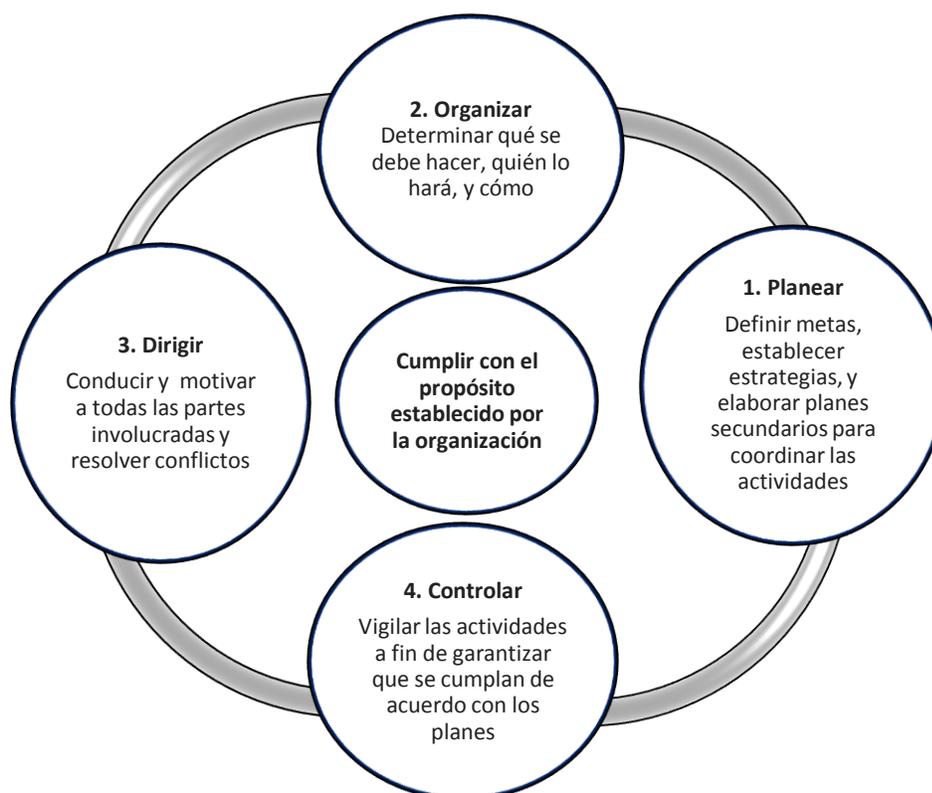
De acuerdo con Robbins y DeCenzo (2009) la administración se define como “el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”.

Del mismo modo Robbins y DeCenzo (2009) manifiestan que “la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos”. Por tanto, al utilizar estos términos es preciso tener en cuenta que la eficiencia hace hincapié en la forma de hacer bien las cosas, es decir, lograr los objetivos mediante el buen uso de los recursos, garantizando la calidad y productividad, mientras que la eficacia radica en alcanzar objetivos satisfaciendo requerimientos de cantidad y tiempo.

### 2.1.2. Proceso administrativo

El proceso administrativo comprende aquellas actividades que el administrador debe ejecutar con el propósito de aprovechar todos los recursos con los que cuenta cada organización. El proceso administrativo contempla 4 etapas las cuales se muestran en la siguiente ilustración.

**Ilustración 3. Actividades del proceso de administración**



Fuente: Elaboración propia con base en (Robbins & DeCenzo, 2009).

Hoy en día la globalización y los procesos que potencian día a día la ventaja competitiva como eje motor de la adaptación a mercados cambiantes hacen que se deba ver la administración desde una perspectiva estratégica que fundamente el accionar de las organizaciones y las lleve a una actualización constante, es por eso que a continuación se hace especial énfasis a la dirección estratégica dentro de la conceptualización del área principal en la temática de estudio.

### 2.1.3. Dirección estratégica

La dirección estratégica contempla los principios del que hacer de la empresa y donde se piensa proyectar.

#### A. Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

#### B. Misión

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

## 2.2. DIAGNÓSTICOS

Es fundamental y ampliamente necesario que las estrategias y planes de acción que se propongan en cualquier organización vayan íntimamente ligados a un diagnóstico del entorno interno y externo que permita respaldar lo propuesto con base a diferentes variables entre las que se encuentran: necesidades del mercado, recursos disponibles, características de la competencia, movimientos económicos y políticos del macro entorno entre otros.

Cuando hablamos de diagnosticar en planeación estratégica nos referimos a fotografiar el entorno interno y externo de la organización tanto como sea posible de manera que existan las suficientes bases para proponer acciones a seguir según lo que dictan y reflejan los diferentes ambientes. A razón de esta investigación se detallarán las herramientas de diagnóstico a utilizar de manera que el lector visualice los instrumentos que llevaron al diagnóstico generado.

### 2.2.1. Análisis Interno

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

### 2.2.2. Modelo de las siete “S” de McKinsey

El modelo de las siete “S” de McKinsey incorpora los 7 factores de mayor relevancia para cualquier estructura organizativa. Su principal función es evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización se encuentra alineada con dichos factores. En caso contrario será necesario que la organización modifique parte o la totalidad de la estrategia.

De acuerdo con Francés (2006) “el modelo de las siete “S” permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas y aspectos que pueden ser mejorados o corregidos”.

Seguidamente se detallan las 7 “S” expresadas por Francés (2006):

- ⇒ Estrategia (Strategy): ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia dónde ir y cómo llegar?
- ⇒ Estructura (Structure): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?

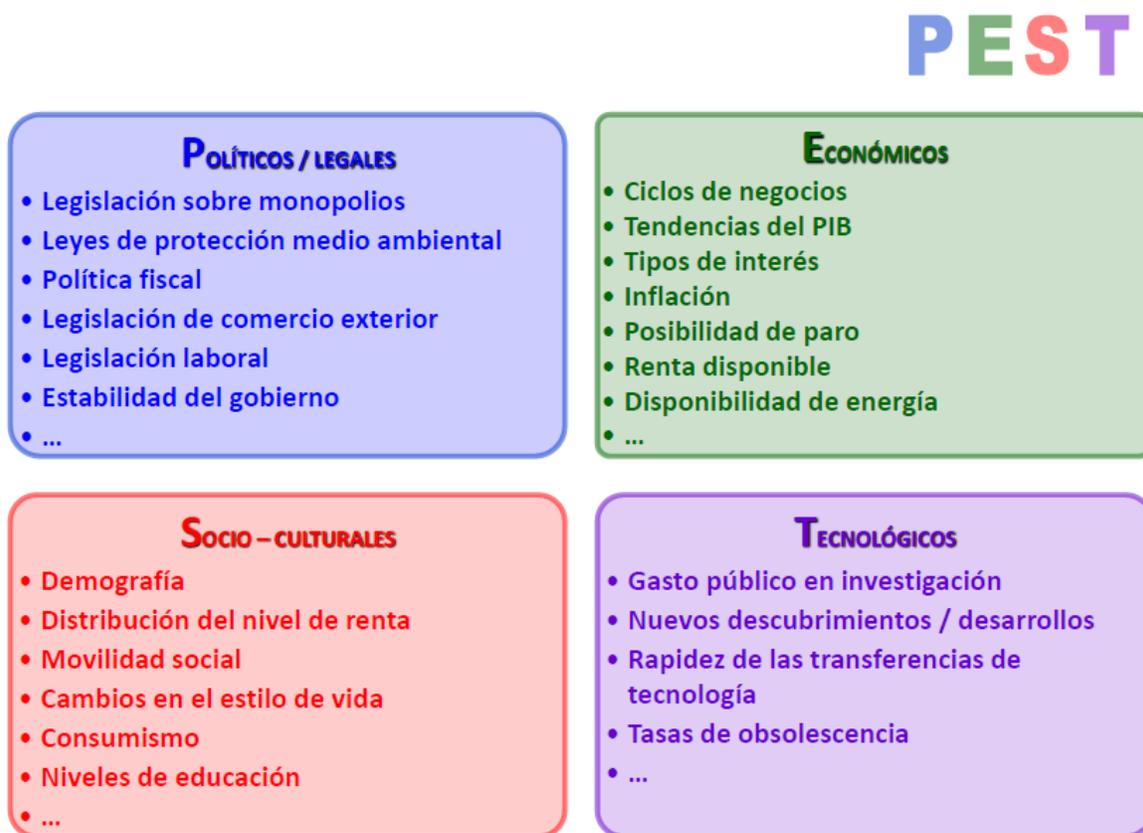
- ⇒ Sistemas (Systems): ¿Existen procedimientos, formales e informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?
- ⇒ Estilo (Style): ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- ⇒ Capacidades (Skills): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?
- ⇒ Cuadros jerárquicos (Staff): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- ⇒ Objetivos de orden superior (Superordinate goals): ¿Hay rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Éstos van más allá de los objetivos formales de la empresa.

### 2.2.3. Análisis PEST

El análisis PEST consiste en un estudio del gran entorno el cual se compone por los ambientes políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos, estos a su vez giran en torno al mercado en el que se encuentra la organización.

Con el propósito de facilitar de una manera gráfica las fuerzas influyentes del gran entorno se presenta la ilustración a continuación.

Ilustración 4. Análisis PEST



Fuente: Elaborado por MAE. Rony Rodríguez Barquero.

#### 2.2.4. Análisis de entes similares (Benchmarking estratégico)

David (2008) define el benchmarking como “una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado”. Por otra parte, David (2008) manifiesta que “el benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas”. Finalmente, David (2008) afirma que “el benchmarking permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación”.

Por tanto, lo que se pretende lograr con esta herramienta de análisis es poder medir y mejorar el comportamiento de la ASET, mediante una técnica de espionaje en ciertas áreas o temas en específico, en donde se pueda recopilar información importante que permita llegar a conclusiones sobre los aspectos más relevantes, problemas y oportunidades de organizaciones similares, en este caso con otras asociaciones solidaristas. De esta manera y de acuerdo a lo realizado por estas asociaciones se puede detectar que cosas puede implementar, cambiar y mejorar la ASET.

### **2.2.5. Análisis FODA**

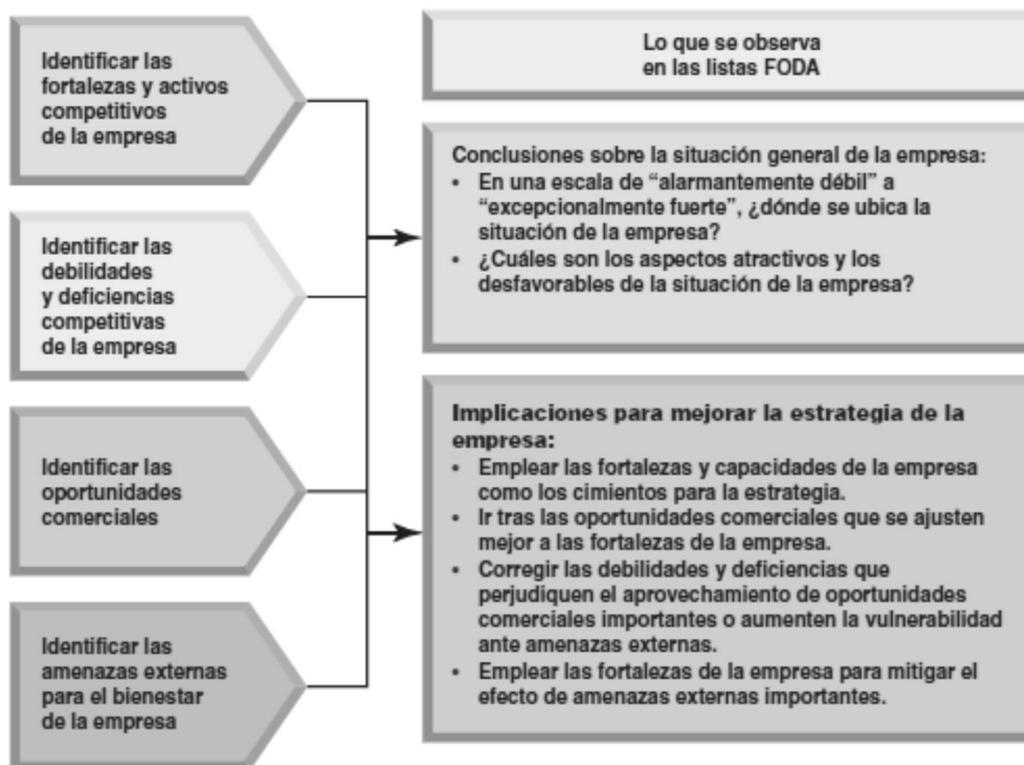
El análisis FODA es una de las técnicas más utilizadas y antiguas a la hora de realizar análisis interno y externo en las organizaciones. “Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia” (Francés, 2006).

De acuerdo con Francés (2006) “las oportunidades y las amenazas son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión”.

Por otra parte, Francés (2006) define a las fortalezas como “aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas”.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) “el análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas”.

Ilustración 5. Pasos para interpretar el análisis FODA



Fuente: Tomado de (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Una vez realizado un recorrido por la conceptualización referente al diagnóstico que tendrá el estudio se hace importante detallar todo lo concerniente al planteamiento y elaboración de la estrategia, dichos conceptos serán tocados a continuación y pretenden enfocar de manera óptima la temática.

## 2.3. PLANTEAMIENTO Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.3.1. Definición de estrategia

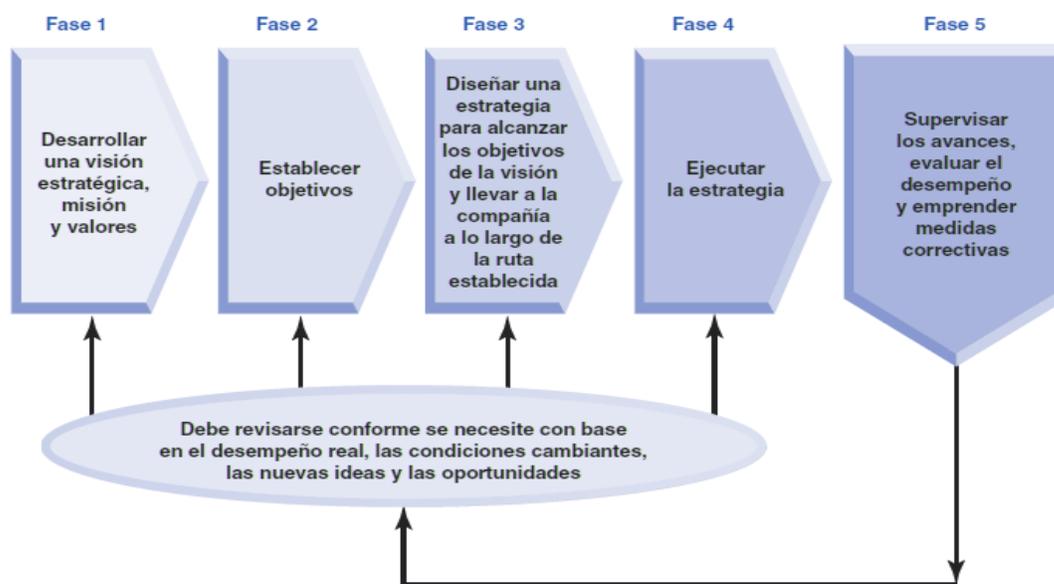
Para Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland (2012) “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.

“La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

### 2.3.2. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) manifiestan que para poder elaborar una estrategia de la mejor manera, es sumamente importante llevar a cabo un proceso el cual consta de cinco fases, tal y como se muestra a continuación.

Ilustración 6. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: Tomado de (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

### 2.3.3. Definición de Administración Estratégica

De acuerdo con David (2013) “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. De esta manera es más simple tener un buen desempeño y rendimiento de las acciones a realizar, logrando con ello el éxito y el alcance de metas y objetivos.

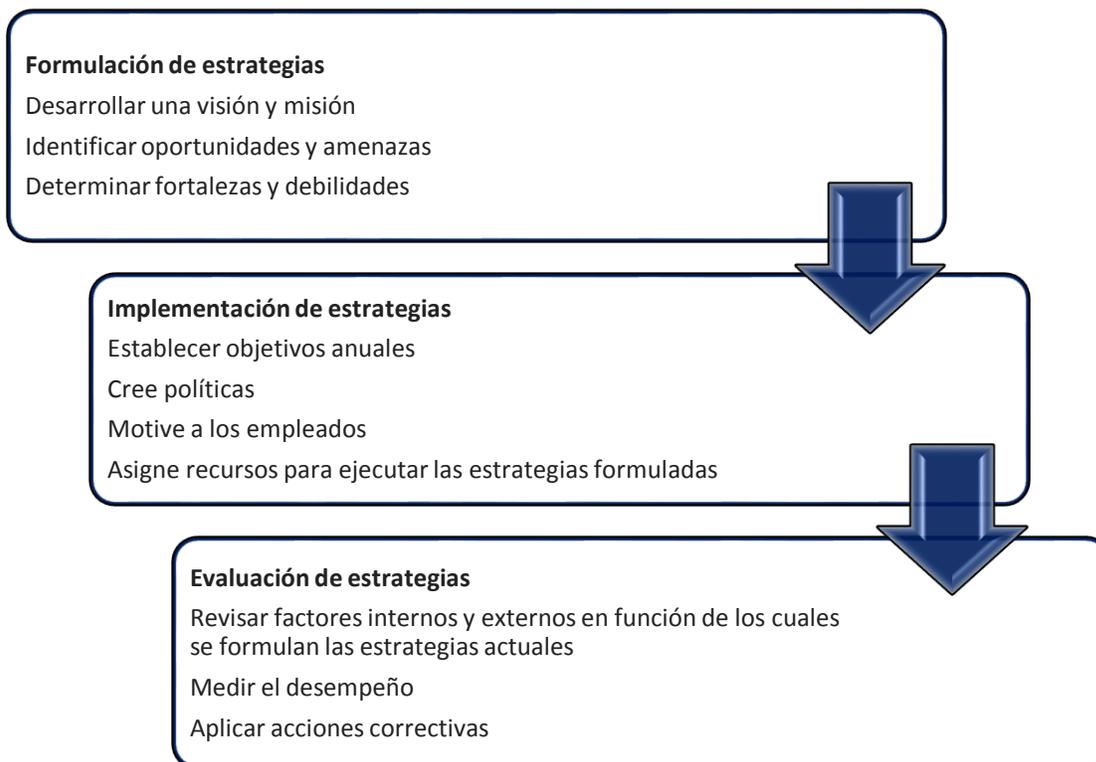
Por otra parte según David (2013) el término de administración estratégica es utilizado como sinónimo de planeación estratégica. El primero se usa más en el campo académico, mientras que el segundo se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios. En muchas ocasiones la administración estratégica es empleado para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, sin embargo la planeación estratégica se enfoca sólo en la formulación de las estrategias.

Por último es de vital importancia tener en cuenta que “evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso de ser necesario” (David, 2008).

#### **2.3.4. Etapas**

Según David (2013) el proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

### Ilustración 7. Etapas del proceso de administración estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en (David, 2013).

Finalmente David (2013) afirma que “al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo”.

#### 2.3.5. Importancia

Se considera que un plan estratégico o bien la administración estratégica es importante para una organización, porque le permite establecer en todos los aspectos hacia dónde dirigirse y cómo hacer para lograrlo en un tiempo determinado.

Es de vital importancia para las organizaciones porque así todas sus unidades sabrán cuáles son sus propósitos. Tal y como se muestra en la siguiente ilustración.

**Ilustración 8. Importancia de un plan estratégico**



Fuente: Elaborado por MAE. Rony Rodríguez B.

Por tanto “Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

De igual forma es esencial tener en cuenta lo que muestra la ilustración siguiente:

**Ilustración 9. Elementos a considerar para obtener una buena dirección**



Fuente: Elaboración propia basada en (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

## 2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con David (2013) la implementación de las estrategias se puede resumir de la siguiente manera:

Consiste en administrar las fuerzas durante la acción, se enfoca en la eficiencia, es principalmente un proceso operacional, exige habilidades especiales de motivación y liderazgo y requiere la coordinación de muchos individuos.

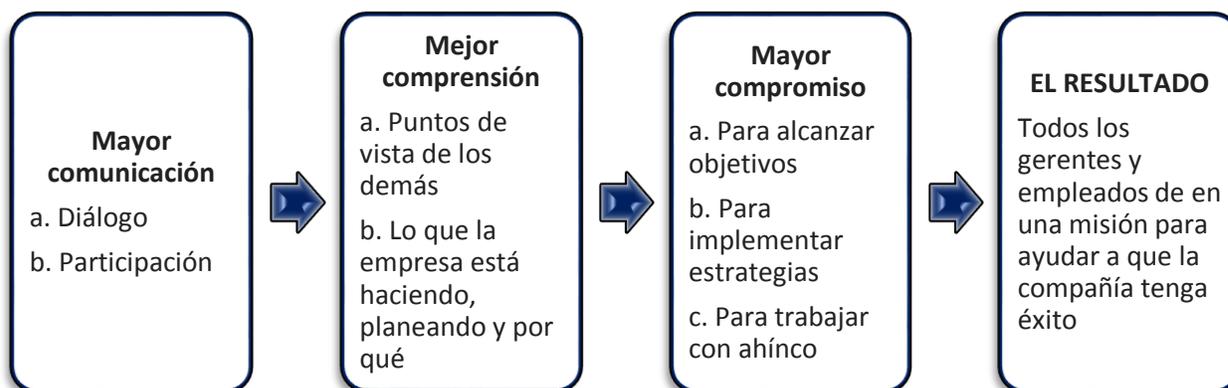
### 2.4.1. Beneficios de la aplicación de la administración estratégica

La utilización de estrategias dentro de las organizaciones además de ser de vital importancia y proporcionarle grandes contribuciones es un elemento esencial para el desarrollo de las mismas. Los beneficios de la administración estratégica pueden ser muchos y más cuando se lleva a cabo un buen empleo de esta, esto a su vez permite que las empresas logren estar del todo satisfechas con lo que se ha logrado. Por tanto, se puede decir que aquellas organizaciones que empleen una administración estratégica apropiada pueden llegar a tener un mayor rendimiento en comparación con aquellas que no lo emplean.

De acuerdo con David (2013) “la administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino”.

Según David (2013) algunos de los beneficios de las organizaciones que llevan a cabo una planeación estratégica se pueden observar en la siguiente ilustración.

**Ilustración 10. Beneficios de llevar a cabo una planeación estratégica**



Fuente: Elaboración propia con base en (David, 2013).

Al proponer planes estratégicos en las organizaciones aparecen de la mano los modelos de negocios que llevan a presentar mediante un lienzo completo los elementos que no se pueden dejar escapar en el accionar estratégico de cualquier organización.

### 2.4.2. Modelo de negocios

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen la creación de un modelo de negocios, el cual consiste en el análisis de nueve módulos, los cuales se detallarán a continuación:

#### 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, 2011).

Entre los segmentos de mercados existentes están: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales (o mercados multilaterales).

### B. Propuesta de valor

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011) la propuesta de valor “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”.

Algunos elementos que pueden crear valor al cliente son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

### C. Canales

“Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

**Tabla 3. Canales de comunicación**

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	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?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder & Pigneur, 2011).

#### **D. Relaciones con 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, 2011).

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

#### **E. Fuentes 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: Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. 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, 2011).

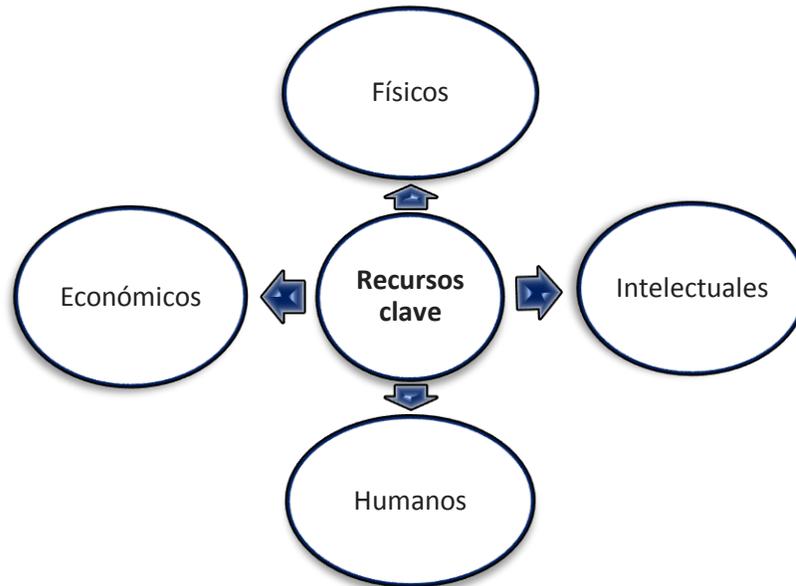
Entre las formas de generar ingresos podemos encontrar: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad, entre otros.

#### **F. Recursos clave**

“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, 2011).

Los recursos clave pueden dividirse según como se muestra en la ilustración siguiente:

Ilustración 11. División de los recursos clave



Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### G. Actividades clave

Para que el modelo de negocio se lleva a cabo de manera eficiente es sumamente importante la realización de acciones clave. Por tanto Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que “estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Estas actividades pueden dividirse de la siguiente manera: producción, resolución de problemas, plataforma/red.

### H. Asociaciones clave

“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, 2011).

Cabe mencionar que entre los principales motivadores para la creación de asociaciones podemos encontrar: la optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.

### **I. Estructura de costes**

Para Osterwalder y Pigneur (2011) la estructura de costes es donde “se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, teniendo en cuenta que tanto la creación y entrega del valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o generación de ingresos tienen un valor”.

Para la presente investigación se establecerá un modelo de negocios base que describa a la ASET y sus variables claves en la captación de valor de manera que con el tiempo dicho lienzo pueda verse fortalecido mediante una visión estratégica y guiada a través de este modelo.

Es importante enfatizar en que una vez propuestas las estrategias y teniendo el respaldo de los resultados arrojados por los diagnósticos se utilicen herramientas que permitan visualizar la estrategia y medirla en el tiempo, es por eso que a continuación se describe la herramienta utilizada para tal fin.

### **2.4.3. Cuadro de mando integral**

Herramienta utilizada para medir el desempeño de las estrategias, esta a su vez permite enlazar la visión y las estrategias en cuatro perspectivas.

De acuerdo con Fernández (2001) las cuatro perspectivas más comúnmente usadas son:

- Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?
- Perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Cabe mencionar que la utilización de esta herramienta permite que las organizaciones puedan expresar sus objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con las estrategias, así mismo muestra cuando una compañía y sus colaboradores consiguen los resultados determinados por el plan estratégico.

#### **2.4.4. Conceptos básicos en el cuadro de mando integral**

Este apartado contempla elementos básicos de la planificación estratégica los cuales se detallan a continuación:

##### **A. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son parte fundamental o bien la base de lo que se desea alcanzar del plan estratégico, así como los ámbitos a mejorar. Según Francés (2006) estos se definen “como la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional”

## **B. Metas**

Para Francés (2006) las 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”

## **C. Indicadores**

De acuerdo con Francés (2006) los indicadores se definen como “variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas”.

## **D. Iniciativas**

“Proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia. Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementen la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa” (Francés, 2006).

### **2.4.5. Mapas estratégicos**

“Los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia” (Fernández, 2001).

Por otra parte Fernández (2001) afirma que “el mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización”.

### **2.4.6. Herramienta de control**

#### **A. Colorímetro**

Consiste en un indicador visual del logro, en una escala de colores, donde el verde representa todo el intervalo de valores normales para el indicador; el amarillo indica valores

que empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados (Viquez Paniagua, 2015).

## **2.5. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS**

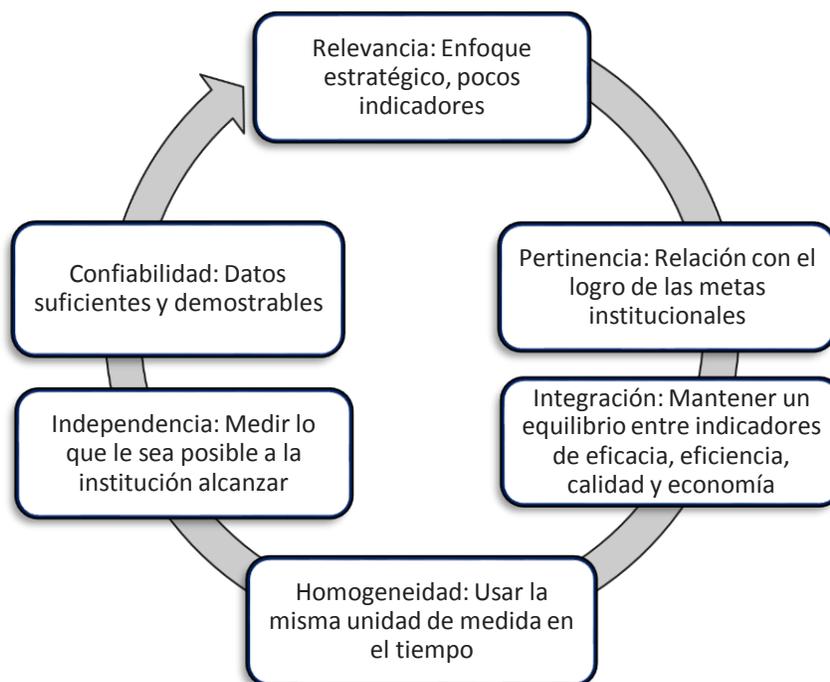
“La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación” (David, 2008).

El proceso de evaluación y control de las estrategias le garantiza a las organizaciones alcanzar lo propuesto. Básicamente este proceso permite que se ejecute una comparación del rendimiento con los resultados deseados y a su vez proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe cada uno de los resultados y con base a ellos tome las medidas correctivas.

### **2.5.1. Indicadores**

Los indicadores son el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Estos pueden dividirse en indicadores operativos o estratégicos. Los operativos son utilizados para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. De igual forma contienen los de calidad, cantidad y eficiencia o desempeño. Por su parte en cuanto a los indicadores estratégicos estos se calculan a partir de los operativos y se encuentran ligados a los objetivos estratégicos permitiendo medir el logro de los mismos (Francés, 2006).

Ilustración 12. Criterios para seleccionar indicadores



Fuente: Elaboración propia con base en MAE. Rony Rodríguez B.

### 2.5.2. Medición

La medición es una de las actividades esenciales en el proceso de evaluación de estrategias. De acuerdo con David (2013) “esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos”.

### 2.5.3. Retroalimentación

Finalmente, una vez que se han obtenido los resultados se debe llevar a cabo una retroalimentación de los mismos, con el propósito de ejecutar el proceso para la aplicación de las medidas correctivas, para ello David (2013) manifiesta que esta es la actividad final en la evaluación de estrategias la cual “exige hacer cambios de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro”. Por su parte algunos de los ejemplos en los cambios que se deban realizar están: modificar la estructura de la organización,

reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la visión de una empresa (David, 2013).

Una vez que se logra apreciar la conceptualización técnica asociada a la investigación se hace indispensable recabar mediante un apartado de este capítulo la conceptualización metodológica asociada a la investigación de manera que se puedan entender los conceptos relacionados con la secuencia de pasos seguidos para completar el estudio.

## **2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Investigación descriptiva**

La investigación puede ser de varios tipos y clasificarse de distintas maneras, sin embargo es habitual hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Por esta razón y debido a la naturaleza del proyecto se definirá la investigación descriptiva.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice además que describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Por otro lado de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”.

### **2.6.2. Diseños de la investigación**

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

Este tipo de investigación se divide entre: Diseño transeccional y diseño longitudinales pero en el caso de este estudio se aplica el primero el cual será descrito a continuación:

### (i) Diseño transeccional o transversal

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

## 2.6.3. Enfoques de la investigación

### A. Enfoque cuantitativo

El 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 Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

## **B. Enfoque cualitativo**

Este enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Este segundo enfoque es en el que se orienta a la investigación presente.

### **2.6.4. Fuentes de información**

De acuerdo con Méndez Álvarez (2001) “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información”.

Estas fuentes proporcionan la información apropiada para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto. Las fuentes de información se dividen en dos grupos:

#### **A. Fuentes primarias**

Méndez Álvarez (2001) manifiesta que “el desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa”.

#### **B. Fuentes secundarias**

“Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros” (Méndez Álvarez, 2001).

### **2.6.5. Sujetos de la información**

“Sujeto de la investigación es aquella persona que participa en la investigación, ya sea de la definición del problema, la construcción del diseño metodológico o aportando datos para el estudio” (Gutierrez, 1998).

En otras palabras los sujetos de la información son aquellas fuentes de donde se obtienen todos los datos utilizadas en la elaboración del proyecto.

## 2.6.6. Instrumento de recolección de información

### A. Entrevista

“Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Por otra parte es preciso mencionar que las entrevistas pueden clasificarse en estructuradas y semiestructuradas. “En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

## 2.7. ASOCIACIONES SOLIDARISTAS

### 2.7.1. Definición

El artículo 1° de la Ley de Asociaciones Solidaristas (1988) las define como: “Organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas”. En nuestro país las rige la ley No. 6970.

A su vez estas asociaciones tienen como propósito el velar por los intereses de sus miembros y de acuerdo con la Ley de Asociaciones Solidaristas (1988) en el Artículo 2° se enuncia que sus fines primordiales son “procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados”.

### **2.7.2. Definición de asociado**

Cabe destacar que según el artículo 15 de la Ley de Asociaciones Solidaristas (1988) se considera asociado “los que suscriban la escritura constitutiva y los que sean admitidos posteriormente de acuerdo con los estatutos. Sus nombres deberán figurar en un libro de registro de miembros que llevará el nombre de la Asociación”. En otras palabras se considera asociado a la persona que se integre a una Asociación, la cual puede satisfacer mediante los productos o servicios ofrecidos, siempre y cuando el asociado cumpla con una serie de requisitos y acepte las reglas establecidas por la organización.

### **2.7.3. Naturaleza jurídica de una Asociación Solidarista**

Su naturaleza jurídica figura en el artículo 4 de la Ley de Asociaciones Solidaristas (1988), “Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, la que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socio-económico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables.

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

### **2.7.4. Características**

La Ley de Asociaciones Solidaristas (1988) presenta una serie de características de las asociaciones tales como derechos, obligaciones así como su papel dentro de la sociedad. Seguidamente se citarán algunos de los artículos en donde se encuentran establecidas dichas características.

- “Podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables” (Artículo 4°).
- “Pueden desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos entre otros” (Artículo 4°).
- “El derecho de asociación podrá ejercerse libremente por todos los trabajadores que laboren en una empresa” (Artículo 5°).
- “El Estado procurará el fortalecimiento y desarrollo de las asociaciones solidaristas” (Artículo 6°).
- “Las asociaciones solidaristas no generan utilidades, salvo aquellos rendimientos provenientes de inversiones y operaciones puramente mercantiles” (Artículo 9°).
- “Los excedentes habidos en el ejercicio fiscal pertenecen a los asociados y el monto que corresponda a cada uno estará de acuerdo con el aporte patronal y con su propio ahorro” (Artículo 9°).
- “Toda asociación al constituirse deberá adoptar un ordenamiento básico que regirá sus actividades, denominado estatutos” (Artículo 10°).
- “Toda asociación solidarista deberá constituirse por no menos de doce trabajadores mayores de edad” (Artículo 11°).
- “El nombre de la asociación será propiedad exclusiva de la misma y nadie podrá hacer uso de él” (Artículo 12°).

### 2.7.5. Solidarismo costarricense

“El solidarismo costarricense tiene su origen en una experiencia netamente costarricense, basada en el concepto de solidaridad que señala la doctrina social de la iglesia. En Costa Rica, tuvo como antecedentes las reformas sociales de 1940-1943. Su fundador fue el abogado y economista costarricense Lic. Alberto Martén Chavarría. En el año de 1947, lo inició en el plano económico, como una solución a los problemas obrero patronales que se produjeron con la promulgación del Código de Trabajo” (Movimiento Solidarista Costarricense, 2015).

El Solidarismo se realiza en el seno de las empresas, a través de una Asociación de trabajadores, su principal propósito es buscar su mejoramiento económico y social mediante la armonía y el diálogo.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El principal objetivo de este capítulo es mostrar detalladamente la forma en la que se llevó a cabo el proyecto, es decir, cada una de las etapas involucradas en el desarrollo del plan, de manera que el lector pueda identificar la secuencia de pasos que llevaron al alcance del objetivo propuesto. Por esta razón, se incluyen aspectos como el tipo de investigación, enfoque de la investigación, fuentes consultadas, sujetos de investigación, diseño de la muestra, las técnicas utilizadas y el análisis de los datos.

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en la elaboración de este proyecto fue descriptiva, debido a que el principal propósito fue recolectar y analizar información con la que se propuso un plan estratégico para la ASET, a su vez se plantearon las herramientas para monitorear su seguimiento y el cumplimiento de los objetivos. Del mismo modo, se describió la situación actual de la organización y su entorno, se puntualizaron comportamientos y otros aspectos importantes los cuales ayudaron a definir y establecer las posibles soluciones mediante recomendaciones o estrategias que se deben considerar en la toma de decisiones.

### 3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto se caracterizó por poseer un enfoque cualitativo, la razón de ello es porque el desarrollo del presente estudio consistió en la recopilación de información sin medición numérica, es decir, es basada en puntos de vista y una perspectiva interpretativa. Además, dentro de las técnicas utilizadas para la recolección de los datos estuvieron las entrevistas semiestructuradas y la aplicación de herramientas para diagnósticos internos y externos.

### **3.3. FUENTES CONSULTADAS**

Para el presente trabajo se consultaron las siguientes fuentes:

#### **3.3.1. Fuentes de literatura**

En la elaboración del presente estudio se utilizaron fuentes de literatura primarias con el objetivo de obtener información que respalde la confiabilidad del estudio.

##### **A. Primarias**

Se obtuvo información mediante la revisión bibliográfica de libros en las temáticas de: Metodología de la Investigación, Fundamentos de la Administración, Administración Estratégica, entre otros. Así mismo, se consultó la Ley de Asociaciones Solidaristas de Costa Rica. De igual forma se recopiló información en la web y materiales e instrumentos facilitados en el curso de Estrategia Empresarial, esto con el propósito de facilitar la elaboración del marco teórico de la investigación, y en menor grado otros apartados del proyecto.

#### **3.3.2. Fuentes de información**

En el desarrollo de este proyecto para el proceso de recolección de información, se utilizó información tanto de tipo primaria como secundaria, las cuales se describen a continuación:

##### **A. Fuentes primarias**

Las fuentes de información primarias empleadas en el desarrollo del plan estratégico de la ASET fueron representadas por información brindada por el Administrador de la ASET, así como algunos miembros de la Junta Directiva. Por otra parte, también se obtuvo información a través de la aplicación de entrevistas a cinco diferentes Asociaciones Solidaristas.

Seguidamente se procederá a detallar cada una de las fuentes primarias empleadas en la elaboración de este proyecto.

- ✓ Se realizaron conversaciones con el Administrador de la ASET, donde se recopiló información indispensable para los análisis que se efectuaron.
- ✓ Además se aplicó la herramienta de las siete “S” de McKinsey ([ver anexo 5](#)), utilizada para recolectar información por parte del Administrador de la ASET, él se eligió debido a que maneja información considerable en lo que respecta a la Asociación. De igual forma, dicha herramienta también se aplicó al Presidente de la Junta Directiva, quién por su experiencia al tener 14 años en la Junta y conocimiento en ese puesto se consideró que era uno de los candidatos idóneos para brindar datos oportunos y relevantes de la ASET. Igualmente dicha herramienta fue supervisada por el Vicepresidente de la Junta Directiva, quién brindó una retroalimentación debido al conocimiento que posee, de esta forma se pudo llegar a realizar un análisis consensuado de los datos obtenidos.
- ✓ Por otra parte, se aplicaron entrevistas a administradores y/o funcionarios de cinco entes similares a la ASET, las cuales fueron seleccionadas por su fácil acceso y vinculación con el TEC. Además, fueron de gran utilidad para la recopilación de información pertinente en el desarrollo de este trabajo.
- ✓ Se empleó la herramienta del modelo de negocios, debido a que los datos obtenidos en esta herramienta permitieron tener un análisis más amplio.

## **B. Fuentes secundarias**

Dentro de las fuentes secundarias de información se obtuvieron:

- ✓ Documentos y bases de datos de la ASET como actas, estatutos, entre otros, los cuales fueron de gran utilidad para la elaboración del presente estudio.
- ✓ Además se utilizaron otros planes estratégicos realizados, los cuales se tomaron como guía para el formato y el desarrollo del documento de práctica de graduación.

- ✓ Información brindada por un ex miembro de la JD de la ASET quien facilitó información relacionada con diversos servicios que ofrece o que ofreció la Asociación Solidarista, datos que fueron utilizados en el diagnóstico del análisis interno de la gestión de la ASET.
- ✓ Cabe mencionar, que al mismo tiempo en que se estuvo elaborando el plan estratégico para la ASET, se estuvo trabajando un estudio de mercado, el cual fue realizado por la estudiante Dayan Pérez Solera, por ende como fuente secundaria se utilizó la información obtenida de la herramienta implementada para dicha investigación, en este caso ella aplicó un cuestionario diferente a cada sujeto de estudio (estudiantes ([ver anexo 1](#)), asociados ([ver anexo 2](#)) y no asociados ([ver anexo 3](#)) del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos), debido a que ambos proyectos mantuvieron cierta relación y parte de la información obtenida funcionó como apoyo para el desarrollo de este proyecto. A continuación se detalla la información utilizada para la elaboración del modelo de negocios.

**Tabla 4. Información secundaria**

Cuestionario utilizado	Información utilizada	Propósito
-Estudiantes -Asociados -No asociados	Gráfico de la pregunta # 17 Gráfico de la pregunta # 17 Gráfico de la pregunta # 20	Identificar los principales medios de comunicación para mantener contacto con los beneficiarios tanto directos como indirectos.
-Estudiantes -Asociados -No asociados	Gráfico de la pregunta # 16 Gráfico de la pregunta # 16 Gráfico de la pregunta # 19 Tabla de sugerencias brindadas por los asociados para mejorar la gestión de la Asociación pregunta #19.	Determinar cuáles tácticas debe implementar la ASET para atraer nuevos clientes, mantener los actuales y hacerlos crecer.
-Estudiantes -Asociados -No asociados	Tabla de sugerencias de los asociados para mejorar los productos actuales pregunta #11.	Identificar la oferta de productos o servicios que están siendo o pueden llegar a ser solventados por la ASET.

	<p>Tabla de sugerencias de nuevos productos o servicios brindadas por los asociados pregunta #14.</p> <p>Tabla de sugerencias de nuevos productos o servicios brindadas por los estudiantes pregunta #14.</p> <p>Tabla de sugerencias de nuevos productos o servicios brindadas por los no asociados pregunta #17.</p>	
-Asociados	<p>Tabla de sugerencias de nuevos productos o servicios brindadas por los asociados pregunta #14.</p> <p>Tabla de sugerencias brindadas por los asociados para mejorar la gestión de la Asociación pregunta #19.</p>	<p>Identificar aquellos elementos clave que debe ofrecer la Asociación para que el modelo de negocios funcione adecuadamente.</p>
-Asociados	<p>Gráfico de la pregunta #12.</p>	<p>Identificar las áreas comerciales de interés por parte de los asociados para implementar posibles alianzas con diferentes centros comerciales, con el fin de satisfacer sus necesidades.</p>

- ✓ Así mismo, para el análisis PEST se empleó la plantilla facilitada en el curso de Estrategia Empresarial ([ver anexo 4](#)).

### 3.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los sujetos de la información son las fuentes de donde se obtuvieron los datos utilizados. En el caso de este proyecto los sujetos estuvieron representados por:

- ✓ Miembros y funcionarios de la Junta Directiva de la ASET.

Nombre	Puesto
Rolando Murillo Chávez	Administrador
Sergio Torres Portuguez	Presidente de la Junta Directiva
Wilfrido Paniagua Madrigal	Vicepresidente de la Junta Directiva

- ✓ Miembros de las Asociaciones Solidaristas entrevistadas.

Entrevistado	Puesto	Nombre de la Asociación	Empresa a la que pertenece
Silvia Rodríguez	Administradora	ASECOOPROLE	Dos Pinos R.L.
Elsa González	Administradora	ASECOOP	Coopesca R.L.
Alexander Cruz	Administrador	ASEMCO	Coocique R.L.
Ivannia Vargas	Administradora	ASETICO	TicoFrut S.A.
Nelson Ortega	Presidente Junta Directiva	ASETEC	Tecnológico de Costa Rica, Sede Central Cartago

### 3.5. DISEÑO DE LA MUESTRA PARA BENCHMARKING DE ASOCIACIONES

#### 3.5.1. Muestra

Al ser este un estudio con enfoque cualitativo, la selección de la muestra se realizó por conveniencia, debido a que es la elección por métodos no aleatorios de una muestra que busca seleccionar aquellos que cumplan con determinadas características y que sean similares a las de la población objetivo. Esto porque se buscaron aquellas asociaciones que

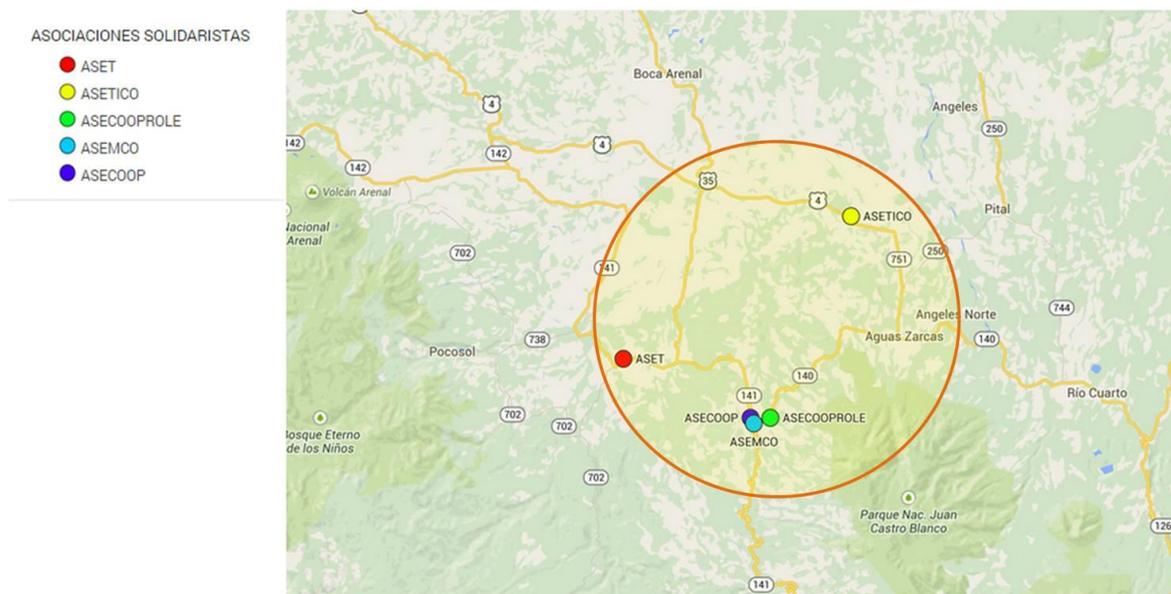
contaban con mayor flexibilidad y facilidad para aplicar la entrevista, ya fuera por su relación con el TEC o por la accesibilidad para brindar información para la investigación.

Para la selección se procedió a realizar lo siguiente:

- ✓ Se eligieron cinco Asociaciones Solidaristas, cuatro de ellas en el cantón de San Carlos, las cuales fueron: Asociación Solidarista de Empleados de TicoFrut S.A. (ASETICO), Asociación Solidarista de Empleados de Coochique R.L. (ASEMCO), Asociación Solidarista de Empleados de COOPELESCA R.L. (ASECOOP) y Asociación Solidarista de Empleados Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (ASECOOPROLE). La razón de haber seleccionado estas cuatro en específico fue porque son entes similares a la ASET, por su cercanía para realizar las visitas y por su fácil acceso y/o relación con el TEC. A continuación en la siguiente ilustración se puede observar la ubicación de las asociaciones y la cercanía de las mismas.

**Ilustración 13. Ubicación Asociaciones Solidaristas cantón de San Carlos**

## ASOCIACIONES SOLIDARISTAS



- ✓ Además se decidió aplicar la entrevista a una quinta Asociación en este caso fue mediante una llamada telefónica y fue a la Asociación Solidarista de Empleados del

Tecnológico de Costa Rica, Sede Central Cartago (ASETEC), debido a que esta Asociación tiene como principal objetivo captar el mismo segmento de mercado de la ASET.

- ✓ Cabe mencionar que todas estas asociaciones seleccionadas a conveniencia cuentan con una vinculación cercana y de amistad con el TEC en la Sede Regional San Carlos, lo cual facilitó la aplicación de las entrevistas y también por la trayectoria que ya han tenido fueron las idóneas para obtener información oportuna y precisa.

### **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este trabajo se desarrollaron las siguientes técnicas de investigación.

#### **3.6.1. Entrevista**

Se realizó una entrevista a las cinco Asociaciones Solidaristas seleccionadas, para ello se diseñó una guía de entrevista semiestructurada compuesta por 18 preguntas, es decir, una guía basada en preguntas en donde se obtuvo la libertad de introducir preguntas adicionales con el fin de obtener mayor información sobre los temas deseados ([ver apéndice 1](#)). Dicha entrevista se estructuró de manera tal que permitiera conocer el perfil de las asociaciones seleccionadas, así como conocer en términos generales sobre su gestión. Esto a su vez permitió la recolección de información que le dio un valor agregado a la herramienta diseñada, con el fin de ayudar en el análisis y la implementación de las estrategias y a su vez orientar las acciones de la ASET.

### **3.7. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Se realizaron diferentes métodos para llevar a cabo el análisis de las herramientas implementadas en la obtención de datos para la elaboración de este proyecto. Los cuales se detallan a continuación:

- a. Para el análisis de los datos recopilados mediante el instrumento de evaluación en este caso la guía de entrevista la cual fue aplicada en cinco entes similares a la ASET se procedió a realizar lo siguiente:
  - i. Se revisó nuevamente todo el material recolectado en su forma original, al mismo tiempo se revisaron las notas escritas y grabaciones.
  - ii. Se procedió a transcribir cada una de las respuestas a las preguntas realizadas en las entrevistas.
  - iii. Se volvió a revisar el material transcrito con el propósito de comprender los datos recolectados y de esta manera identificar las ideas generales mencionadas por cada uno de los encuestados.
  - iv. Posteriormente, se buscaron puntos en común entre los datos obtenidos y se procedió a utilizar la herramienta de Benchmarking Estratégico con entes similares a la ASET, mediante la elaboración de tablas en donde se clasificó de la siguiente manera:
    - ✓ Perfil de la Asociación
    - ✓ Servicio, beneficios y comunicación con el asociado
    - ✓ Estructura y operatividad de la Asociación
    - ✓ Estrategia y toma decisiones
- b) En cuanto a lo que fueron los negocios rentables y poco rentables de las asociaciones se procedió a detallarse en prosa, debido a que esta variable no aplicaba para todas las asociaciones.
- c) Seguidamente de acuerdo a las variables definidas en las categorías anteriormente mencionadas y con el objetivo de brindar una calificación a la ASET y conocer en qué aspectos debe mejorar, para el análisis de algunas de estas variables se procedió a

establecer parámetros de medida tomando como base los datos obtenidos de las asociaciones entrevistadas y se calificó a través del uso de colorimetría.

Los parámetros seguidos se muestran en la siguiente tabla:

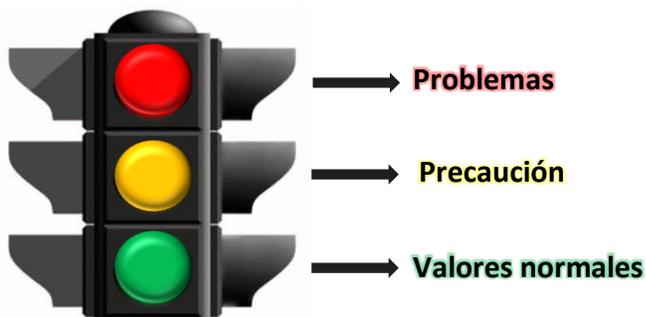


Tabla 5. Colorimetría

Variable	Parámetro de medida
Antigüedad <sup>1</sup>	<p><b>Menos de 10 años- Nueva</b></p> <p><b>De 10 a menos de 29 años- En proceso de consolidación</b></p> <p><b>Más de 29 años-Consolidada</b></p>
Porcentaje de personal asociado	<p><b>Menos del 50%-No tan representativo</b></p> <p><b>Del 50% a menos del 75%-Regularmente representativo</b></p> <p><b>Más del 75%-Representativo</b></p>
Personas laborando para la Asociación	<p><b>Menos de 3-Poca estructura administrativa</b></p> <p><b>De 3 a menos de 6-Estructura en crecimiento</b></p> <p><b>Más de 6-Estructura consolidada</b></p>
Medios de comunicación más utilizados	<p><b>Menos de 2-Deficiente</b></p> <p><b>De 2 a menos de 4-Regular</b></p> <p><b>Más de 4-Aceptable</b></p>
Beneficios y servicios <sup>2</sup> (Categorías: económico, social-cultural, educativo y recreativo)	<p><b>Abarca menos de 3 categorías-Débil</b></p> <p><b>Abarca tan solo 3 categorías-Regular</b></p> <p><b>Abarca todas las categorías -Consolidada</b></p>
Convenios	<p><b>Menos de 10-Débil</b></p> <p><b>De 10 a menos de 25-Regular</b></p> <p><b>Más de 25-Satisfactorio</b></p>

<sup>1</sup>Esta variable se utilizó como base para analizar las demás. Por tanto lo que se hizo fue un cruce entre las variables.

<sup>2</sup> De acuerdo con el artículo 4 de la Ley N°6970 las Asociaciones Solidaristas podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, de igual forma pueden incluir actividades que involucren lo económico, social y cultural, recreativo y educativo. Por esta razón en el benchmarking se decidió clasificar mediante estas categorías para establecer el parámetro de medida.

Tecnología	<b>No sistematizada-Deficiente</b> <b>Semi-sistematizada-Regular</b> <b>Sistematizada-Aceptable</b>
Equipo e instalaciones físicas	<b>Entre pésimo y malo-Débil</b> <b>Regular-Regular</b> <b>Entre bueno y excelente-Aceptable</b>
Normativas y políticas bien definidas	<b>No cuenta- Débil</b> <b>Algo definidas- Regular</b> <b>Bien definidas-Satisfactorio</b>
Dirección estratégica definida (misión y visión)	<b>No cuenta- Débil</b> <b>Algo definido- Regular</b> <b>Bien definido-Satisfactorio</b>
Cuentan con un plan estratégico	<b>No se tiene-Deficiente</b> <b>Sí, pero no se da un seguimiento-Regular</b> <b>Sí, se da un seguimiento-Normal</b>
Papel y peso de la JD (Desempeño y toma de decisiones)	<b>Malo-Débil</b> <b>Regular-Regular</b> <b>Entre bueno y excelente-Satisfactorio</b>

Además se realizó una tabla resumen de acuerdo a los datos obtenidos del benchmarking estratégico, dicha tabla estuvo compuesta por las variables, el promedio de las asociaciones, el resultado de la ASET y finalmente se identificó de acuerdo a los resultados obtenidos si estos eran fortalezas o debilidades para la ASET. Seguidamente se detalla la tabla diseñada.

**Tabla 6. Resumen Benchmarking estratégico (machote utilizado)**

Variable	Promedio asociaciones	ASET	FODA

Por otra parte, con respecto al modelo de las siete “S” de McKinsey aplicado al Presidente de la Junta y el Administrador se procedió a realizar una matriz de análisis interno, esto con el propósito de realizar un análisis consensuado de acuerdo a las respuestas obtenidas por ambas partes. A continuación se detalla la matriz empleada para este análisis.

**Tabla 7. Matriz resumen de las siete “S” de McKinsey (machote utilizado)**

Siete “S” de McKinsey	Descripción	Análisis de las respuestas entre el Administrador y el Presidente de la Junta Directiva	
		Administrador	Presidente de la Junta Directiva
Estrategia	Conjunto coherente de acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestos.		
Estructura	Organización de la empresa mediante la cual se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables.		
Sistemas	Sistemas y procedimientos a través de los cuales se hacen las cosas.		
Estilo	Se refiere a la cultura de la organización, es la forma en que los administradores colectivamente se comportan.		
Personal	Recurso humano con el que se cuenta, estos deben estar orientados a la estrategia.		
Habilidades	Habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.		
Valores compartidos	Parte fundamental de la empresa la cual une a los miembros y los lleva hacia una misma dirección.		

En cuanto al análisis PEST se evaluaron aspectos externos que afectan tanto directa como indirectamente en el desarrollo de la Asociación. Los factores estudiados fueron el político/legal, económico, socio-cultural y tecnológico. Seguidamente se presenta una tabla resumen en donde detalla lo analizado en cada factor:

**Tabla 8. Análisis PEST- Tabla guía**

Análisis PEST	
Político/legal	Económico
De acuerdo a este factor se analizaron aquellas leyes que afectan el entorno laboral de la ASET y entidades que regulan el funcionamiento de la misma.	Se analizaron algunos de los factores financieros como el capital, tasas de interés, entre otros.
Socio-cultural	Tecnológico
Se estudió el ambiente organizacional que posee la Asociación, la calidad de vida de los asociados además de instituciones de apoyo.	Se identificaron aquellos recursos tecnológicos que posee la ASET, además se estudiaron algunos otros servicios que pueden llegar a ser implementados por la Asociación.

Posterior al análisis PEST se realizó el análisis del entorno cercano en donde se implementó la herramienta de las cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre los competidores, proveedores, clientes, sustitutos y competidores potenciales.

Seguidamente para el análisis FODA de la ASET se elaboró una tabla para clasificar cada uno de los aspectos de esta herramienta. Posteriormente se procedió a hacer un análisis general de la información obtenida de las herramientas aplicadas, se identificaron todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se diseñó una tabla FODA para cada una de estas herramientas. Finalmente, se examinaron cada uno de los aspectos evaluados, esto con el propósito de identificar aquellos elementos que eran similares y tratar en la medida de lo posible de fusionarlos para establecer las cinco fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más considerables para la Asociación, con esta información se generó el FODA general en donde cada elemento fue codificado, esto con el fin de poder

identificarlas de una manera más simple a la hora de llevar a cabo la formulación de las estrategias. Mediante la siguiente tabla se detalla la manera en que se llevó a cabo el FODA para la ASET.

**Tabla 9. FODA de la ASET (machote utilizado)**

FODA ASET	
Fortalezas	Oportunidades
Las fortalezas fueron todos aquellos elementos positivos que poseía la ASET actualmente y los cuales permitieron un adecuado desarrollo.	Las oportunidades hicieron referencia a aquellos aspectos positivos que se generaron a lo externo de la ASET.
Debilidades	Amenazas
En este aspecto se identificaron algunos de los problemas presentes a lo interno de la ASET.	Situaciones externas a la ASET, las cuales llegaron a ser negativas para la misma.

A continuación se muestra un ejemplo de la codificación empleada para el FODA general:

**Tabla 10. Codificación FODA general**

Código	Fortalezas
F1-FG	
Código	Oportunidades
O1-FG	
Código	Debilidades
D1-FG	
Código	Amenazas
A1-FG	

Dicha codificación se estableció utilizando la primera letra de cada elemento donde especifica si es una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza “F”, “O”, “D”, “A”, el número que se encuentra seguidamente de las letras mencionadas anteriormente representa el número consecutivo de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza y el guión con “FG” significa que provienen del FODA general.

Después de tener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas se valorizaron de acuerdo a la herramienta denominada “La matriz de impacto FODA”, la cual tiene como fin comparar las cinco fortalezas con las cinco oportunidades, las cinco fortalezas con las cinco amenazas, las cinco debilidades con las cinco oportunidades y por último las cinco debilidades con las cinco amenazas seleccionadas. En cada comparación se le daba un rango de puntuación de 0 a 3, en donde “0” significaba la comparación que se realizaba no afectaba en “nada”, el valor “1” daba como rango de comparación que afectaba “poco”, el “2” que poseía una afectación catalogada como “regular” y por último el “3” que significaba que los elementos que se estaban comparando afectaban “mucho”.

Entre las relaciones que se realizaron con dicha matriz están:

- ✓ ¿Qué tanto las oportunidades del entorno contribuyen a potenciar las fortalezas?
- ✓ ¿Qué tanto las amenazas contribuyen a deteriorar las fortalezas?
- ✓ ¿En qué medida el aprovechamiento de las oportunidades contribuye a resolver las debilidades?
- ✓ ¿Qué tanto las amenazas contribuyen a agudizar las debilidades?

Una vez que se completó dicha herramienta, se obtuvo el porcentaje del tipo de estrategia que debía aplicar la ASET. Cabe destacar que esta herramienta también fue completada por el Administrador y además con el propósito de brindar un análisis consensuado entre ambas fue valorizada por la profesora asesora de este proyecto, quién es miembro de la Junta Directiva.

Posterior a ello, se identificaron los elementos más representativos de cada uno de los cuadrantes y se diseñó una tabla base en donde se hizo el cruce de factores internos y externos, para ello se utilizaron los cuadrantes de la matriz de impacto FODA y se utilizó la codificación de cada uno de los elementos del FODA, esto con la finalidad de comprender de dónde surgió cada estrategia.

La tabla empleada se presenta a continuación:

**Tabla 11. Base para la formulación de estrategias (machote utilizado)**

Base para la formulación de las estrategias			
Combinación factores internos- externos	Cuadrante Maxi-Maxi ( <i>Ofensivas</i> )	Combinación factores internos- externos	Cuadrante Maxi-Mini ( <i>Defensivas</i> )
Combinación factores internos- externos	Cuadrante Mini-Maxi ( <i>Adaptativas</i> )	Combinación factores internos- externos	Cuadrante Mini-Mini ( <i>Supervivencia</i> )

Posteriormente y de acuerdo a la base de estrategias formuladas se decidió clasificar cada una de ellas según las perspectivas de la metodología propuesta por el cuadro de mando integral, según se presenta en el [\(ver apéndice 2\)](#) con el propósito de clarificar cuales de ellas estuvieran relacionadas con Marketing. Lo anterior se basa principalmente en que el desarrollo de este proyecto se hizo en paralelo con otro proyecto que corresponde a un Plan de Marketing, que por su enfoque detalló todo lo relacionado con la perspectiva de Marketing, por lo tanto se excluye de este plan esta dimensión, de manera tal que en este proyecto solamente se desglosaron las perspectivas de procesos y aprendizaje y conocimiento.

Finalmente, se detalló cada una de las estrategias a implementar con su respectivo objetivo estratégico y la perspectiva a la que pertenece, las estrategias fueron identificadas mediante las letras del abecedario de la “A” a la “M” y a su vez estuvieron clasificadas de acuerdo a los cuadrantes, es decir, adaptativas, ofensivas, defensivas y de supervivencia.

También se diseñó una tabla que describe la actividad a llevarse a cabo, las metas, tareas, el tiempo estimado y los responsables de ejecutarla.

**Tabla 12. Formulación de la estrategia (machote utilizado)**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable

Además en el apartado de formulación de la estrategia se consideró la parte de dirección estratégica en donde se analizaron los siguientes aspectos:

- Revisión de la misión y visión actual: Se analizó la misión y visión de la ASET y se comparó con los elementos que en teoría deben contemplar como: quehaceres, destinatarios y capacidades requeridas, posterior a este análisis se propusieron la misión y visión adecuadas para la Asociación.
- Se propusieron valores y factores críticos de éxito para la ASET.

Con respecto a la implementación de la estrategia se diseñó una tabla la cual desglosa la estrategia, el objetivo estratégico, la propuesta, los recursos necesarios, presupuesto y plazo. Tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 13. Plan de implementación (machote utilizado)**

Elemento	Descripción
Estrategia	
Objetivo estratégico	
Propuesta	Se propone realizar lo siguiente:
Recursos necesarios	Recurso Humano
	Recurso Tecnológico
Presupuesto	
Plazo	

Por otra parte se creó una plantilla con el modelo de negocios para la ASET, esto fue con el propósito de conocer como la ASET crea, proporciona y capta valor. Este modelo consistió en un análisis de nueve módulos, los cuales se detallarán en la siguiente ilustración.

Ilustración 14. Plantilla empleada para la propuesta de modelo de negocios para la ASET



Además, se procedió a considerar aquellos elementos importantes del modelo de negocio que no fueron considerados en las estrategias propuestas, para ello se realizó una tabla que desglosa los componentes identificados, seguidamente se presenta la tabla diseñada:

Tabla 14. Estrategias a considerar de modelo base para la ASET (machote utilizado)

Componente	Acción	Propuesta	Recursos necesarios	Plazo

## CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO

Este capítulo consiste en realizar un análisis del entorno en el que se desempeña la ASET, esto con el objetivo de obtener una visión más amplia. Así mismo, pretende recolectar información de las herramientas aplicadas para realizar el planteamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales serán utilizadas para el desarrollo de estrategias.

### 4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN DE LA ASET

La Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos, fue fundada hace 33 años con el principal objetivo de crear posibilidades de desarrollo a los empleados de la Institución en la Sede Regional, generando ventajas de ahorro y acceso al crédito. De acuerdo a los datos suministrados y actualizados al 09 de marzo de 2015, la ASET está conformada por 125 asociados y una persona encargada de llevar a cabo la administración de la misma. Entre los principales medios de comunicación para mantenerse en contacto con el asociado se destacan el correo electrónico y el teléfono. En cuanto a infraestructura y equipo la ASET cuenta con tecnología sistematizada además de contar con equipo e instalaciones físicas adecuadas. Mantienen políticas y normativas propias y definidas, como las políticas de ahorro y crédito. Sin embargo, la ASET aún no cuenta con una dirección estratégica definida, no se tiene un plan estratégico que les ayude a orientarse y a organizar mejor las ideas.

Por otra parte, con respecto a los beneficios y servicios brindados a sus asociados se encuentran:

#### 4.1.1. Beneficios y servicios brindados por la ASET

Seguidamente se presentarán mediante tablas los beneficios y servicios que posee y ofrece a la ASET a sus asociados.

##### A. Líneas de crédito

La ASET cuenta con 9 diferentes líneas de crédito las cuales se describen a continuación:

**Tabla 15. Líneas de crédito ofrecidas por la ASET**

Tipo de crédito	Descripción	Plazo	Tasa	Cantidad colocada a febrero 2015
<b>PRÉSTAMOS COMERCIALES</b>				
Préstamo Personal Ordinario	Crédito de otorgamiento rápido destinado a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo. El monto máximo a prestar será equivalente al disponible del ahorro obrero más sus excedentes acumulados.	72 meses	16% Anual	₡152.670.899.44 millones
Préstamo sobre excedentes	Préstamos de otorgamiento rápido, destinados a brindar adelantos de los excedentes a los asociados. El monto máximo a prestar será el equivalente a los excedentes generados el año anterior tomando en consideración los pronósticos de aumento o disminución del año en curso.	4 meses	16% Anual	No aplica
Préstamo para Proyectos de Inversión	Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de capital con el objetivo de ayudar al asociado en la creación de una actividad productiva. El monto máximo a prestar será de cinco millones de colones.	96 meses	17% anual	No aplica

Préstamo Personal de Consumo	Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo, cancelación de deudas entre otros. El monto máximo a prestar será de diez millones de colones.	96 meses	18,5% anual	¢243.919.858,75 millones
Préstamos Solidarios	Es un crédito tanto para funcionarios del ITCR no afiliados a la ASET, como para personas relacionadas laboralmente con la Asociación, con la finalidad de solidarizarse con compañeros de trabajo necesitados de dinero.	48 meses	25% anual	¢2.508.887,66 millones
<b>PRÉSTAMOS SOCIALES</b>				
Préstamo para Mejoras a Vivienda	Destinados a financiar la compra de materiales y pago de mano de obra necesaria para la ampliación y para reparación de la vivienda. El monto máximo a prestar es de cinco millones de colones.	48 meses	10% anual	¢33.052.010,21 millones
Préstamos Personales para Educación	Destinados para el pago de cursos de formación, colegiaturas, matrículas y otros, que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.	48 meses	10% anual	¢2.789.881,94 millones
Préstamos Personales para Salud	Destinados para el pago de medicamentos y servicios médicos y otros rubros relacionados que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.	48 meses	10% anual	¢4.773.407, 67 millones
Préstamo para Gastos Fúnebres	Tiene la finalidad de cancelar gastos relacionados con los funerales del asociado y sus familiares de primer orden; incluye ataúd, nicho, y otros gastos relacionados; su tope será de dos millones de colones.	48 meses	10% anual	¢1.1 millón

## B. Ahorros

ASET posee 4 planes de ahorro distintos, entre ellos están:

**Tabla 16. Planes de ahorro de la ASET**

Tipo de ahorro	Descripción	Tasa	Cantidad colocada a febrero 2015
Ahorro de la vista	Este es un sistema de ahorro para aquellos asociados que deseen iniciar un plan el cual pueden utilizar en cualquier momento sin tener que esperar hasta la fecha de vencimiento, donde pueden contar con el dinero en efectivo con tan solo solicitar su devolución.	4,50% anual	₡3,017,395.85
Ahorro vacacional medio periodo	El objetivo de este ahorro es que sirva de apoyo financiero para cubrir los gastos familiares de vacaciones de medio periodo.	7% anual	₡585,023.54
Ahorro navideño	Es un programa de ahorro de corto plazo que le permitirá disponer de un ingreso adicional para pagos de fin de año como el marchamo, compra de regalos entre otros. Aporte mínimo mensual ₡5,000.	8% anual	₡3,347,000.59
Cuenta de enero	Ahorro de corto plazo el cual se puede iniciar en cualquier momento, el monto lo elige el ahorrante; el objetivo es que sirva de apoyo financiero para cubrir los gastos de inicio de año como vacaciones, útiles escolares, matrículas entre otros. Aporte mínimo mensual es de ₡5,000.	8% anual	₡105,266.51

### C. Convenios

La ASET actualmente cuenta con 3 convenios específicos los cuales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 17. Convenios ofrecidos por la ASET**

Nombre	Descripción
Importadora Monge	La ASET realiza los trámites de compra. Si es a crédito la Asociación cancela el monto y la deuda queda con la Asociación (menos de 6 meses sin intereses y más de 6 meses un interés de 18,5%).
Convenio con Adobe Rent a Car	Exonera del pago de la prima al alquilar cualquier vehículo.
Convenio con Hoteles Barceló	Descuento de un 10% a todos los asociados y su familia y un porcentaje mayor en giras grupales entre asociados.

### D. Otros beneficios y servicios

La ASET posee otros beneficios y servicios además de los mencionados anteriormente y los cuales se detallarán a continuación.

**Tabla 18. Otros beneficios y servicios ofrecidos por la ASET**

Nombre	Descripción
Apoyo a asociados	Se brinda como beneficio a los asociados un apoyo con un 50% del monto de cursos matriculados en FUNDATEC.
Excedentes	Se reparten excedentes entre los asociados. Para el año 2014 se repartieron alrededor de 53 millones, para este año se estima un promedio de 65 millones.
Fiesta de medio y fin de año <sup>3</sup>	Se realiza una fiesta de medio año solamente para los asociados, debido a que es con el fin de celebrar el día de la madre y el padre. La de fin de año es para los asociados y un invitado, sin embargo esta persona invitada deberá cubrir una parte de los gastos.

<sup>3</sup> Es preciso mencionar que para el año 2014 esta fiesta no se llevó a cabo, debido a que se decidió realizar un paseo.

#### 4.1.2. Otras inversiones

En relación a los proyectos de inversión que ha implementado la ASET se detallan los siguientes.

##### A. Lotes en la Vega

Para el año 2011 la ASET contaba con 30 millones de colones para proyectos de inversión. Por tanto, de acuerdo a una aprobación para compra de lotes en Asamblea Extraordinaria 1-2010 el señor Sergio Torres Presidente de la Junta Directiva solicitó al Administrador que se realizara un sondeo, en el cual reflejara si había interés o no para la compra de dichos lotes. Se plantearon varias propuestas y en febrero de ese mismo año se propone la compra de lote con el Banco Popular. Fue un lote que salió a remate, se consideró que era una gran oportunidad de inversión, era barato y no contaba con problemas de inundación. Por ende, se analizó y se acordó aprobar los trámites correspondientes con el propósito de realizar la inversión y participar como oferente por el monto de ₡25 000 100 para la compra del lote localizado en La Vega de Florencia. Para marzo 2011 se acuerda dividir el terreno en 4 lotes, hasta la fecha hay dos lotes de 502 m<sup>2</sup> a ₡7.530.000,00 y uno de 758 m<sup>2</sup> a ₡9.096.000,00l.

##### B. Tienda

Este proyecto inició a mediados del año 2012. Inicialmente las ventas por mes fueron de ₡650 000, para el periodo de octubre 2012 a setiembre 2013 el promedio de ventas por mes fue de ₡1 490 000. Cabe destacar que durante los meses de julio, noviembre, diciembre y enero las ventas disminuyen considerablemente o incluso llegan a ser nulas, debido a que los estudiantes quienes son los principales usuarios se encuentran en periodo de vacaciones.

Entre los principales servicios que ofrecía la tienda ASET se encuentran:

- ✓ Fotocopiado, impresión y empaste de documentos
- ✓ Artículos de librería y oficina

- ✓ Artículos de uso personal
- ✓ Electrodomésticos
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Golosinas
- ✓ Recargas telefónicas

## 4.2. MODELO DE LAS SIETE “S” DE MCKINSEY

De acuerdo a los datos obtenidos en esta herramienta la cual fue aplicada al Administrador y el Presidente de la Junta Directiva se procedió a realizar un análisis consensado con las respuestas dadas. La tabla 19 muestra el resultado del análisis brindado.

**Tabla 19. Análisis consensado siete "S" de McKinsey**

Siete “S” de McKinsey	Descripción	Análisis consensado de las respuestas entre el Administrador y el Presidente de la Junta Directiva
Estrategia	Conjunto coherente de acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestos.	No existe una estrategia, tampoco se cuentan con objetivos o al menos no claramente definidos. Por tanto, no se tiene una base para definir hacia dónde se van a dirigir a futuro. Así mismo, no existen metas claras por lo que las cosas no se pueden medir. En cuanto a la Junta Directiva, se puede decir que existe suficiente formación y capacidades. Sin embargo, existe un problema de disponibilidad, además de que es un poco pasiva, no hay iniciativas, se necesita que sea más proactiva. Cabe mencionar, que en muchas ocasiones la JD se ha apartado del propósito fundamental de la Asociación. Aunque se cuentan con los insumos necesarios para que se plantee y cumpla la estrategia, no se tiene a la persona que lo haga. De allí que, la JD haya decidido a través de un producto como el de este trabajo desarrollar un plan estratégico que solviente esta debilidad.
Estructura	Organización de la empresa mediante la cual se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables.	Sí existe una persona encargada de que se lleve a cabo la estrategia. No obstante la JD debe ser más protagónica en la adecuada orientación al Administrador, brindarle el espacio en tiempo, así como reducir la cantidad de tareas que podrían ser realizadas por una persona menos calificada. Por su parte, se debe de brindar la confianza a esa persona y comprometerla a la vez.
Sistemas	Sistemas y procedimientos a través de los cuales se hacen las cosas.	No se ha diseñado ningún sistema de mejora continua, es preciso recalcar que tampoco existen objetivos y metas claras, por lo tanto no se puede medir nada y lo que no se mide no se puede mejorar. Tampoco se

		<p>dispone de ningún instrumento para la planeación, ejecución, seguimiento y control. Se dispone de un sistema de rendición de cuentas, informe de tesorería y del Administrador, sin embargo es más referido al quehacer ordinario de la Asociación. No se ha trabajado con una sistematización para el control de acuerdos de JD.</p>
Estilo	<p>Se refiere a la cultura de la organización, es la forma en que los administradores colectivamente se comportan.</p>	<p>La toma de decisiones es por parte de la JD, se toma por acuerdo de mayoría. El estilo prevaleciendo ha hecho que el papel dominante y de decisión en la JD lo tenga el presidente. La no participación de miembros en la JD con formación administrativa limitó hasta junio 2014 mucho la parte de ordenamiento y propuestas basadas en planeación. Existe un problema de disponibilidad para atender de forma consistente las necesidades de la ASET. En muchas de las reuniones de JD hay falta de quórum.</p>
Personal	<p>Recurso humano con el que se cuenta, estos deben estar orientados a la estrategia.</p>	<p>Sí existe personal competente y capacitado para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas. Sin embargo no es suficiente. Cabe recalcar, que no existe un criterio para referirse a sus capacidades, debido a que no se ha tenido la oportunidad de que el personal muestre su capacidad para desenvolverse en la estrategia, puesto que esta no existe.</p>
Habilidades	<p>Habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.</p>	<p>Sí se cuenta con el recurso humano, sin embargo no es suficiente. Se requiere más personal de apoyo, debido al sobrecargo de funciones que existe. Además existe falta de capacitación y que se delimiten las funciones.</p>
Valores compartidos	<p>Parte fundamental de la empresa la cual une a los miembros y los lleva hacia una misma dirección.</p>	<p>No se cuenta con misión y visión, ni tampoco se tiene un plan estratégico que permita el seguimiento y cumplimiento de objetivos y metas.</p>

#### 4.2.1. Análisis FODA-McKinsey

Seguidamente se muestra el FODA que se obtuvo como resultado de la aplicación de la herramienta de las siete “S” de McKinsey, la cual como se mencionó anteriormente fue aplicada al Administrador y al Presidente de la Junta Directiva.

**Tabla 20. FODA-Siete "S" de McKinsey**

FODA ASET	
Fortalezas	Oportunidades
Se cuenta con los insumos necesarios para que se plantee y cumpla la estrategia.	Implementación de un plan estratégico.
Personal competente y capacitado para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas.	Contratación de personal de apoyo.
Gran parte de los asociados son profesionales en una amplia gama de especialidades.	Capacitaciones y orientación al personal a cargo de cumplir con la estrategia.
Fortalecimiento de la JD y disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas.	
Debilidades	Amenazas
No se cuenta con una estrategia funcional compartida.	No aplica debido a que fue una herramienta de análisis interno
Sobrecargo en la cantidad de tareas realizadas por el Administrador.	
No se cuenta con ningún sistema de mejora continua.	
No se dispone de ningún instrumento para la planeación, ejecución, seguimiento y control.	
Problema de disponibilidad para atender de forma consistente las necesidades de la ASET.	
ASET no cuenta con una persona definida que se encargue de la orientación y que se	

responsabilice con el cumplimiento de las estrategias.	
Actitud pasiva por parte de los miembros de la JD.	
ASET no posee un plan estratégico para el seguimiento de metas y objetivos.	
El estilo prevaleciendo ha hecho que el papel dominante y de decisión en la JD lo tenga el presidente.	

### 4.3. ANÁLISIS PEST

Este capítulo resume los elementos externos que influyen en la ASET. De este análisis se identifican las oportunidades y amenazas que posteriormente serán utilizadas para la formulación de estrategias. Se emplean básicamente dos métodos: el análisis del gran entorno y el análisis del entorno cercano.

#### 4.3.1. Análisis del gran entorno

##### A. Fuerzas Político/Legales

El principal elemento que influye desde la perspectiva político legal en la gestión de la ASET es la Ley Nº 6970 de Asociaciones Solidaristas. Dicha ley describe todos los elementos jurídicos que orientan a estas entidades en cuanto a su formación y gestión.

Además, de acuerdo con el artículo 68 la Ley Nº 6970 de Asociaciones Solidaristas “establece el Registro Público de Asociaciones Solidaristas, que formará parte del Registro de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el que se hará constar la inscripción de todas y cada una de las entidades de esta clase que se establezcan en el país”. Por tanto, la ASET debe brindar informes de las asambleas a este órgano, el cual se encarga de brindar vigilancia y control estatutario y legal de las actividades que llevan a cabo todas las Asociaciones Solidaristas.

Por otra parte, es preciso mencionar que existen organizaciones que reúnen a las Asociaciones Solidaristas del país y regulan el buen funcionamiento de las mismas, entre estas están:

- **La Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas (CONCASOL):** Integrado por las federaciones de asociaciones del sector público y del sector privado, que son FECASEP y FECASPRI respectivamente, desde la CONCASOL levantan la bandera de promoción y defensa de la filosofía solidarista, sus pilares y valores.

Cabe mencionar que el hoy presidente electo, Luis Guillermo Solís apoyó las propuestas de CONCASOL de Mayo-Junio de 2014 para fortalecer el solidarismo. Uno de los planteamientos de CONCASOL fue el abrir un canal de comunicación directo entre el solidarismo y el gobierno, esto con el fin de que se pudieran analizar los temas que puedan afectar al sector antes de que se avancen las propuestas a otras instancias y tome por sorpresa a los trabajadores como ha ocurrido en años anteriores. A su vez, Luis Guillermo Solís (2014) coincidió con el vicepresidente de CONCASOL, sobre la importancia de trabajar de la mano por el bienestar de los trabajadores y sus familias, lo cual al final se ve reflejado con beneficios para las comunidades y por ende el mejoramiento del país.

- **Movimiento Solidarista:** Al igual que CONCASOL este es otro organismo de integración nacional, es decir, una organización que reúne a todas las asociaciones del país. Entre sus principales objetivos se encuentra: Cumplir con las bases filosóficas que nutren el pensamiento solidarista, dando la oportunidad a los costarricenses de contar con una novedosa y exitosa forma de organización de los trabajadores en la empresa.

Cabe destacar que estas son libres de Asociación, por lo tanto los reglamentos y disposiciones que dicten estos entes se ven influidos solamente en aquellas asociaciones que sean afiliadas.

La ASET no se encuentra afiliada a ninguna de las organizaciones anteriormente descritas. Sin embargo, es preciso mencionar que hace un tiempo atrás cerca de 10 años, la ASET estuvo incorporada al Movimiento Solidarista, no obstante decidieron retirarse debido a

que dicha organización no cumplía con sus expectativas y no se estaban brindando todos los beneficios que se habían acordado.

Finalmente, es fundamental estar en constante monitoreo sobre las resoluciones que tome el actual gobierno y los próximos, debido a que las medidas que se tomen pueden llegar a afectar.

## **B. Fuerzas económicas**

Para el análisis de las fuerzas económicas es importante considerar aquellos factores externos que puedan llegar a influir económicamente en la Asociación. A continuación se analizarán algunos de los factores a considerar.

En el plano nacional, uno de los principales factores a estudiar es la economía costarricense. Según estudios del Banco Mundial (2015) se prevé una subida de los índices económicos para este 2015 del 4,1% luego de una tasa de crecimiento de 3,7% del año anterior. Además estos estudios indican que Costa Rica mantendrá un crecimiento leve pero sostenido de 4,2% y 4,5% para el 2016 y 2017, respectivamente. Sin embargo, de acuerdo a la opinión de diferentes especialistas consultados por El Financiero, manifiestan una alerta sobre déficit fiscal y economía de Estados Unidos, algunos de los aspectos a tener en cuenta son (Cisneros, 2015):

- ✓ El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) podría ubicarse por debajo de la meta del Banco Central (3,4%).
- ✓ El clima de negocios no es optimista, predomina la baja confianza para ejecutar nuevas inversiones.
- ✓ Según Empresas de la firma Deloitte, un 56% de los empresarios del país piensa que el clima para invertir es peor que el de un año atrás.
- ✓ Además según especialista en el área habrá un panorama de crédito costoso y un nivel de inversión privada menor al del año pasado.

- ✓ La tasa de crecimiento a finales del año pasado rondaba el 3%, cuando la expectativa del Banco Central era que la economía alcanzara un incremento del 3,5% al cierre del 2014.
- ✓ Por otro lado, con respecto a la colocación de créditos, datos mostrados en El Financiero detallan sobre un crecimiento hasta del 25% para este año. Además, el sistema bancario nacional proyecta aumentar la colocación de créditos entre un 15% y un 25% durante el próximo año.

Para ello se muestra la siguiente tabla en donde se detalla la expectativa de colocación de crédito revelada por algunos bancos para este año.

**Tabla 21. Expectativa de colocación de créditos 2015**

Tipo de Banco	Saldo a octubre 2014 (en millones de colones)	Proyección de crecimiento 2015 (%)	Estimación del monto a colocar en 2015
<b>Públicos</b>			
Banco de Costa Rica	2.475.669	16	396.107
Banco Popular	1.654.704	15	248.205
Bancrédito	371.068	25	92.767
<b>Privados</b>			
BAC San José	1.629.184	10 y 11	179.210
Scotiabank	999.368	10 y 15	149.905
Banco Promerica	335.960	15	50.394
Banco Lafise	251.547	25	62.886
Improsa	194.977	20	38.995
BCT	145.687	25	36.421
Cathay	94.241	15	14.136
Bansol	87.835	10 y 15	13.175

Fuente: Elaboración propia con base a El Financiero (2015).

De acuerdo a lo mencionando anteriormente con la preocupación de la situación fiscal y económica del país, se debe considerar que el tipo de cambio y las tasas de interés son sensibles al momento de tomar las decisiones, por tanto las fluctuaciones que lleguen a presentarse en ambas variables generará un desafío. Seguidamente se presenta una tabla con las tasas de interés hasta abril 2015.

**Tabla 22. Tasas de interés hasta abril 2015**

Tasas de interés hasta abril 2015		
	Bancos Estatales	Bancos Privados
Servicio	13,63%	15,25%
Consumo	20,92%	32,69%
Vivienda	13,71%	12,11%
Otras actividades	14,19%	19,22

Fuente: Elaboración propia con base a datos de Banco Central de Costa Rica (2015).

Por su parte, los factores externos influenciarán en gran parte de los resultados que se obtengan en este año, esto ocasionaría que la economía crezca menos por la influencia internacional, lo que conllevaría a una baja en la colocación de créditos.

### **C. Fuerzas Socioculturales**

Uno de los factores que influyen en el aspecto sociocultural es la existencia de entes u organizaciones que se esfuercen por unir a las Asociaciones Solidaristas del país. En este caso en Costa Rica se cuenta con el Movimiento Solidarista y la Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas (CONCASOL), la cual como se mencionó anteriormente reúne a las Federaciones de Asociaciones Solidaristas del país.

Ser parte de la CONCASOL permite a las asociaciones contar con una estabilidad por dos razones (Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas, 2015):

1. La Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Público (FECASEP) cuenta con 10 años de existencia, además con el paso del tiempo ha ido proporcionando

importantes luchas en beneficio del sector, ejemplo de ello fue el frenar el encaje legal para las asociaciones cuando el Banco Central trató de imponerlo.

2. La federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Privado (FECASPRI) tiene 4 años de existir y nace con el apoyo de FECASEP, ambas han trabajado de la mano en defensa del solidarismo y promoción dentro de las empresas de todo tipo.

Además representa a más de 150 mil trabajadores tanto del sector público como privado y se mantiene en constante crecimiento, debido a que ha demostrado ser lo que el solidarismo requería para revitalizarse.

Por otro lado se encuentra el Movimiento Solidarista, el cual es un organismo de integración que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de las asociaciones solidaristas por medio de la representación nacional e internacional y la defensa de los intereses sociales, políticos y económicos del sector. Además es capaz de influir en la definición de políticas orientadas al desarrollo humano, promoviendo el bienestar económico y social y una distribución equitativa de la riqueza.

De acuerdo a los datos suministrados en la siguiente tabla, los beneficios mostrados en la página web para CONCASOL y los datos obtenidos por parte del Movimiento Solidarista, detallan que ambas entes presentan beneficios similares para la Asociación como por ejemplo:

Las asesorías legales, las capacitaciones y la representación en la asamblea anual y diferentes convenios que benefician a los asociados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la cuota mensual a pagar es mucho menor para CONCASOL con 5000 colones mientras que para el Movimiento Solidarista son 19200 colones. En cuanto al requisito para afiliarse en ambas entidades se debe completar una solicitud de afiliación. Seguidamente se presenta la tabla comparativa que permite identificar cuáles son los beneficios de estar afiliados ya sea con el Movimiento Solidarista o a CONCASOL.

**Tabla 23. Beneficios de pertenecer al Movimiento Solidarista o a CONCASOL**

Beneficios de pertenecer al Movimiento Solidarista o a CONCASOL <sup>4</sup>	
CONCASOL	Movimiento Solidarista
Beneficios a la Asociación	Beneficios a la Asociación
Asesoría legal con expertos en solidarismo, formados al lado del Padre Claudio Solano, principal promotor del solidarismo en el país.	Representación oficial del Movimiento Solidarista en Costa Rica ante el estado y organismos nacionales e internacionales.
Alianzas con las asociaciones solidaristas más grandes del sector público como son ASECCSS, con más de 34 mil afiliados, ASEFYL, ASEUNED y ABOSEJUD.	Representación del solidarismo ante instituciones como la CCSS, INA y Banco Popular.
Convenios marcos entre la Confederación y diferentes entes de comercio y servicio que trasladan esos beneficios a las asociaciones miembros, lo que les da mejores precios por volumen.	Consultas telefónicas y escritas en temas legales y administrativas de materia solidarista.
Capacitaciones en temas de interés como: labores de las Juntas Directivas, responsabilidades, manejo de conflictos, superación personal, filosofía solidarista como una forma de vida.	Asistencia a la asamblea anual de la Asociación.
Mejor rentabilidad en sus inversiones, al ser parte de la red de inversiones solidaristas, sin perder la independencia de sus recursos y su manejo.	Participación en la asamblea anual del Movimiento Solidarista Costarricense.
	Proponer, elegir y ser electos en los puestos de la JD Nacional del movimiento solidarista.
	Taller gratuito de hora y media de inducción a la JD y fiscalía, incluye viáticos.

<sup>4</sup> Es importante aclarar que una de las limitantes para llevar a cabo esta comparación, es que la información suministrada para el caso de CONCASOL proviene de la página web, por tanto se debe tomar como una base e indagar más para corroborarla.

	Suscripción gratuita a la Revista Integración, Boletín Solidarista y Guía Solidarista, periódico del Movimiento Solidarista.
<b>Beneficios al asociado</b>	<b>Beneficios al asociado</b>
Convenios que les generan ahorro y beneficio a sus asociados, por ejemplo para cobertura de servicios funerarios, generando además, un rendimiento económico para la Asociación solidarista.	Convenios de educación con Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Universidad Internacional de las Américas (U.I.A), Universidad Fidelitas, Universidad Monterrey, Universidad Creativa, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Universidad Hispanoamericana, Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA).
Ser parte del convenio con el Banco Nacional que le otorgará una tarjeta de débito a todos los asociados en la cual podrán realizar automáticamente adelantos de salario cuando los requieran de hasta el 40% en forma directa, así como disfrutar de todos los beneficios que ofrecen las tarjetas del Banco Nacional y pronto tener acceso también a la ventanilla de Vivienda Solidarista del Banco Nacional.	
Si la Asociación lo desea puede ir más allá y adquirir nichos para ofrecer financiados a sus asociados.	Convenios con centros comerciales.
<b>Beneficios con costo adicional</b>	<b>Beneficios con costo adicional</b>
No aplica	Tarifas preferenciales en los trámites de personerías y cédulas jurídicas.
	Precios especiales para asesoría especializada.
	Programa permanente de capacitación a costo preferencial.
	Emisión de tarjeta de descuento Solidarista (TDS).
<b>Requisitos</b>	<b>Requisitos</b>
Aporte de ₡5000 mensuales.	Aporte de ₡19200 mensuales.
Para afiliarse únicamente se requiere tomar el acuerdo en la asamblea general. Se debe completar la solicitud de afiliación ( <a href="#">ver anexo 6</a> ).	Para afiliarse se debe completar la solicitud de afiliación ( <a href="#">ver anexo 7</a> ).

Por otra parte, dentro del análisis sociocultural, se encuentra un factor que afecta a las Asociaciones Solidaristas en nuestro país y ese es la oposición por parte del movimiento sindicalista. Han existido algunos casos en los que los sindicatos se oponen a la existencia y permanencia de las Asociaciones Solidaristas, la razón de ello es que existe o se presenta cierto temor en verse desplazados. Cabe mencionar, que esta situación no se ha presentado en el caso particular de la ASET.

Es importante mencionar que según los costarricenses las Asociaciones Solidaristas contribuyen al desarrollo social de los asociados y el de sus familias, esto con la búsqueda de una mejor calidad de vida, debido a que fomenta el ahorro y además contribuye al empleo en el país.

Además es preciso recalcar que no existe punto de comparación entre las Asociaciones Solidaristas y las entidades financieras, por motivo de que los fines que buscan son totalmente distintos, debido a que los negocios y las inversiones que se efectúan en las Asociaciones Solidaristas son para el beneficio propio de los asociados y no se debe olvidar que son los trabajadores de este país que tienen sin duda el derecho a una mejor calidad de vida socioeconómica.

#### **D. Fuerzas Tecnológicas**

En el caso particular de la ASET, las fuerzas tecnológicas o bien los cambios e innovaciones en la tecnología no presentan mayor importancia, debido a la naturaleza de la misma. Sin embargo, a lo interno de la Asociación es importante considerar que se deben contar con herramientas tecnológicas que le permitan ser eficientes en su gestión. Por tanto, no se deja de lado la posibilidad de adquirir programas modernos, que permitan sistematizar algunas de las funciones que se realizan en dicha Asociación.

Además, es preciso conocer acerca de la importancia que posee la sistematización e innovación tecnológica en las empresas, por tanto “la tecnología junto con otros recursos y capacidades organizacionales se ha convertido en fuente de ventaja competitiva. Se sabe que la tecnología permite el progreso en términos de innovación, eficiencia y relación con

el cliente y otras áreas de competitividad” (Ynzunza Cortés, Izar Landeta, & Ávila Acosta, 2013).

De igual forma es de vital importancia innovar y mantener un sistema tecnológico adecuado que permita sobrevivir en un entorno tan complejo y cambiante como el actual. De acuerdo con Ynzunza Cortés, Izar Landeta y Ávila Acosta (2013) y con referencia de diversos investigadores el vínculo que tienen los recursos y capacidades de tecnología e innovación con el desempeño organizacional ha sido señalado como un papel considerable que determina la rentabilidad o el buen desempeño de las organizaciones.

Si bien es cierto para la ASET es de suma importancia ofrecer un servicio ágil y eficiente a sus afiliados y las herramientas tecnológicas forman parte indispensable en el cumplimiento de esto.

#### **4.3.2. Análisis del entorno cercano**

##### **A. Rivalidad entre los competidores**

Por la naturaleza que presenta la ASET no deberían existir competidores, debido a que cada Asociación Solidarista trabaja por el bienestar de un grupo específico de personas, es decir, los empleados de una empresa. Y las relaciones que se dan entre las asociaciones es más de cooperación y alianza. De hecho, han existido casos en el país en donde algunas asociaciones se han unido para desarrollar proyectos e inversiones en conjunto.

Sin embargo, para la ASET esto aplica un tanto diferente, es importante tomar en cuenta que existe la ASETEC en la Sede Central Cartago la cual cuenta con asociados de la Sede Regional San Carlos, por tanto ambas buscan captar el mismo mercado. Los asociados reciben diferentes beneficios y pueden acceder a servicios en ambas asociaciones, sólo que con diferencias en tasas de interés, plazos y requisitos.

Por tanto, al contar con una competencia directa puede disminuir la cantidad de afiliaciones para la ASET. Es por ello, que la ASET debe ocuparse por ser eficiente en sus procesos,

brindar un excelente servicio al cliente, tener un adecuado control de las operaciones y una gestión administrativa de calidad.

## **B. Proveedores**

La ASET se orienta en brindar beneficios y servicios a sus asociados, por tal motivo la existencia de proveedores no existe. No es indispensable la existencia de proveedores para las funciones de la Asociación.

Sin embargo, es preciso mencionar que la ASET si cuenta con alianzas comerciales o convenios con empresas prestadoras de servicios y productos. La razón principal de esas alianzas es que los asociados puedan gozar de esos servicios y productos mediante créditos que brinda la Asociación. Por tanto, la ASET no se ve afectada por los cambios de proveedores, pues si algún proveedor baja su calidad o sus servicios no satisfacen las necesidades y deseos de los asociados, fácilmente se puede sustituir buscando otra alianza comercial.

## **C. Clientes**

Sin duda alguna el cliente es la fuerza con mayor relevancia en este caso, debido a que el cliente o asociado es el pilar fundamental en la prestación de servicios. Es preciso conocer qué es lo que desea el cliente, cuáles son sus necesidades y qué espera de la organización, esto a su vez permite definir cuáles beneficios ofrecer y qué servicios son más rentables y ajustados a las necesidades de los mismos, lo que genera relaciones redituables más duraderas.

Los asociados orientan de manera significativa el rumbo de la Asociación, debido a que estos poseen una participación importante. Estos cuentan con voz y voto en las asambleas anuales, donde se elige a la Junta Directiva, la cual se conforma por los mismos asociados, de igual forma se aceptan o rechazan ciertas reformas o estatutos.

Cabe mencionar que el desempeño y el esfuerzo que realicen los miembros de la ASET y la Junta Directiva son de gran importancia para la atracción y el mantenimiento de los asociados.

#### **D. Sustitutos**

Para la ASET los productos sustitutos que se pueden encontrar serían aquellos servicios que atiendan a las necesidades de los empleados de manera solidaria, en este caso sería la existencia de la Asociación Solidarista de Empleados del TEC Sede Central Cartago. Además, se debe considerar que los asociados de igual forma pueden llegar a adquirir por cuenta propia los mismos servicios que ofrece la Asociación pero en otras entidades.

Cabe mencionar que la ASET capta o compite en el mismo mercado de la ASETEC, por tanto es de vital importancia mantener tasas y plazos competitivos, de igual forma se debe estar al tanto de los movimientos que hace tanto la ASETEC como otros sustitutos en el mercado, al igual que estar alerta con los servicios o productos que ofrecen.

#### **E. Competidores potenciales**

Aunque no es común que una entidad posea dos Asociaciones Solidaristas, para este caso en particular si aplica, pues el principal competidor de la ASET es la ASETEC. Sin embargo, se debe considerar también la posibilidad de que el Tecnológico de Costa Rica en las sedes de San José y Limón específicamente formen otros organismos que puedan ofrecer servicios y beneficios similares en el mediano o largo plazo.

No obstante, esa posibilidad no representa del todo una medida de alerta, debido a que hasta el momento se desconoce la existencia de planes por estas sedes para desarrollar organizaciones similares a la ASET.

#### **4.3.3. Análisis FODA-Gran Entorno y Entorno Cercano**

A continuación se muestra el FODA que se desarrolló producto del análisis PEST que se realizó a la ASET.

Tabla 24. FODA-Gran Entorno y Entorno Cercano

FODA ASET	
Fortalezas	Oportunidades
No aplica debido a que fue una herramienta de análisis externo	Poder formar parte de alguna de las organizaciones que reúnen a las Asociaciones Solidaristas como el Movimiento Solidarista y CONCASOL.
	Colocación de mayor cantidad de créditos fiduciarios para la cancelación de deudas.
	Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos entre los asociados.
	Implementación de tecnologías de información en el área operacional.
	Mantener alianzas con ASETEC u otras asociaciones para el desarrollo de negocios e inversiones más grandes.
	Cooperación de información entre Asociaciones Solidaristas.
	Mejoramiento constante de los servicios brindados mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales.
	Brindar servicios enfocados en atender los deseos y necesidades de los asociados.
	Posicionamiento en la mente del asociado a través de la promoción de beneficios y servicios solidarios que sean brindados por la ASET.
Debilidades	Amenazas
No aplica debido a que fue una herramienta de análisis externo	Que las resoluciones y las medidas tomadas por el gobierno actual o los próximos afecten negativamente a las asociaciones.
	La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas.

	La influencia de factores externos puede ocasionar una disminución en el crecimiento de la economía y por ende una baja en la colocación de créditos.
	Pérdida de asociados y disminución en las afiliaciones.
	Ser superados en servicios, beneficios y tasas ofrecidos por parte de ASETEC.
	Creación de organizaciones similares a la ASET en las sedes de Limón y San José.

#### 4.4. ANÁLISIS DE ENTES SIMILARES (BENCHMARKING ESTRATÉGICO)

Seguidamente se presentarán una serie de tablas diseñadas para el análisis de las asociaciones entrevistadas. Los resultados se subdividen de la siguiente manera:

- ✓ Perfil de la Asociación.
- ✓ Servicio, beneficios y comunicación con el asociado.
- ✓ Estructura y operatividad de la Asociación.
- ✓ Estrategia y toma decisiones.

Además un último apartado en prosa en donde se consideraron los negocios rentables y poco rentables que han desarrollado algunas de las asociaciones.

##### 4.4.1. Perfil de la Asociación

Con el propósito de conocer acerca de las asociaciones se logró determinar el perfil de cada una de ellas incluyendo aspectos como la antigüedad, porcentaje de personal afiliado y número de personas laborando para la misma. Tal y como se muestra en la tabla 25.

Tabla 25. Perfil de la Asociación

Variable	Asociaciones Solidaristas					
	ASECOOPROLE	ASECOOP	ASEMCO	ASETICO	ASETEC	ASET
Antigüedad	30 años	34 años	28 años	22 años	33 años	33 años
Porcentaje de personal asociado	16%	77%	94%	80%	70% <sup>6</sup>	57%
Afiliados/Total de empleados	558/3500 <sup>5</sup>	424/554	320/340	400/500	986/1402	125/221
Personas laborando para la Asociación	8	8	2	2 <sup>7</sup>	67 <sup>8</sup>	1

De acuerdo a los resultados obtenidos en promedio las asociaciones denotan valores normales. Sin embargo, no es el mismo caso para la ASET, a pesar de encontrarse consolidada al estar entre el promedio de antigüedad de las asociaciones, debe mejorar en varios aspectos, debido a que algunas de las variables se encuentran por debajo del promedio establecido, como por ejemplo el número de personas asociadas, puesto que el porcentaje de asociados para la ASET es regularmente representativo. Además, el número de personas que laboraran para la Asociación es un punto débil para la ASET, debido a que tiene poca estructura administrativa.

<sup>5</sup> El porcentaje de asociados para ASECOOPROLE representa tan solo un 16% debido a que se considera la cantidad total de empleados de la Dos Pinos (3500), por el motivo de que en la empresa existen dos asociaciones solidaristas y los empleados pueden elegir a cuál de ellas afiliarse por ello, ASECOOPROLE cuenta con asociados de ambas sedes.

<sup>6</sup> Es importante aclarar que ASETEC cuenta con asociados en las 4 sedes del TEC. Con 935 afiliados en la Sede Central Cartago, 20 en San Carlos, 4 en Limón y 27 en San José.

<sup>7</sup> Laboran dos personas sin embargo una de ellas está solo a medio tiempo.

<sup>8</sup> Se presenta una cantidad superior a las demás debido a que ASETEC cuenta con varios servicios como la librería, el gimnasio, la clínica odontológica entre otros y se está tomando en cuenta todo el personal que tienen laborando en dichos servicios.

#### **4.4.2. Servicios, beneficios y comunicación con el asociado**

Por otro lado el benchmarking permitió realizar un diagnóstico de los servicios, beneficios y comunicación con el asociado, lo que incluyó aspectos como medios de comunicación más utilizados, beneficios y servicios ofrecidos por las asociaciones y cantidad de convenios establecidos. A continuación se detalla la tabla con dicho análisis.

Tabla 26. Servicios, beneficios y comunicación con el asociado

Variable	Asociaciones Solidaristas					
	ASECOOPROLE	ASECOOP	ASEMCO	ASETICO	ASETEC	ASET
Medios de comunicación más utilizados	Facebook Correo electrónico Fax Boletines Pizarras informativas	Facebook Página web Correo electrónico Boletines Teléfono Whatsapp	Correo electrónico Boletines Sistema interno mediante chat Teléfono	Correo electrónico Boletines Pizarras informativas	Facebook Correo electrónico Pizarras informativas Páginas web	Correo electrónico Teléfono
Beneficios y servicios	<p><b>Económicos:</b> 23 líneas de crédito Servicios de ahorros Excedentes</p> <p><b>Recreativos:</b> Quinta de recreo</p> <p><b>Sociales y culturales:</b> Pago de servicios automáticos Venden los seguros del INS Brindan el servicio de venta de</p>	<p><b>Económicos:</b> 7 líneas de crédito Excedentes Ahorros voluntarios</p> <p><b>Recreativos:</b> Centro recreativo</p> <p><b>Sociales y culturales:</b> Fondo de ayuda y bienestar social Subsidio médico</p>	<p><b>Económicos:</b> 5 líneas de crédito Asemquito (Préstamo rápido) Excedentes</p> <p><b>Sociales y culturales:</b> Incentivos: Ayuda económica en</p>	<p><b>Económicos:</b> Préstamos bajo 7 líneas de crédito Excedentes Ahorros voluntarios</p> <p><b>Educativos:</b> Reconocimiento por el esfuerzo académico hijos de asociados y asociados que estudian</p>	<p><b>Económicos:</b> Plan de ahorros (5 planes) Crédito en servicios (18 líneas de crédito)</p> <p><b>Sociales y culturales:</b> Uso de convenios de empresas Uso del Kiosco y Cafetería El Lago</p>	<p><b>Económicos:</b> Préstamos bajo 7 líneas de crédito Excedentes Planes de ahorro</p> <p><b>Educativos:</b> Apoyo con un 50% del monto de los cursos</p>

	calzado deportivo y perfumes, así como productos del almacén de Coopelesca R.L (Consignación)	Ayuda económica en caso de muerte de familiares Regalos en caso de nacimiento de un hijo y matrimonio Fiesta de hijos de los asociado (100% ASECOOP) Fiesta de navidad (50% ASECOOP – 50% COOPELESCA) Venta de materiales recuperables se les vende a un precio menor.	caso de fallecimiento de un familiar Subsidios <b>Educativos:</b> Apoyo para estudiar en la Universidad.	<b>Sociales y culturales:</b> Socorro mutuo Productos y servicios de los convenios y en la tienda de la Asociación (Consignación).	Servicios de Odontología y Ortodoncia Compra en librería Fiesta del día del padre y la madre. Actividad de fin de año. Fondo mutual, ayuda en caso de fallecimiento de familiares cercanos y en casos especiales. <b>Recreativos:</b> Uso del Gimnasio.	matriculados con FUNDATEC. <b>Sociales y culturales:</b> Productos y servicios de los convenios a menor costo. Fiesta de medio y fin de año.
Convenios	Más de 200	Más de 25	Más de 25	Más de 25	Más de 25	3 convenios

Como se mostró anteriormente en cuanto a los medios de comunicación más utilizados para la ASET obtuvo una calificación de regular, debido a que hasta el momento solo utiliza dos medios: el teléfono y el correo electrónico, mientras que las demás asociaciones comúnmente manejan más de tres medios para brindar la información requerida por los asociados y mantener una constante comunicación con los mismos.

Con respecto a los beneficios ofrecidos a los asociados, la ASET obtuvo una calificación regular, muy similar a las otras asociaciones, sin embargo se debe tener en cuenta que la medición de esta variable no se hizo por cantidad de servicios ofrecidos, sino mediante la clasificación de los beneficios y servicios de acuerdo con el artículo 4 de la Ley N°6970 de las Asociaciones Solidaristas la cual detalla que se podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, de igual forma pueden incluir actividades que involucren lo económico, social y cultural, recreativo y educativo.

Otro de los puntos débiles encontrados fue el número de convenios con los que cuenta actualmente la ASET, debido a que cuenta con tan solo tres, mientras que las demás asociaciones poseen más de 25 convenios, en su mayoría todos beneficiosos.

#### **4.4.3. Estructura y operatividad de la Asociación**

Por otra parte, este diagnóstico permitió conocer sobre la estructura y operatividad de las asociaciones, en donde se identificaron aspectos como la tecnología, el equipo y las instalaciones físicas, las normativas y políticas.

Tabla 27. Estructura y operatividad de la Asociación

Variable	Asociaciones Solidaristas						
		ASECOOPROLE	ASECOOP	ASEMCO	ASETICO	ASETEC	ASET
Infraestructura y equipo	Tecnología	Sistematizada	Sistematizada	Sistematizada	Sistematizada	Semi-sistematizada	Sistematizada
	Equipo e instalaciones físicas	Excelente	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno
Reglamentación	Normativas y políticas bien definidas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Respecto a la tecnología esta se encuentra aceptable al igual que las demás organizaciones, debido a que se cuenta con tecnología sistematizada, no obstante es preciso tener en cuenta que se debe mantener una actualización constante y mejoramiento de los sistemas utilizados. Por su parte las instalaciones físicas son adecuadas, debido a que se clasifican como bueno. Además se cuenta con normativas y políticas bien definidas.

#### 4.4.4. Estrategia y toma de decisiones

A su vez se pudo determinar elementos relacionados con la estrategia y toma de decisiones de las diferentes asociaciones entrevistadas. Tal y como se muestra a continuación.

Tabla 28. Estrategia y toma de decisiones

Variable	Asociaciones Solidaristas					
	ASECOOPROLE	ASECOOP	ASEMCO	ASETICO	ASETEC	ASET
Dirección estratégica definida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Cuentan con Plan Estratégico	Sí cuentan con un plan estratégico sin embargo ya se cumplió por lo que debe actualizarse, les fue muy útil.	Plan estratégico hasta el 2016, les ha sido útil le dan un seguimiento y se cumplen las metas.	Plan estratégico vigente, si le dan seguimiento, lo consideran útil para organizar las ideas.	No tienen plan estratégico, pero siguen una serie de proyectos que son analizados por la Junta Directiva.	No tiene pero lo consideran necesario. Actualmente manejan uno pero solo en la parte del gimnasio.	No, pero se considera muy útil y necesario.
Papel y peso de la JD (Desempeño y toma de decisiones)	Bueno, es un gran pilar, trabajo en equipo y compromiso.	Excelente, personas comprometidas repartidos en diferentes comisiones, tienen bien claro el compromiso.	Excelente, todos trabajan, existe compromiso.	Excelente, existe confianza completa, tienen compromiso.	Excelente, son un papel fundamental, existe compromiso y las personas se encuentran distribuidas en diferentes comisiones.	Bueno, sin embargo vienen con deficiencias de la Junta anterior. La actual Junta es más comprometida y toma decisiones más en conjunto.

De acuerdo a los datos existe una debilidad muy grande, pues no se cuenta con una dirección estratégica, la ASET no posee una misión y visión definidas. De igual forma cuenta con una gran deficiencia debido a que no posee un plan estratégico con objetivos y metas claras que permitan orientarlos. Por otro lado referente al papel de la Junta Directiva se consideró que estaba bien, sin embargo existen algunas deficiencias que vienen de la JD anterior.

#### 4.4.5. Negocios de las asociaciones

En cuanto a la variable negocios rentables y poco rentables no aplicaba en todos los casos, por lo que en lugar de realizar una tabla de análisis como las variables anteriormente mencionadas se procedió a hacer un análisis más general.

- ✓ Dos de estas asociaciones ASECOOP Y ASECOOPROLE manifestaron que entre sus negocios poco rentables se encontraba el centro recreativo, sin embargo lo mantienen por ser un excedente para el bien social de los asociados.
- ✓ Por su parte ASECOOPROLE y ASETICO afirman como rentable el negocio del descuento de facturas. Sin embargo, el caso de ASECOOPROLE es algo distinto, puesto que Dos Pinos R.L al ver la rentabilidad de este negocio decidió manejar una parte mediante el descuento por pronto pago, por tanto los ingresos para ASECOOPROLE han disminuido, aunque se debe recatar que para el momento en que lo estuvieron manejando solo ellos les fue muy rentable.
- ✓ En el caso de ASEMCO uno de sus negocios más rentables fue la compra de una finca en verde hace 5 años, financiada a 15 años y en donde se sacaron 45 lotes, los cuales se encuentran todos vendidos. No obstante, hace algunos años tuvieron la idea de abrir un gimnasio, sin embargo les fue poco rentable y duró tan solo 4 meses al igual que una soda para los empleados que estuvo funcionando solo un año.

- ✓ Respecto a ASETEC esta Asociación cuenta con varios negocios entre ellos una cafetería, librería, clínica odontológica, gimnasio entre otros, hasta la actualidad todos esos servicios han sido rentables y exitosos.

#### 4.4.6. Resumen gráfico del Benchmarking Estratégico

La siguiente tabla detalla la situación actual de la ASET con respecto a las asociaciones seleccionadas para el benchmarking. Cada uno de los datos obtenidos en las variables se identificó con el uso de la colorimetría. Es preciso mencionar que el verde representa el intervalo de valores normales para el indicador; el amarillo indica cuando los valores empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados. Esto se realizó con el propósito de poder identificar aquellas variables en las que la ASET se encuentra débil con respecto a las demás asociaciones y las cuales debe mejorar, así mismo se identificaron las fortalezas que presenta la ASET. Como se detalla en la tabla 29, de acuerdo a los resultados obtenidos en promedio las asociaciones denotan valores normales, sin embargo no sucede lo mismo en el caso de la ASET.

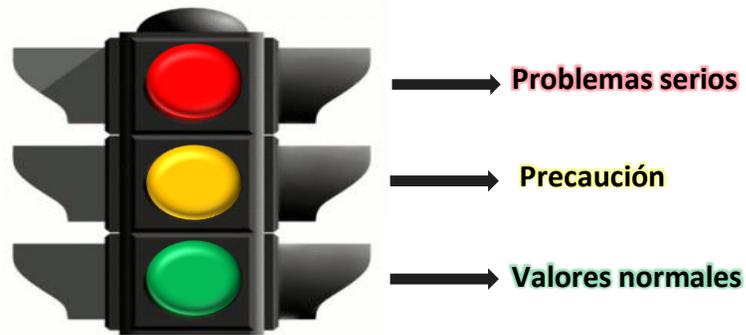


Tabla 29. Resumen benchmarking estratégico

Variable	Promedio asociaciones	ASET	FODA
Antigüedad	Consolidada 	Consolidada 	Fortaleza
Porcentaje de personal asociado	Representativo 	Regularmente representativo 	Debilidad
Personas laborando para la Asociación	Estructura consolidada 	Poca estructura administrativa 	Debilidad
Medios de comunicación más utilizados	Aceptable 	Regular 	Debilidad
Beneficios y servicios <sup>9</sup>	Regular 	Regular 	—
Convenios	Satisfactorio 	Débil 	Debilidad
Tecnología	Aceptable 	Aceptable 	Fortaleza
Equipo e instalaciones físicas	Aceptable 	Aceptable 	Fortaleza
Normas y políticas bien definidas	Satisfactorio 	Satisfactorio 	Fortaleza
Dirección estratégica definida (misión y visión)	Satisfactorio 	Débil 	Debilidad
Cuentan con Plan Estratégico	Normal 	Deficiente 	Debilidad
Papel y peso de la JD (Desempeño y toma de decisiones)	Satisfactorio 	Satisfactorio 	Fortaleza

<sup>9</sup> Esta variable no se clasificó debido a que tanto la ASET como el resto de las asociaciones se encuentran regulares, por tanto no se considera como fortaleza y tampoco como debilidad.

#### 4.5. ANÁLISIS FODA GENERAL

De acuerdo a los insumos de las tablas FODA generadas anteriormente para cada uno de los instrumentos de diagnóstico utilizados, se procedió a la creación de una tabla FODA general, la cual resume todos los resultados obtenidos de los diagnósticos que fueron aplicados.

**Tabla 30. FODA General-ASET**

FODA General de la ASET			
Código	Fortalezas	Código	Oportunidades
<b>F1-FG</b>	Se cuenta con los recursos necesarios para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas.	<b>O1-FG</b>	Implementación de un plan estratégico.
<b>F2-FG</b>	Fortalecimiento de la JD y disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas.	<b>O2-FG</b>	Contratación, capacitación y orientación de personal.
<b>F3-FG</b>	Se dispone de tecnologías para el desempeño de la Asociación.	<b>O3-FG</b>	Fortalecer las alianzas estratégicas a través de la afiliación a organismos que reúnen a las Asociaciones Solidaristas; así como mediante una mayor cooperación con ASETEC y otras asociaciones para el desarrollo de negocios e inversiones.
<b>F4-FG</b>	La Asociación se encuentra consolidada.	<b>O4-FG</b>	Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos y planes de ahorro entre los asociados.
<b>F5-FG</b>	Cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento de la ASET.	<b>O5-FG</b>	Mejoramiento constante de los servicios brindados enfocados en atender los deseos y necesidades de los asociados mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos.
Código	Debilidades	Código	Amenazas
<b>D1-FG</b>	ASET no cuenta con un sistema de mejora continua ni con un plan	<b>A1-FG</b>	Que las resoluciones y las medidas tomadas por el gobierno actual o los próximos afecten negativamente a las asociaciones.

	estratégico para el seguimiento y cumplimiento de metas y objetivos.		
<b>D2-FG</b>	Pocas alianzas o convenios con otras organizaciones.	<b>A2-FG</b>	La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas.
<b>D3-FG</b>	Deficiencia de técnicas de comunicación para la promoción y divulgación al asociado.	<b>A3-FG</b>	La influencia de factores externos puede ocasionar una disminución en el crecimiento de la economía y por ende una baja en la colocación de créditos.
<b>D4-FG</b>	Crecimiento limitado en el número de asociados y el recurso humano que labora para la Asociación.	<b>A4-FG</b>	Pérdida de asociados y disminución en las afiliaciones.
<b>D5-FG</b>	La actitud pasiva por parte de los miembros de la Junta Directiva y el papel dominante por parte del presidente.	<b>A5-FG</b>	Ser superados en servicios, beneficios y tasas ofrecidos por parte de ASETEC, o bien por la creación de asociaciones nuevas en las sedes de Limón y San José.

## CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente capítulo contempla el desarrollo del plan estratégico para la ASET. El fin principal es generar una serie de estrategias con el propósito de orientar las acciones de dicha Asociación. Las estrategias presentadas en el siguiente apartado nacen del análisis realizado en la fase de diagnóstico, en donde se derivó un FODA a cada herramienta y posteriormente de acuerdo a los insumos generados se diseñó el FODA general, el cual sirvió como base para la formulación y detalle específico de cada estrategia planteada.

### 5.1. MATRIZ DE IMPACTO FODA

Con respecto al análisis FODA generado en el apartado anterior, se procedió a realizar la herramienta denominada “La matriz de impacto FODA”. Es preciso mencionar que los resultados obtenidos del cruce en la matriz muestran que la ASET debe implementar estrategias adaptativas, por motivo de que estas obtuvieron el mayor porcentaje.

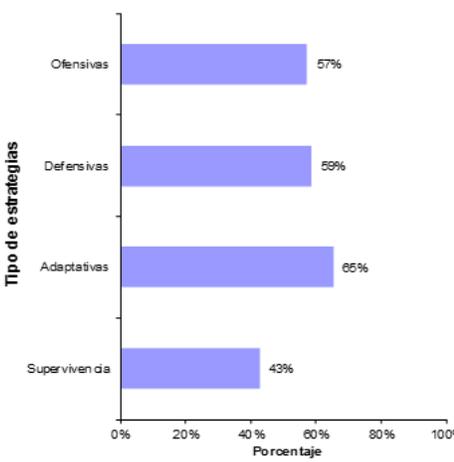
Seguidamente se ilustrará el cuadrante Maxi-Maxi, el cual proviene del cruce entre las fortalezas y oportunidades de la ASET. En el resultado de este cruce se obtuvo las estrategias ofensivas las cuales representan el 57%.

Ilustración 15. Cuadrante Maxi-Maxi- Matriz de impacto FODA

Análisis FODA	Externo	Oportunidades												
Interno	<p>Porcentaje de calificación del análisis FODA, para enfatizar las posibles estrategias derivadas</p> <p>Tipo de estrategias</p> <p>Ofensivas 57%</p> <p>Defensivas 59%</p> <p>Adaptativas 65%</p> <p>Supervivencia 43%</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p> <p>Porcentaje</p>	<p>1. Implementación de un plan estratégico.</p>	<p>2. Contratación, capacitación y orientación de personal.</p>	<p>3. Fortalecer las alianzas estratégicas a través de la afiliación a organismos que reúnen a las Asociaciones Solidaristas; así como mediante una mayor cooperación con ASETEC y otras asociaciones para el desarrollo de negocios e inversiones.</p>	<p>4. Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos y planes de ahorro entre los asociados.</p>	<p>5. Mejoramiento constante de los servicios brindados enfocados en atender los deseos y necesidades de los asociados mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos.</p>	Subtotal							
							1. Se cuenta con los recursos necesarios para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas.	3	3	2	1	2	11	73%
							2. Fortalecimiento de la JD y disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas.	3	3	2	1	1	10	67%
							3. Se dispone de tecnologías para el desempeño de la asociación.	2	2	1	0	1	6	40%
							4. La asociación se encuentra consolidada.	3	3	2	2	3	13	87%
							5. Cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento de la ASET.	2	1	0	0	0	3	20%
Subtotal		13	12	7	4	7	43							
		87%	80%	47%	27%	47%	57%							

Posteriormente se muestra el cuadrante Maxi-Mini, el cual identifica el cruce de las fortalezas y amenazas generadas del FODA general, este cuadrante dio como resultado una puntuación del 59% de estrategias defensivas que debe considerar la ASET.

Ilustración 16. Cuadrante Maxi-Mini- Matriz de impacto FODA

Análisis FODA	Externo	Amenazas										
Interno	<p>Porcentaje de calificación del análisis FODA, para enfatizar las posibles estrategias derivadas</p>  <p>Tipo de estrategias</p> <p>Ofensivas: 57%</p> <p>Defensivas: 59%</p> <p>Adaptativas: 65%</p> <p>Supervivencia: 43%</p> <p>Porcentaje</p>	1. Que las resoluciones y las medidas tomadas por el gobierno actual o los próximos afecten negativamente a las asociaciones.	2. La fluctuación de las tasas provoca la pérdida de ganancias sobre las inversiones realizadas.	3. La influencia de factores externos puede ocasionar una disminución en el crecimiento de la economía y por ende una baja en la colocación de créditos.	4. Pérdida de asociados y disminución en las afiliaciones.	5. Ser superados en servicios, beneficios y tasas ofrecidos por parte de ASETEC, o bien por la creación de asociaciones nuevas en las sedes de Limón y San José.	Subtotal					
	Fortalezas	1. Se cuenta con los recursos necesarios para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas.	2. Fortalecimiento de la JD y disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas.	3. Se dispone de tecnologías para el desempeño de la asociación.	4. La asociación se encuentra consolidada.	5. Cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento de la ASET.	9	8	7	9	11	44
						60%	53%	47%	60%	73%	59%	

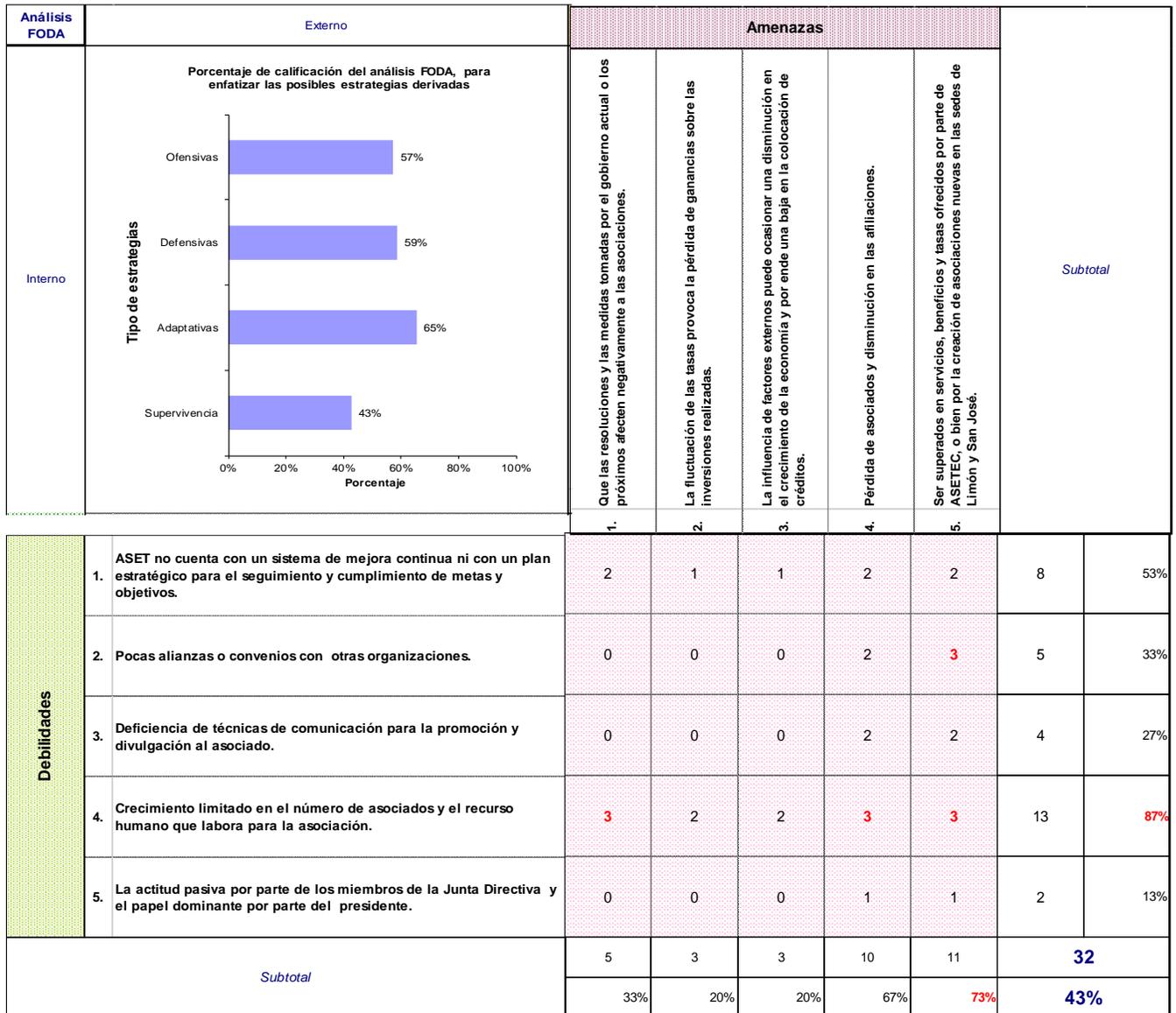
Seguidamente en la ilustración 17 se detalla el cuadrante Mini-Maxi, el cual se dio como resultado del cruce entre las debilidades y oportunidades de la ASET, extraídas igualmente del FODA general. Este cuadrante representa el 65% de las estrategias adaptativas las cuales obtuvieron el mayor porcentaje.

Ilustración 17. Cuadrante Mini-Maxi- Matriz de impacto FODA

Análisis FODA	Externo	Oportunidades						
Interno	<p>Porcentaje de calificación del análisis FODA, para enfatizar las posibles estrategias derivadas</p> <p>Tipo de estrategias</p> <p>Ofensivas: 60%</p> <p>Defensivas: 55%</p> <p>Adaptativas: 65%</p> <p>Supervivencia: 41%</p>							
		1. Implementación de un plan estratégico.	2. Contratación, capacitación y orientación de personal.	3. Fortalecer las alianzas estratégicas a través de la afiliación a organismos que reúnen a las Asociaciones Solidaristas; así como mediante una mayor cooperación con ASETEC y otras asociaciones para el desarrollo de negocios e inversiones.	4. Colocación de mayor cantidad de líneas de créditos y planes de ahorro entre los asociados.	5. Mejoramiento constante de los servicios brindados enfocados en atender los deseos y necesidades de los asociados mediante la búsqueda de las mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos.		
Debilidades	1. ASET no cuenta con un sistema de mejora continua ni con un plan estratégico para el seguimiento y cumplimiento de metas y objetivos.	3	3	2	0	2	10	67%
	2. Pocas alianzas o convenios con otras organizaciones.	3	1	3	0	3	10	67%
	3. Deficiencia de técnicas de comunicación para la promoción y divulgación al asociado.	3	3	2	0	2	10	67%
	4. Crecimiento limitado en el número de asociados y el recurso humano que labora para la asociación.	3	3	2	3	3	14	93%
	5. La actitud pasiva por parte de los miembros de la Junta Directiva y el papel dominante por parte del presidente.	3	2	0	0	0	5	33%
<i>Subtotal</i>		15	12	9	3	10	<b>49</b>	
		100%	80%	60%	20%	67%	<b>65%</b>	

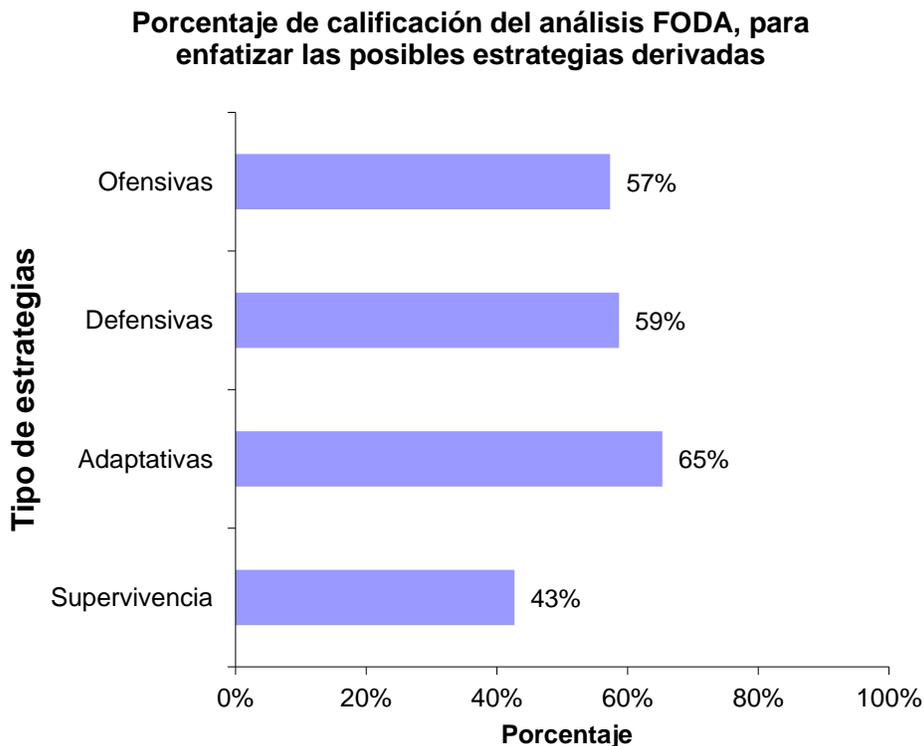
Finalmente, en la ilustración 18 se muestra el cruce de las debilidades y amenazas de la ASET, este es considerado como el cuadrante Mini-Mini, en donde se obtuvo un 43% de estrategias de supervivencia.

Ilustración 18. Cuadrante Mini-Mini-Matriz de impacto FODA



Además como resultado de cada uno de los cuadrantes realizados se generó un gráfico el cual representa el porcentaje de calificación del análisis FODA, para enfatizar las posibles estrategias derivadas. A continuación en la ilustración 19 se presenta el gráfico generado.

Ilustración 19. Gráfico generado de la matriz de impacto FODA



De acuerdo con el análisis FODA lo que se pretende es realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que diagnostican la situación interna de la ASET, de igual manera que evaluar las oportunidades y amenazas las cuales detallan la situación externa de la Asociación.

Según los resultados derivados en la ilustración 19 “Gráfico generado de la matriz de impacto FODA” se muestran cada uno de los porcentajes obtenidos en los diferentes cuadrantes de la matriz de impacto, dichos resultados indican que la ASET debe de implementar y desarrollar preferiblemente estrategias adaptativas, debido a que estas obtuvieron un porcentaje de 65%, seguidas de las estrategias defensivas las cuales representan un 59%.

En cuanto a las estrategias ofensivas y supervivencia representaron menores porcentajes en la matriz de impacto FODA aplicada, los cuadrantes mostraron 57% y 43% respectivamente, dichas estrategias son derivadas de los cuadrantes Maxi-Maxi y Mini-Mini

de acuerdo al orden en que se mencionaron. No obstante, aunque estas obtuvieron menores porcentajes se deben de tener en cuenta para la formulación de las estrategias.

## 5.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

A partir de los datos generados en la matriz de impacto FODA se procederá a la formulación de las estrategias, de acuerdo a lo mencionado anteriormente y a los porcentajes obtenidos, las estrategias con mayor peso fueron las adaptativas y defensivas, seguidas por las ofensivas y de supervivencia las cuales obtuvieron menores porcentajes.

Cabe destacar, que lo que se desea lograr con la implementación de estas estrategias es lograr reducir o eliminar las debilidades de tal manera que se puedan aprovechar las oportunidades que se tienen. Así mismo, las fortalezas deberán enfrentar las amenazas, lo que se pretende es maximizar las primeras y disminuir las segundas. Además se deberá sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan a partir de las fortalezas que se tienen.

Seguidamente se mostrará una tabla que se utilizará como base para la formulación de las estrategias:

Tabla 31. Base para la formulación de las estrategias

Base para la formulación de las estrategias <sup>10</sup>			
Combinación factores internos- externos	Cuadrante Maxi-Maxi (Ofensivas)	Combinación factores internos- externos	Cuadrante Maxi-Mini (Defensivas)
F5-FG/O3-FG	Aprovechar las alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen las asociaciones del país, así como una mayor cooperación con ASETEC y otras asociaciones para el desarrollo de negocios e inversiones, mediante el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento.	F4-FG/A4-FG	Aprovechar que la Asociación se encuentra consolidada para evitar la pérdida de asociados y la disminución de afiliaciones.
F2-FG/O4-FG	Incrementar la colocación de líneas de crédito y planes de ahorro para el asociado, a través del fortalecimiento de la JD y la disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas.	F1-FG/A5-FG	Aprovechar los recursos que se tienen para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas, con el propósito de ser mejores y evitar ser superados por ASETEC o bien por la creación de otras asociaciones.
F1-FG/O2-FG	Utilizar los recursos disponibles para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas, fomentando la capacitación y orientación de personal.	F2-FG/A1-FG	Aprovechar el fortalecimiento de la JD y la disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas, para evitar que las resoluciones del gobierno actual o los próximos lleguen a afectar negativamente a la Asociación.

<sup>10</sup> La formulación de las estrategias desglosadas en esta tabla son derivadas de la combinación de factores internos y externos del FODA general de la ASET ([ver tabla 30](#)).

**Tabla 31. Base para la formulación de las estrategias (continuación)**

<b>Combinación factores internos- externos</b>	<b>Cuadrante Maxi-Maxi (Ofensivas)</b>	<b>Combinación factores internos- externos</b>	<b>Cuadrante Maxi-Mini (Defensivas)</b>
F3-FG/O4-FG	Utilizar de la tecnología disponible para el buen desempeño de la Asociación y el mejoramiento constante de los servicios ofrecidos.	F2-FG/A5-FG	Aprovechar el fortalecimiento de la JD y la disposición a ejecutar acciones planificadas y respaldadas, para impedir ser superados por ASETEC o la creación de asociaciones nuevas.
<b>Combinación factores Internos-externos</b>	<b>Cuadrante Mini-Maxi (Adaptativas)</b>	<b>Combinación factores Internos-externos</b>	<b>Cuadrante Mini-Mini (Supervivencia)</b>
D5-FG/O2-FG	Fomentar una mayor participación de los miembros de la Junta y disminuir el papel dominante por parte del presidente mediante la capacitación y orientación de personal.	D2-FG/A5-FG	Ampliar la cartera de productos y beneficios de la ASET para los asociados mediante la creación de alianzas o convenios con otras organizaciones.
D4-FG/O5-FG	Incrementar el número de asociados mediante el mejoramiento constante de los servicios brindados atendiendo sus deseos y necesidades y a través de mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos.	D3-FG/A4-FG	Aumentar las técnicas de comunicación para la promoción y divulgación al asociado e impedir la disminución de afiliaciones y pérdida de asociados.

**Tabla 31: Base para la formulación de las estrategias (continuación)**

Combinación factores Internos-externos	Cuadrante Mini-Maxi ( <i>Adaptativas</i> )	Combinación factores Internos-externos	Cuadrante Mini-Mini ( <i>Supervivencia</i> )
D4-FG/O2-FG	Fortalecer el recurso humano disponible mediante la capacitación y orientación de personal.		
D3-FG/O1-FG	Aprovechar la implementación del plan estratégico para el incremento de técnicas de comunicación, promoción y divulgación al asociado.		
D4-FG/O2-FG	Impulsar el crecimiento de recurso humano que labora en la Asociación mediante la contratación de personal.		
D1-FG/O1-FG	Utilizar el plan estratégico para la mejora continua, seguimiento y cumplimiento de metas y objetivos.		

### 5.3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

A partir de la tabla mostrada anteriormente se procederá a la formulación de las estrategias propuestas para la ASET. Las estrategias están divididas en ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Cada una de las estrategias estará acompañada por su objetivo, perspectiva, actividad, meta, tarea, responsable y tiempo estimado. Más adelante se mostrará mediante tablas cada uno de los elementos mencionados anteriormente. Seguidamente se detallarán las estrategias derivadas de la matriz de impacto FODA.

#### 5.3.1. Estrategias adaptativas

Estas estrategias provienen del cuadrante Mini-Maxi, su propósito es saber cómo utilizar las oportunidades para superar las deficiencias o debilidades que se están presentando. Las estrategias obtenidas de este análisis fueron:

##### **A. Aumento del número de asociados, a través de mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos diseñados de acuerdo a sus necesidades.**

Las alianzas comerciales con otras organizaciones y los nuevos proyectos serán una forma de incrementar los beneficios y servicios que se le brinde al asociado, logrando así una mejor calidad de vida para los mismos, satisfaciendo sus necesidades y deseos y permitiendo a su vez mantener a los asociados actuales y atraer nuevos.

##### **B. Desarrollo de un programa de capacitación y orientación de personal con el fin de que los miembros adquieran un conocimiento más profundo de la Asociación y se fortalezca el crecimiento profesional.**

Es importante tener en cuenta que los procesos administrativos influyen en cualquier organización independientemente de su tamaño o naturaleza. La administración consiste en un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, todo esto con el fin principal de alcanzar eficazmente los objetivos propuestos por la organización. Por tal motivo, es de vital importancia que la Asociación cuente con experiencia y conocimientos administrativos.

El desarrollo de un programa de capacitación y orientación es fundamental, no obstante se deben de considerar aspectos como los recursos disponibles para su cumplimiento y el tiempo requerido para su planificación y ejecución. Este programa es sumamente importante que se ejecute a los miembros de la JD y al personal que labora para la Asociación, debido a que en el caso de la ASET se debe fomentar una mayor participación de los miembros de la Junta y en la medida posible lograr disminuir el papel dominante por parte del presidente. Así mismo, se debe fortalecer el crecimiento profesional de todos sus miembros.

### **C. Desarrollo de técnicas de comunicación, promoción y divulgación al asociado.**

Una de las debilidades más importantes que se han identificado en la Asociación es la falta de comunicación, promoción y divulgación al asociado. Es por esta razón que se propone la implementación de técnicas eficientes que permitan tener mayor contacto con los asociados de la ASET, así como de los no asociados y estudiantes, esto con la finalidad de que se informen acerca de la Asociación y de los beneficios y servicios que esta ofrece.

### **D. Contratación de recurso humano que labore para la Asociación.**

La limitación en el personal que labora en la Asociación es otra de las debilidades a considerar, si bien es cierto, una organización trabaja de manera más eficiente si se cuenta con una adecuada distribución de las tareas, pero para ello se requiere de suficiente personal. Para la ASET esto es una debilidad grande, debido a que existe un sobrecargo en las funciones realizadas por el Administrador, por lo que no se puede realizar de manera oportuna las funciones que este debería llevar a cabo. Por tanto, la contratación de personal permitirá descongestionar el sobrecargo de funciones y a su vez asegurar que el trabajo se esté realizando de manera adecuada, esto porque lo ideal en toda organización es que las tareas estén distribuidas y no solo a cargo de una persona.

**E. Contar con un plan estratégico que guíe el accionar de la ASET y dar un seguimiento continuo para garantizar que se cumplan las estrategias planteadas.**

La debilidad de no contar con un plan estratégico ha dificultado el tener un buen desempeño y rendimiento de las acciones a realizar, por ello es de vital importancia que la Asociación posea uno, pues guiará de una manera más simple el accionar de la ASET y el seguimiento continuo garantizará el cumplimiento de las estrategias, logrando con ello el éxito y el alcance de metas y objetivos.

**5.3.2. Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas son generadas del cuadrante Maxi-Mini, estas estrategias son con el fin principal de conocer cómo se pueden aprovechar las fortalezas atenuando las amenazas. Las estrategias derivadas se presentan a continuación:

**F. Aprovechar que la Asociación se encuentra consolidada para idear tácticas que permitan evitar la pérdida de asociados y disminución en las afiliaciones.**

Una de las fortalezas que tiene la ASET es que se encuentra consolidada lo que es una gran ventaja para poder idear tácticas que consigan atraer nuevos asociados y mantener a los actuales.

**G. Creación de un sistema de evaluación con la competencia, aprovechando la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar ser superados y a su vez lograr una captación óptima de los asociados.**

La creación de un sistema que permita realizar un análisis y evaluar la competencia es de gran utilidad, la razón de ello es porque permite que la ASET mejore sus puntos débiles, logrando con ello obtener una ventaja ante sus competidores. Por tanto se debe aprovechar la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas para llevar a cabo esta evaluación en donde se logre ofrecer un servicio o producto diferenciado que permita a su vez la captación óptima de los asociados.

#### **H. Ejecución de acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar que la Asociación se vea afectada por las resoluciones del gobierno actual o los próximos.**

Es fundamental estar en constante monitoreo sobre las resoluciones que tome el gobierno actual o los próximos, debido a que las medidas que se lleguen a tomar pueden afectar a la Asociación. Por ejemplo, implementación de alianzas y fortalecimiento de políticas internas y evaluación constante de los servicios y prestaciones diversas de la Asociación.

#### **5.3.3. Estrategias ofensivas**

Las estrategias ofensivas son el resultado del cuadrante Maxi-Maxi, estas estrategias permiten identificar el cómo utilizar fortalezas o puntos fuertes aprovechando las oportunidades que se tienen. Seguidamente se presentan las estrategias formuladas:

#### **I. Creación de alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen a las asociaciones del país, mediante el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento.**

Existen organizaciones como el Movimiento Solidarista y CONCASOL las cuales brindan asesorías y apoyo a las asociaciones. El unirse a organizaciones como estas permitirá la creación de alianzas estratégicas, además de que regulan el buen funcionamiento por ende asegurarán que ASET continúe con el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones.

#### **J. Colocación de mayor cantidad de líneas de crédito y planes de ahorro para beneficio de los asociados.**

Se debe aprovechar la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas, debido a que esto permitirá de que se analice la opción de una mayor colocación de créditos y planes de ahorro, lo cual funciona como apoyo para el aumento en la prestación de servicios de la Asociación.

**K. Recurrir a los recursos disponibles que se tienen con el propósito de fomentar la capacitación y orientación del personal.**

La capacitación y orientación de personal es primordial en toda entidad, debido a que permite el crecimiento profesional de los miembros, por ende se deben de aprovechar todos aquellos recursos que se tienen disponibles para la gestión de estrategias, políticas, sistemas y programas con el propósito de fomentar capacitaciones que permitan este desarrollo y crecimiento.

**L. Mejoramiento de los servicios ofrecidos y del desempeño de la Asociación mediante el uso de la tecnología disponible.**

El contar con herramientas tecnológicas además de ser parte indispensable permite una eficiente gestión, por tanto el uso de las mismas brindará facilidades para mejorar y ofrecer un servicio ágil y eficiente a los asociados.

**5.3.4. Estrategias de supervivencia**

En el caso de las estrategias de supervivencia estas son resultado del cuadrante Mini-Mini, en este caso lo que se pretende es conocer cómo minimizar las debilidades y a su vez evitar las amenazas. La estrategia generada fue:

**M. Ampliar la cartera de productos para los asociados mediante alianzas o convenios con otras organizaciones que sirvan de apoyo.**

Una de las amenazas para la ASET es ser superada en servicios, beneficios y tasas ofrecidos por la ASETEC, o bien la creación de asociaciones nuevas, además de poseer la debilidad de contar con pocas alianzas o convenios. Por tal motivo, es fundamental la ampliación de la cartera de productos que se brinde a los asociados, así como el aumento en alianzas o convenios lo cuales son parte esencial y servirán de apoyo.

**5.4. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS**

Seguidamente se procederá al planteamiento de las estrategias en donde se detallará cada una con su respectivo objetivo estratégico y la perspectiva, además mediante tablas se

tomarán en cuenta otros elementos mencionados anteriormente como lo son: actividad a llevarse a cabo, las metas, tareas, el tiempo estimado y los responsables de ejecutarla.

En este apartado solamente se desglosarán las estrategias relacionadas con las perspectivas de procesos y aprendizaje y conocimiento, debido a que como se mencionó anteriormente este proyecto fue desarrollado en paralelo con un Plan de Mercadeo el cual detalló todo lo relacionado con la perspectiva de Marketing.

#### **5.4.1. Estrategia B**

Desarrollo de un programa de capacitación y orientación de personal con el fin de que los miembros adquieran un conocimiento más profundo de la Asociación y se fortalezca el crecimiento profesional.

##### **A. Objetivo estratégico**

Fortalecer el conocimiento de los miembros (JD y colaboradores) de la Asociación y su crecimiento profesional.

##### **B. Perspectiva**

Esta estrategia pertenece a la perspectiva de ***aprendizaje y crecimiento***, debido a que el objetivo estratégico está enfocado en la ejecución de capacitación y orientación para el conocimiento y crecimiento de los miembros de la Asociación tanto la Junta Directiva como el personal que labora para la misma. Además se pretende incentivar la creación de valor mediante el aprendizaje y la satisfacción por parte del personal involucrado.

**Tabla 32. Planteamiento Estrategia B-Adaptativas**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Coordinar capacitaciones para el aprendizaje y el crecimiento profesional del personal administrativo de la ASET y los miembros de la Junta Directiva.	Efectuar como mínimo dos capacitaciones por semestre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indagar sobre posibles necesidades de capacitación.</li> <li>-Elaborar una lista con las posibles capacitaciones que se pueden impartir de acuerdo a las necesidades encontradas.</li> </ul>	6 meses	Administrador, Junta Directiva y Asistente Administrativo
Implementar un programa de capacitación y orientación a los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para el conocimiento de la gestión de la ASET y su funcionamiento.	Lograr que el 100% de los miembros que ingresen a la Asociación sean capacitados y orientados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir el personal que va a ser capacitado.</li> <li>-Coordinar y cotizar con instituciones que brinden capacitaciones, charlas o seminarios sobre los temas requeridos.</li> <li>- Asegurar que los miembros hayan sido capacitados y orientados de manera idónea.</li> </ul>	1 año	

### 5.4.2. Estrategia D

Contratación de recurso humano que labore para la Asociación.

#### A. Objetivo estratégico

Poseer el recurso humano suficiente para llevar a cabo todas las labores requeridas.

#### B. Perspectiva

Dicha estrategia pertenece a la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, su propósito es incrementar el recurso humano que labora para la Asociación, logrando con ello la disminución en la sobrecarga laboral de los miembros y fomentando a su vez la eficiencia para llevar a cabo cada una de las funciones.

Tabla 33. Planteamiento Estrategia D-Adaptativas

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Distribuir las tareas de manera que se pueda trabajar eficientemente y sin sobrecargo de funciones.	Eliminar como mínimo el 90% de la sobrecarga del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminuir las funciones del personal con sobrecarga laboral.</li> <li>-Identificar las funciones que se deben ejecutar.</li> <li>-Establecer los perfiles de puesto óptimos.</li> </ul>	6 meses	Administrador y Junta Directiva

<p>Impulsar la contratación de recurso humano.</p>	<p>Contratar al menos 2 colaboradores más para llevar a cabo las funciones de manera más eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar las áreas con necesidades de personal.</li> <li>-Determinar la cantidad de puestos necesarios para llevar a cabo de manera eficiente las funciones.</li> <li>-Presupuestar y prever los recursos y materiales a disponer para la contratación de nuevo personal.</li> <li>-Divulgar información sobre los puestos vacantes.</li> <li>-Diseñar una rúbrica para evaluar a los candidatos.</li> <li>-Realizar una entrevista.</li> <li>-Seleccionar a los candidatos más idóneos.</li> </ul>	<p>6 meses</p>	<p>Administrador y Junta Directiva</p>
--	---	--	----------------	--

### 5.4.3. Estrategia E

Contar con un plan estratégico que guie el accionar de la ASET y dar un seguimiento continuo para garantizar que se cumplan las estrategias planteadas.

#### A. Objetivo estratégico

Guiar el accionar de la ASET mediante el seguimiento continuo del plan estratégico propuesto.

#### B. Perspectiva

En cuanto a esta estrategia se clasificó como parte de la perspectiva de **procesos**, principalmente porque se debe seguir el plan estratégico con el fin de guiar el accionar de la ASET, lograr el alcance de metas y objetivos y el cumplimiento de las estrategias, proporcionando una gestión de los procesos de forma eficiente.

**Tabla 34. Planteamiento Estrategia E-Adaptativas**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Cumplir con las metas y objetivos establecidos.	Lograr al menos el cumplimiento del 80% de las metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar el plan estratégico propuesto.</li> <li>-Definir a una persona para que se encargue del cumplimiento del plan estratégico.</li> <li>-Efectuar evaluaciones periódicas del plan.</li> </ul>	5 años	Administrador y Junta Directiva
Dar seguimiento a cada una de las estrategias formuladas.	Seguir al menos un 80 % de las estrategias formuladas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar cada una de las estrategias planteadas.</li> <li>-Seguir cada una de las recomendaciones para su cumplimiento.</li> <li>-Identificar aquellas estrategias que no pudieron cumplirse.</li> <li>-Detectar cual fue la razón que no permitiera su cumplimiento.</li> <li>-Dar seguimiento a las estrategias pendientes de ejecutar y replantearlas si es necesario.</li> </ul>		

## 5.5. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

### 5.5.1. Estrategia G

Creación de un sistema de evaluación con la competencia, aprovechando la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar ser superados y a su vez lograr una captación óptima de los asociados.

### A. Objetivo estratégico

Ofrecer un producto diferenciado que permita la captación óptima de los asociados.

### B. Perspectiva

La siguiente estrategia corresponde a la perspectiva de **procesos** por motivo de que su objetivo estratégico radica en ofrecer un producto diferenciado que permita la captación óptima de los asociados mejorando la calidad del servicio ofrecido y desarrollando a su vez una mejor relación entre clientes y organización.

Tabla 35. Planteamiento Estrategia G-Defensivas

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Determinar los posibles competidores.	Conocer al 100% quienes son los principales competidores.	-Identificar la competencia. -Investigar constantemente la competencia para mantener servicios, beneficios, precios, tasas de interés, plazos, entre otros, acordes a lo que la competencia ofrece.	6 meses	Administrador y Asistente Administrativo
Utilizar un sistema para evaluar a la competencia.	Evaluar la competencia semestralmente.	-Identificar cuál es el sistema adecuado para evaluar la competencia. -Implementar el sistema. -Evaluar los resultados. -Tomar decisiones con base en los resultados obtenidos.	1 año	

### 5.5.2. Estrategia H

Ejecución de acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar que la Asociación se vea afectada por las resoluciones del gobierno actual o los próximos.

#### A. Objetivo estratégico

Ejecutar acciones planificadas y respaldadas que aseguren que la Asociación no se vea afectada por las resoluciones del gobierno.

#### B. Perspectiva

Esta estrategia corresponde a la perspectiva de **procesos**, se le dio esta clasificación debido a que su fin primordial es ejecutar acciones planificadas y respaldadas con la intención de que la Asociación no se vea afectada por las resoluciones del gobierno, así mismo pretende asegurar el crecimiento y adecuado funcionamiento de la ASET.

**Tabla 36. Planteamiento Estrategia H-Defensivas**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Monitoreo constante de las resoluciones tomadas por el gobierno actual y los próximos.	Investigar de manera semestral las resoluciones que haya tomado el gobierno.	-Monitorear semestralmente todo aquello referente a las resoluciones tomadas por el gobierno que puedan afectar directa o indirectamente a la Asociación.	6 meses	Asistente administrativo

Implementación de alianzas.	Incrementar en al menos un 80% las alianzas estratégicas.	-Fortalecer las alianzas estratégicas actuales. -Indagar acerca de posibles alianzas que se puedan realizar. -Creación de alianzas beneficiosas para la Asociación.	1 año	Administrador y Junta Directiva
Fortalecimiento de políticas internas.	Identificar políticas internas que se puedan incluir y fortalecer cada 6 meses.	-Revisar las políticas actuales. -Identificar políticas requeridas. -Proponer e incluir políticas nuevas.	6 meses	
Evaluación constante de los servicios y prestaciones diversas de la Asociación.	Evaluar los servicios y prestaciones diversas de la Asociación cada 6 meses.	-Evaluar cada 6 meses los servicios, tasas, plazo y garantías, entre otros servicios que posea la Asociación. -Proponer mejoras a los servicios y prestaciones de ser necesario.	6 meses	

## 5.6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS

### 5.6.1. Estrategia I

Creación de alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen a las asociaciones del país, mediante el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento.

### A. Objetivo estratégico

Crear alianzas estratégicas a través de organismos que brinden asesorías, apoyo y que regulen el buen funcionamiento de las asociaciones.

### B. Perspectiva

La siguiente estrategia corresponde a la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, debido a que se pretende potenciar alianzas clave con la integración a organismos como el Movimiento Solidarista y CONCASOL, quienes brindan asesorías y apoyo a las asociaciones promoviendo el crecimiento y mejoramiento de las acciones realizadas, además de regular el buen funcionamiento de las mismas.

Tabla 37. Planteamiento Estrategia I-Ofensivas

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Unirse a organismos como el Movimiento Solidarista o CONCASOL.	Evaluar e identificar el 80% de las ventajas de estar integrado ya sea al Movimiento Solidarista o a CONCASOL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar las ventajas y desventajas de estar integrado al Movimiento Solidarista y CONCASOL.</li> <li>-Conocer los requisitos para la afiliación.</li> <li>-Tomar la decisión de unirse a alguno de estos organismos.</li> <li>-Proceder a integrar a la ASET al Movimiento Solidarista o a CONCASOL seleccionando el más apropiado, que se ajuste a las necesidades y que cumpla con las expectativas de la Asociación.</li> </ul>	6 meses	Administrador y Junta Directiva

<p>Cumplir con las legislaciones y disposiciones que regulan el buen funcionamiento de la Asociación.</p>	<p>Cumplir con el 100% de las legislaciones y disposiciones que regulan a la ASET.</p>	<p>-Investigar las legislaciones que afectan el funcionamiento de la Asociación. -Acatar todas las disposiciones legales para el buen funcionamiento de la misma.</p>	<p>1 año</p>	<p>Administrador</p>
---	--	---	--------------	----------------------

### 5.6.2. Estrategia K

Recurrir a los recursos disponibles que se tienen con el propósito de fomentar la capacitación y orientación del personal.

#### A. Objetivo estratégico

Aprovechar los recursos disponibles para la implementación de capacitaciones y orientación al personal.

#### B. Perspectiva

Dicha estrategia forma parte de la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, debido a que se basa en el aprovechamiento de los recursos disponibles para la ejecución de capacitaciones y orientación de personal, esto con el fin de mejorar las capacidades de los miembros de la Asociación.

**Tabla 38. Planteamiento Estrategia K-Defensivas**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Asignar los recursos disponibles para el desarrollo de capacitación y orientación de personal.	Ejecutar al menos el 60% de los recursos disponibles presupuestados para la implementación de capacitaciones.	-Distribuir los recursos disponibles entre la cantidad de actividades de capacitación sugeridas por año. -Medir/calcular la cantidad de recursos ejecutados en el desarrollo de las actividades de capacitación.	1 año	Administrador

**5.6.3. Estrategia L**

Mejoramiento de los servicios ofrecidos y del desempeño de la Asociación mediante el uso de la tecnología disponible.

**A. Objetivo estratégico**

Emplear el uso de la tecnología para el mejoramiento del desempeño de la organización y los servicios brindados.

## B. Perspectiva

Se determina esta estrategia como parte de la perspectiva de **procesos**, porque lo que se busca es adaptar la tecnología a las necesidades de la Asociación con el propósito de promover una eficiente gestión y a su vez mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios.

**Tabla 39. Planteamiento Estrategia L-Defensivas**

Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado	Responsable
Utilizar los recursos tecnológicos disponibles para el mejoramiento del desempeño de la organización y los servicios brindados.	Aprovechar los recursos tecnológicos disponibles al menos en un 70%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar la clase de recursos tecnológicos disponibles.</li> <li>-Adaptar los recursos tecnológicos disponibles a las necesidades de la Asociación.</li> <li>-Cuantificar el porcentaje de recursos tecnológicos disponibles que fue aprovechado.</li> <li>-Medir el impacto que tuvo el uso de los recursos tecnológicos disponibles en el mejoramiento del desempeño de la organización y los servicios brindados.</li> </ul>	1 año	Administrador y Asistente Administrativo

## 5.7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Este apartado consiste en determinar el horizonte en que la ASET se basará para definir su planeamiento estratégico. De esta manera es más simple tener un buen desempeño y rendimiento de las acciones a realizar, logrando con ello el éxito y el alcance de metas y objetivos. Así mismo se detallarán aspectos básicos dentro de esta temática, como lo son la misión y visión, su estructura organizacional, elementos de guía como los valores empresariales y otros que van más allá en su aporte, los factores críticos de éxito.

### 5.7.1. Estructura organizacional

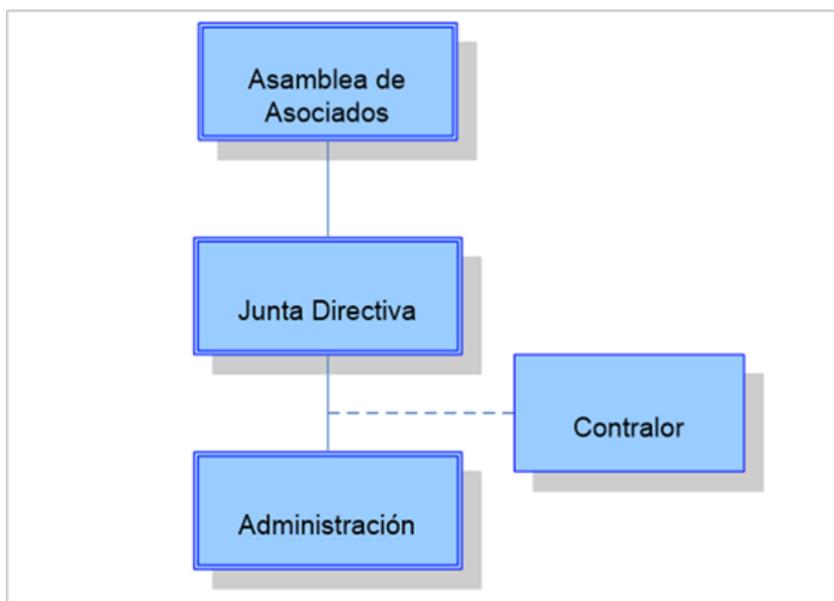
La ASET cuenta con una estructura definida, sin embargo se procedió al análisis con el propósito de conocer la jerarquización de la Asociación y de esta manera proceder a diseñar la estructura adecuada para la ASET.

Seguidamente se presenta en la ilustración 20 la estructura organizacional actual de la ASET.

#### A. Estructura organizacional actual

Actualmente la ASET cuenta con la siguiente estructura organizacional, sin embargo han existido cambios pero no ha sido actualizada, por lo tanto se procederá a realizar una propuesta.

Ilustración 20. Estructura organizacional actual de la ASET



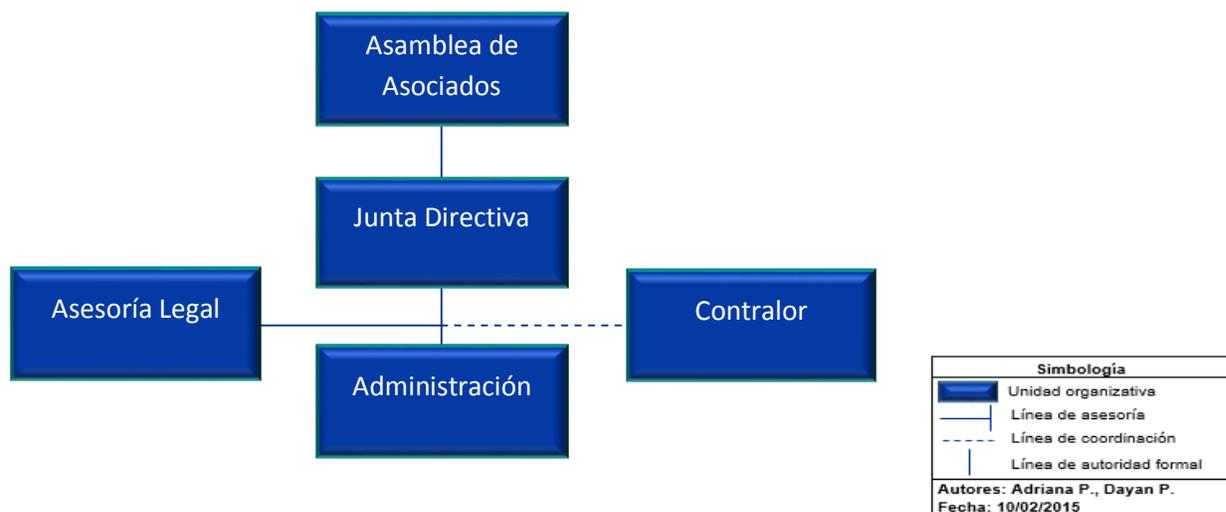
Fuente: (ASET, 2014)

A continuación en la ilustración 21 se muestra la estructura organizacional propuesta.

### **B. Estructura organizacional propuesta**

De acuerdo a las modificaciones presentadas en la estructura organizativa de la ASET se procedió a añadir la parte de asesoría legal, la cual no estaba contemplada en el organigrama anterior.

Ilustración 21. Estructura organizacional propuesta para la ASET



## 5.7.2. Misión

### A. Situación actual con respecto a la misión

La ASET cuenta con una misión, sin embargo no se encuentra totalmente definida, por tanto se procedió a realizar un análisis con el fin de proponer una misión para la ASET. Seguidamente se detalla la misión que actualmente posee la ASET:

“Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados mediante la prestación de servicios financieros y sociales apegados a la normativa legal y principios solidaristas”.

### B. Misión propuesta

Con el fin de crear una misión para la ASET, se detallan los siguientes aspectos:

- Quehaceres actuales: Servicios financieros y sociales
- Destinatarios actuales: Asociados del Tecnológico de Costa Rica sede San Carlos.
- Capacidades requeridas: Mejoramiento y la calidad de vida de los asociados, asegurando el rendimiento y siguiendo con los principios solidaristas.

“Brindar las mejores soluciones a los problemas y las necesidades de nuestros asociados, mediante la prestación de servicios financieros y sociales, destinados al mejoramiento y la

calidad de vida de los asociados, asegurando el rendimiento y cumpliendo con los principios solidaristas”.

### **5.7.3. Visión**

#### **A. Situación actual con respecto a la visión**

Cabe mencionar que la visión define y describe la situación futura que desea tener toda organización, es decir, incluye aspectos para dirigir, controlar y alentar a la organización con el propósito de alcanzar un estado deseable. Con respecto a la visión de la ASET, al igual que la misión no se encuentra claramente definida por lo que se procedió a realizar un análisis para brindar una propuesta. Seguidamente se muestra la visión que actualmente posee la ASET.

“Contribuir en el desarrollo social y económico de nuestros asociados, creando oportunidades de crédito que se ajusten a sus diferentes necesidades, así como el desarrollo de proyectos que aseguren rendimiento”.

#### **B. Visión propuesta**

Con el propósito de crear una visión adecuada para la ASET, se procedió a incluir detalles sobre los clientes a los que se espera enfocar el servicio; así como los mercados de servicio y las capacidades que se espera desarrollar en el futuro, de manera tal que permita establecer la dirección estratégica de la Asociación. A continuación se detallan los aspectos considerados para la propuesta de la visión:

- Quehaceres: creación de oportunidades económicas y sociales.
- Destinatarios: Asociados del Tecnológico de Costa Rica.
- Capacidades requeridas: Comprometida, contribuyendo en el desarrollo integral.

“Ser una Asociación Solidarista comprometida, contribuyendo en el desarrollo integral de nuestros asociados, a través de la creación de oportunidades económicas y sociales que se

ajusten a sus diferentes necesidades, así como el desarrollo de proyectos que aseguren el rendimiento”.

#### **5.7.4. Valores**

Los valores son principios mediante los cuales se rigen y dirigen las organizaciones y los miembros. Entre los valores propuestos para la ASET se encuentran:

##### **A. Compromiso**

Ser una Asociación que promueve el compromiso entre sus miembros y los asociados, logrando cumplir con las obligaciones, alcanzando metas y todo aquello que se ha propuesto.

##### **B. Trabajo en equipo**

Fomentar el trabajo en equipo para contribuir en satisfacer las necesidades de los asociados, procurando el desarrollo social, económico y profesional.

##### **C. Transparencia**

Emprender actividades con total transparencia, cumpliendo con los principios éticos y morales que permitan crear un ambiente de honestidad y confianza en cada actividad ejecutada.

##### **D. Desarrollo integral**

Promocionar un desarrollo integral generando resultados económicos y sociales adecuados para todos los asociados, así mismo asegurar una mejor calidad de vida, a través de diferentes servicios y beneficios que ayuden a satisfacer al asociado logrando con ello crecer social, cultural y económicamente.

##### **E. Servicio**

Brindar un servicio adecuado a los asociados, procurando su desarrollo y prestando una excelente atención en todos aquellos trámites que se lleven a cabo.

## F. Eficiencia

Obtener la mayor cantidad de resultados posibles, utilizando la menor cantidad de recursos.

### 5.7.5. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son parámetros que permiten medir el rendimiento y el éxito de una organización. Su implementación y análisis ayudan a determinar la importancia de todas aquellas áreas o procesos que se ven influenciados en el éxito de cualquier entidad. Dichos factores pueden verse reflejados según las operaciones de la organización, las cuales pueden ser por procesos, clientes, finanzas y aprendizaje y crecimiento.

#### A. Procesos

- **Monitorear de manera constante las oportunidades y amenazas:** Esto permite identificar aquellos factores de los cuales hay que protegerse o bien los que podrían ser ventajosos para fortalecerse. De igual manera se podría tener un mayor aprovechamiento de las oportunidades, logrando disminuir el impacto de las amenazas.
- **Control de las operaciones:** Contar con un control estricto de las funciones que realiza la Asociación es de vital importancia, debido a que al ser esta una Asociación que trabaja con la inversión y los movimientos de capital el contar con un control como este permite tener un sistema de protección.
- **Innovación de productos y servicios:** Muchas empresas ofrecen servicios similares a los de una Asociación, sin embargo esto no representa problema alguno; no obstante la ASET debe de tener en cuenta que tiene un rival fuerte, la ASETEC, por ende, la búsqueda de nuevas y mejores opciones y la innovación de los servicios ofrecidos es de vital importancia para captar el mercado.

#### B. Clientes

- **Conocimiento de las necesidades y los deseos de los asociados:** La ASET al ser una Asociación Solidarista la cual debe velar por el beneficio de sus asociados, es de suma

importancia que conozca acerca de cuáles son las necesidades y los deseos de los mismos, esto con la finalidad de mantener a los asociados satisfechos. Además deberá participar en la resolución y atención de problemas de los asociados, puesto que esta suele ser la razón de ser de este tipo de organización.

- **Comunicación con el asociado:** Para todos los asociados es sumamente importante conocer sobre la dirección o rumbo que toma la Asociación, debido a que ellos son los dueños del capital de la empresa y quienes tienen la toma de decisiones en las asambleas anuales. Por tanto, deben estar enterados y contar con información clara, pertinente y actualizada para la toma de las mejores decisiones.

- **Servicio al cliente (asociado):** El asociado es el pilar de toda Asociación, por lo tanto el servicio y trato que se le brinde a los asociados es fundamental para el éxito. La ASET debe atender en la medida posible tanto sus necesidades como las inquietudes y brindar una adecuada y eficiente atención.

### C. Finanzas

- **Control y establecimiento de presupuesto:** Establecer y mantener un control del presupuesto es fundamental para la ASET, esto permitirá conocer las opciones de negocios y crecimiento en las que pueda incurrir la Asociación.

- **Examinar las tendencias del mercado financiero:** Es indispensable mantener un conocimiento del mercado financiero, debido a que la ASET asume funciones de esta índole, entre ellos créditos, por tanto esto permitirá tomar las decisiones más oportunas en este ámbito.

- **Monitoreo constante de oportunidades de inversión:** Las oportunidades de inversión es una de las principales opciones de negocio de las Asociaciones Solidaristas. Realizar un monitoreo constante permitirá que la ASET pueda identificar y aceptar aquellas opciones más rentables y/o seguras, o bien rechazar aquellas que no cumplan con las expectativas deseadas.

- **Establecimiento de tasas de interés adecuadas para los asociados:** Es de vital importancia contar con tasas de interés que se ajusten y sean favorables para el asociado, debido a que este será un determinante para que el asociado elija si desea adquirir un crédito con la Asociación y no con otra entidad financiera o bien con la ASETEC, por ello es fundamental preocuparse y considerar ser competitivo en esta área.

#### **D. Aprendizaje y crecimiento:**

- **Personal capacitado:** Todo personal debe contar con las competencias necesarias para atender las necesidades de la Asociación y de los asociados, por ende se debe fomentar la capacitación sobre la información de los negocios de la Asociación, las funciones que se deben realizar y las necesidades y deseos de los clientes.
- **Pro-actividad:** Deben existir iniciativas por parte de los miembros y la Junta Directiva de la Asociación, es necesario que puedan ser capaces de prever y resolver problemas existentes sin que haya un control sobre ellos.

Seguidamente se presenta una imagen resumen de los factores críticos de éxito propuestos para la ASET.

Ilustración 22. Factores críticos de éxito propuestos

## Factores críticos de éxito (FCE)



## CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este apartado se analizará la implementación de la estrategia desarrollada en el capítulo anterior. La implementación de estrategias dentro de las organizaciones además de ser de vital importancia y proporcionar grandes contribuciones es un elemento esencial para el desarrollo de las mismas. De igual forma, en esta fase se desarrollará una base para lograr el cumplimiento de los objetivos a la hora de implementar las estrategias, sus actividades y por ende sus metas. Así mismo, se brindará una propuesta base de modelo de negocios para la ASET.

### 6.1. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado se observarán una serie de tablas diseñadas para llevar a cabo la implementación de las estrategias propuestas. Dichas tablas están conformadas por la estrategia, objetivo estratégico, propuesta, recursos necesarios, presupuesto y plazo.

**Tabla 40. Plan de implementación-Estrategia B (Adaptativas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Desarrollo de un programa de capacitación y orientación de personal con el fin de que los miembros adquieran un conocimiento más profundo de la Asociación y se fortalezca el crecimiento profesional.
Objetivo estratégico	Fortalecer el conocimiento de los miembros (JD y colaboradores) de la Asociación y su crecimiento profesional.
Propuesta	Utilizar la guía que se elaboró para la planificación de las posibles capacitaciones a llevar a cabo según las necesidades requeridas en la Asociación ( <a href="#">ver apéndice 3</a> ) y ( <a href="#">ver apéndice 4</a> ).
	Impartir capacitaciones relacionadas con Administración, estrategias para la administración efectiva de proyectos, utilización de los programas de computación, entre otros. De igual forma, capacitar al personal que se contrate y a los miembros que ingresen por primera vez a la Asociación.

	Indagar sobre posibles instituciones que brinden servicios de capacitación. Como por ejemplo el CTEC. (Se investigó y cotizó con esta institución <a href="#">(ver anexo 8)</a> y <a href="#">(ver anexo 9)</a> .
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador y JD, encargados de la planificación de las capacitaciones y definir el presupuesto.
	Asistente Administrativo, encargado de la coordinación de las capacitaciones planificadas.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Sistema de cómputo
	Teléfono
Presupuesto	De acuerdo a las cotizaciones investigadas se obtiene que durante un año se debe disponer de ₡3.900.000 para las capacitaciones requeridas. Sin embargo quedará a criterio de la JD el monto a fijar para este objetivo.
Plazo	Según la estrategia se deben cumplir con dos capacitaciones semestralmente en los periodos de Diciembre 2015, Junio 2016, Diciembre 2016, Junio 2017, Diciembre 2017, Junio 2018, Diciembre 2018, Junio 2019, Diciembre 2019, Junio 2020 y Diciembre 2020.

**Tabla 41. Plan de implementación-Estrategia D (Adaptativas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Contratación de recurso humano que labore para la Asociación.
Objetivo estratégico	Poseer el recurso humano suficiente para llevar a cabo todas las labores requeridas.
Propuesta	Incrementar el personal de la Asociación debido a que en los resultados de los diagnósticos resultó ser una debilidad para la ASET. Se sugiere contratar a dos personas con un grado académico/profesional de diplomado o técnico en educación superior, una de ellas tendrá a cargo funciones contables, además de la planificación de la parte de mercadeo, entre otros y la otra se encargará de la parte de servicio y atención al cliente.

	Seguir un proceso de reclutamiento adecuado para la selección y contratación idónea de los candidatos.
	Utilizar la rúbrica propuesta para la evaluación y selección apropiada de los colaboradores ( <u>ver apéndice 5</u> ). Cabe mencionar que para esta rúbrica se deberá elaborar una entrevista semi-estructurada de al menos 8 preguntas y una prueba de conocimiento, esto se realizará de acuerdo al área afín al puesto que se evaluará.
	Distribuir de manera adecuada cada una de las funciones que se deban realizar, para ello es importante seguir lo propuesto en el plan estratégico.
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador, encargado de detectar las áreas con necesidades de personal las cuales deberá recomendar a la Junta Directiva.
	Dos miembros de la JD junto con el Administrador de la ASET serán los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación, empleando la rúbrica de evaluación mencionada anteriormente.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Sistema de cómputo
	Teléfono
Presupuesto	De acuerdo a lo investigado en la página del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en cuanto a salarios, se deberá invertir ₡14.931.767,06 por año en la contratación de dos personas que laboren en la Asociación.
Plazo	Según la estrategia se debe cumplir en un plazo de 6 meses es decir a Diciembre 2015.

**Tabla 42. Plan de implementación-Estrategia E (Adaptativas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Contar con un plan estratégico que guie el accionar de la ASET y dar un seguimiento continuo para garantizar que se cumplan las estrategias planteadas.

Objetivo estratégico	Guiar el accionar de la ASET mediante el seguimiento continuo del plan estratégico propuesto.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Aprobar el plan propuesto para la ASET.
	Ejecutar el plan estratégico de la ASET.
	Monitorear de manera constante el nivel de avance y ajuste que se requiera.
	Seguir paso a paso lo que el plan estratégico propone.
	Asegurar que el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias propuestas se lleven a cabo de manera idónea.
	Proceder a la actualización del plan una vez que se haya cumplido la vigencia del mismo.
	Efectuar el uso de la Plantilla de Administración Estratégica ( <a href="#">ver anexo 10</a> ).
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador de la ASET encargado de asegurar su cumplimiento.
	Miembros de la Junta Directiva encargados de brindar seguimiento al plan.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Plan estratégico 2015-2020
Presupuesto	No es necesario debido a que se ejecutará con los roles de trabajo y asignación de funciones ya establecidas <sup>11</sup> .
Plazo	Según la estrategia se debe cumplir en un plazo de 5 años.

**Tabla 43. Plan de implementación-Estrategia G (Defensivas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Creación de un sistema de evaluación con la competencia, aprovechando la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar ser superados y a su vez lograr una captación óptima de los asociados.

<sup>11</sup> Se aclara que el seguimiento del plan no amerita recursos, pero si la ejecución de lo que este propone y que se desglosa en las demás estrategias propuestas.

Objetivo estratégico	Ofrecer un producto diferenciado que permita la captación óptima de los asociados.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Identificar a los posibles competidores. Utilizar el sistema propuesto para la evaluación de la competencia ( <a href="#">ver apéndice 6</a> ).
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador de la ASET encargado de coordinar el proceso para llevar a cabo la evaluación de la competencia.
	Miembros de la Junta Directiva encargados de colaborar en las acciones establecidas.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Sistema de cómputo
Presupuesto	No es necesario debido a que se ejecutará con los roles de trabajo y asignación de funciones ya establecidas.
Plazo	Según la estrategia se debe llevar a cabo semestralmente en los periodos de Diciembre 2015, Junio 2016, Diciembre 2016, Junio 2017, Diciembre 2017, Junio 2018, Diciembre 2018, Junio 2019, Diciembre 2019, Junio 2020 y Diciembre 2020.

**Tabla 44. Plan de implementación-Estrategia H (Defensivas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Ejecución de acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar que la Asociación se vea afectada por las resoluciones del gobierno actual o los próximos.
Objetivo estratégico	Ejecutar acciones planificadas y respaldadas que aseguren que la Asociación no se vea afectada por las resoluciones del gobierno.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Realizar un monitoreo constante sobre las resoluciones que tome el gobierno.
	Fomentar la creación de alianzas para beneficio de la Asociación y sus asociados, así como fortalecer las políticas internas.

	Posibles alianzas a realizarse <u>(ver ilustración 41)</u> .
	Ejecutar evaluaciones constantes de los servicios y prestaciones diversas que emprende la Asociación.
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador de la ASET encargado de coordinar el proceso para llevar a cabo el análisis de la competencia y las demás funciones propuestas.
	Miembros de la Junta Directiva y Asistente Administrativo encargados de colaborar en las acciones establecidas.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Sistema de cómputo
	Plan estratégico 2015-2020
Presupuesto	No es necesario debido a que se ejecutará con los roles de trabajo y asignación de funciones ya establecidas.
Plazo	Según la estrategia en un plazo de 1 año es decir a Junio 2016 se debe incrementar en al menos un 80% las alianzas estratégicas. Las demás tareas se deberán completar de manera semestral en los periodos de Diciembre 2015, Junio 2016, Diciembre 2016, Junio 2017, Diciembre 2017, Junio 2018, Diciembre 2018, Junio 2019, Diciembre 2019, Junio 2020, Diciembre 2020.

**Tabla 45. Plan de implementación-Estrategia I (Ofensivas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Creación de alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen a las asociaciones del país, mediante el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento.
Objetivo estratégico	Crear alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen a las asociaciones del país.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Unirse a CONCASOL o al Movimiento Solidarista. Ambas organizaciones ofrecen beneficios y servicios muy similares como las asesorías legales y apoyo, sin embargo difieren en el aporte mensual, debido a que CONCASOL solicita un aporte de ₡5,000, mientras que para unirse al

	<p>Movimiento Solidarista se debe de pagar una cuota de ₡19,200. Cabe destacar, que de acuerdo a las investigaciones realizadas y con la información obtenida se sugiere unirse a la FECASEP y por tanto a CONCASOL, debido a que este es el único órgano legalmente constituido para unir, fortalecer y representar oficialmente a los solidaristas, de igual forma al trabajar exclusivamente con asociaciones del mismo sector, es decir, separando lo público y privado, permite crear una identidad entre las asociaciones, esto porque se tienen en común los mismos retos, problemas y aspiraciones. Por su parte se aconseja analizar de manera más profunda las ventajas y los beneficios de unirse a estos organismos <a href="#">(ver tabla 23)</a>, con el fin de identificar en al menos un 80% las ventajas y desventajas, requisitos entre otros aspectos que brindan estos organismos, para de esta manera seleccionar el más idóneo.</p> <p>Cumplir al 100% con las disposiciones y legislaciones que regulan el buen funcionamiento de las asociaciones.</p>
Recursos necesarios	<p><b>Recurso Humano</b></p> <p>Administrador de la ASET encargado del cumplimiento de las legislaciones y disposiciones.</p> <p>Miembros de la Junta Directiva y Administrador de la ASET encargados de indagar más sobres estos organismos y tomar la decisión de acuerdo con los análisis realizados y las recomendaciones dadas.</p> <p><b>Recurso Tecnológico</b></p> <p>Sistema de cómputo</p> <p>Plan estratégico 2015-2020</p>
Presupuesto	<p>El costo que incurre esta estrategia serían los ₡5000 mensuales que se deberá pagar como aporte a CONCASOL una vez que la ASET se haya afiliado, es decir, ₡60.000 anuales.</p>
Plazo	<p>Según la tarea de la estrategia I de unirse a organismos como el Movimiento Solidarista y CONCASOL se debe cumplir en un plazo de 6 meses a Diciembre 2015. Además con respecto a cumplir con las legislaciones y disposiciones deberá cumplirse cada año en el periodos Junio 2016, Junio 2017, Junio 2018, Junio 2019 y Junio 2020.</p>

**Tabla 46. Plan de implementación-Estrategia K (Ofensivas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Recurrir a los recursos disponibles que se tienen con el propósito de fomentar la capacitación y orientación del personal.
Objetivo estratégico	Aprovechar los recursos disponibles para la implementación de capacitaciones y orientación al personal.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Creación de un fondo para la implementación de capacitaciones.
	Distribuir todos aquellos recursos disponibles de manera que se puedan aprovechar eficientemente y posterior a ello realizar un cálculo de los recursos ejecutados.
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador de la ASET encargado de asignar los recursos disponibles y calcular la cantidad de recursos ejecutados.
	Junta Directiva encargados de la aprobación del fondo.
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Equipo de cómputo
Presupuesto	A definir según lo que la JD considere prudente.
Plazo	Según la estrategia se debe cumplir cada año en los periodos de Junio 2016, Junio 2017, Junio 2018, Junio 2019 y Junio 2020.

**Tabla 47. Plan de implementación-Estrategia L (Ofensivas)**

Elemento	Descripción
Estrategia	Mejoramiento de los servicios ofrecidos y del desempeño de la Asociación mediante el uso de la tecnología disponible.
Objetivo estratégico	Emplear el uso de la tecnología para el mejoramiento del desempeño de la organización y los servicios brindados.
Propuesta	<b>Se propone realizar lo siguiente:</b>
	Analizar los resultados de los proyectos elaborados para la ASET (Plan estratégico y Estudio de Mercado) con el fin de identificar los recursos tecnológicos apropiados y ajustarlos a las necesidades de la Asociación

	con la intención de promover el buen funcionamiento y desempeño de la misma, además de ofrecer un servicio ágil y eficiente a los usuarios.
Recursos necesarios	<b>Recurso Humano</b>
	Administrador de la ASET y Asistente Administrativo
	<b>Recurso Tecnológico</b>
	Sistema de cómputo
	Plan estratégico 2015-2020 e Investigación de Mercado 2015.
Presupuesto	No es necesario debido a que se ejecutará con los roles de trabajo y asignación de funciones ya establecidas.
Plazo	Según la estrategia se debe cumplir cada año en los periodos de Junio 2016, Junio 2017, Junio 2018, Junio 2019 y Junio 2020.

## 6.2. PRESUPUESTO ANUAL PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

El presupuesto representa la cantidad de recursos financieros requeridos para el desarrollo de los objetivos y las estrategias.

En el caso particular de este proyecto, se presentan costos únicamente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en aspectos como el desarrollo de un programa de capacitación y orientación al personal, además en la contratación de dos colaboradores para la ASET. De igual forma se debe cubrir el aporte mensual por unirse a CONCASOL. En cuanto a las demás estrategias no será necesario, debido a que como se mencionó anteriormente se ejecutarán con los roles de trabajo y asignación de funciones ya establecidas.

Seguidamente se presentará una tabla con el desglose de cada uno de los recursos financieros requeridos, dicha tabla está dividida de acuerdo a la perspectiva correspondiente a cada estrategia y el detalle de cada uno de los costes, así como el presupuesto total estimado por año.

**Tabla 48. Presupuesto anual para el plan estratégico**

Perspectiva	Código de Estrategia	Presupuesto anual total estimado
<b>Procesos</b>		₡0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>		
Programa de capacitación y orientación al personal <sup>12</sup> (ver anexo 8) y (ver anexo 9).	B	₡3.900.000
Contratación de recurso humano <sup>13</sup> (ver apéndice 7).	D	₡14.931.767,06
Creación de alianzas y afiliación a CONCASOL <sup>14</sup>	I	₡60.000
<b>Total anual</b>		<b>₡18.891.767,06</b>

De acuerdo a los datos desglosados en la tabla 48 se estima un aproximado de ₡18.891.767,06 para llevar a cabo la implementación del plan, cabe resaltar que este monto se debe en su mayoría a los salarios de los colaboradores que se sugiere contratar, por lo que se debió estimar las cargas sociales y todas las prestaciones de ley. Del mismo modo, varias de las estrategias serán implementadas de acuerdo a los roles y funciones ya establecidas, por tanto se aprovecharán los recursos que ya posee la Asociación.

### 6.3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa o esquema estratégico es una herramienta que permite proporcionar una visión más amplia de las estrategias de la organización, en ella se consideran los aspectos más relevantes de cada una de las estrategias las cuales se derivan en distintas perspectivas (finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento) seguidamente se muestra el esquema estratégico diseñado para la ASET de acuerdo a las estrategias derivadas de los diagnósticos.

<sup>12</sup> De acuerdo a las capacitaciones cotizadas se hizo una estimación promedio con el CTEC del costo de las capacitaciones a realizarse por año.

<sup>13</sup> Para la contratación de recurso humano se consultó el salario mensual en la página del Ministerio de Trabajo para el I semestre 2015 de un grado académico de técnico y diplomado en educación superior se hizo un promedio de ambos, se calculó el monto anual y posterior a ello se multiplicó por dos debido a que esa es la cantidad sugerida de recurso humano a contratar.

<sup>14</sup> De acuerdo a la propuesta se sugiere unirse a CONCASOL por tanto se tomó el monto mensual de este organismo y se calculó el monto anual que se debe cubrir por afiliarse.

Ilustración 23. Esquema estratégico de la ASET<sup>15</sup>

Perspectiva	Estrategia			
Financiera	<div data-bbox="919 354 1293 505" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Crecimiento y rentabilidad</div>			
Clientes	<div data-bbox="506 578 806 743" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Productos y servicios adecuados a las necesidades y deseos</div>	<div data-bbox="842 578 1125 743" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Técnicas de comunicación, promoción y divulgación</div>	<div data-bbox="1167 578 1461 743" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Colocación de mayor cantidad de créditos</div>	<div data-bbox="1503 578 1787 743" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Ampliar la cartera de servicios</div>
Procesos	<div data-bbox="474 829 779 984" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Plan estratégico 2015-2020</div>	<div data-bbox="810 829 1104 984" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Ejecución de acciones planificadas y respaldadas</div>	<div data-bbox="1136 829 1430 984" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cumplimiento de legislaciones y disposiciones</div>	<div data-bbox="1461 829 1808 984" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Adaptar la tecnología disponible a las necesidades de la asociación</div>
Aprendizaje y crecimiento	<div data-bbox="579 1084 884 1239" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Capacitaciones</div>	<div data-bbox="961 1084 1266 1239" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Recurso Humano</div>	<div data-bbox="1356 1084 1661 1239" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Alianzas estratégicas</div>	

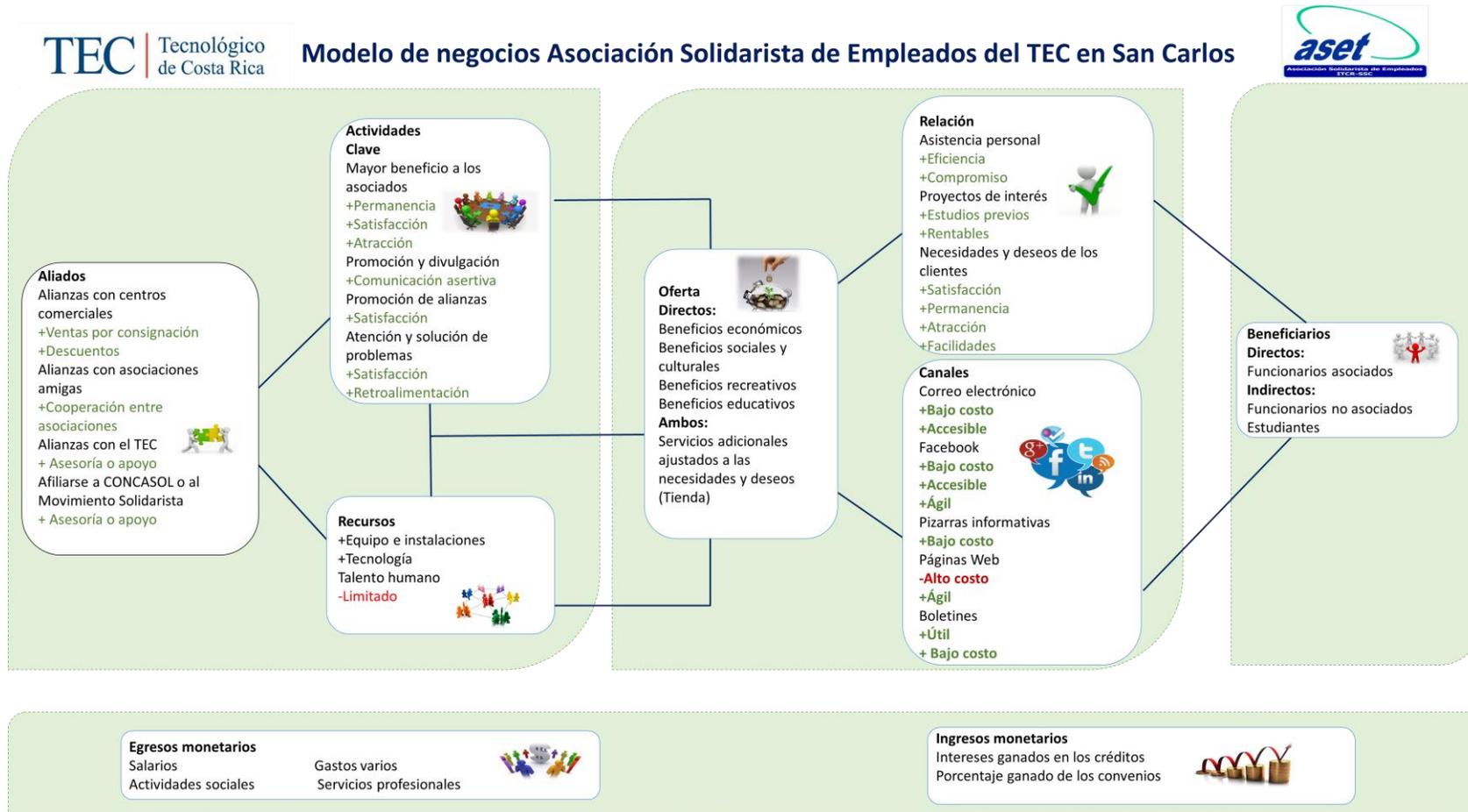
<sup>15</sup> Este esquema estratégico contempla cada uno de los elementos relevantes de las estrategias derivadas, cabe mencionar que las estrategias de la perspectiva clientes se consideraron aunque estas fueran desarrolladas e incluidas en el Plan de Marketing que se estuvo elaborando en paralelo con este plan estratégico.

#### 6.4. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es un componente importante el cual le da un valor agregado a toda organización. Contar con ello permite crear, proporcionar y captar un segmento de mercado en particular, este a su vez permite indagar acerca de lo que quieren los clientes, de cómo lo quieren, así como la manera en que la empresa puede organizarse para una mejor satisfacción de los deseos y necesidades de sus clientes. Por esta razón, se elaboró una base inicial como propuesta de modelo de negocios para la ASET.

Seguidamente se presentará una imagen resumen del modelo de negocios propuesto. De igual forma se explicará cada uno de los elementos planteados para dicho modelo.

Ilustración 24. Modelo de negocios propuesto para la ASET<sup>16</sup>



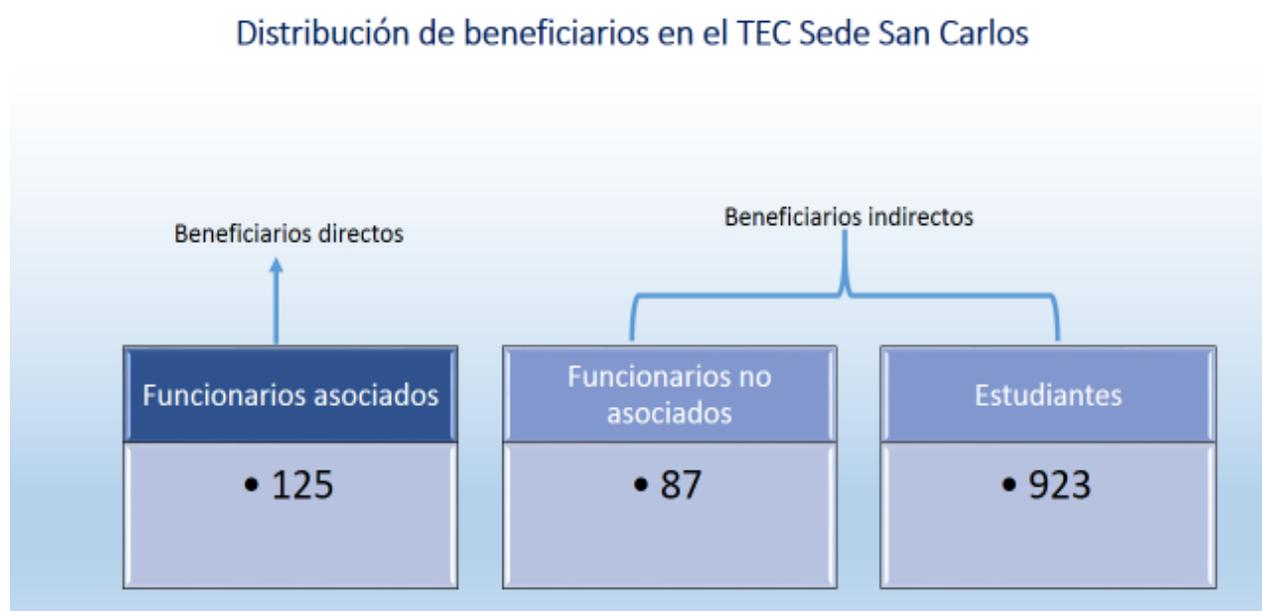
<sup>16</sup> Seguidamente se presentará una breve descripción del modelo base inicial de negocios para la ASET, sin embargo se recomienda [ver el apéndice 8](#) donde se detalla de una manera más gráfica el modelo propuesto.

Los datos mostrados en el modelo anterior fueron recolectados en su mayoría de los cuestionarios aplicados a los asociados, no asociados y estudiantes, tal y como se detalló en la metodología. De esta manera se logró plantear cada uno de los módulos que componen este modelo los cuales se detallarán a continuación:

### 6.4.1. Beneficiarios

Los beneficiarios están compuestos por el segmento de clientes, es decir, identificar los tipos de personas a las cuales va dirigido el producto o servicio. Para el caso de la ASET los beneficiarios identificados estuvieron compuestos por directos e indirectos. Los directos se componen por los funcionarios asociados a la ASET y los indirectos serían todos aquellos funcionarios no asociados y los estudiantes del Tecnológico de Costa Rica Sede Regional San Carlos. La ilustración 25 detalla de manera específica los beneficiarios para la ASET.

Ilustración 25. Distribución de beneficiarios para la ASET



Fuente: Tomado de Admisión y Registro, DEVESA, (2015).

### 6.4.2. Canales

El canal es el medio mediante el cual el producto o servicio llegará al cliente. Para la selección de los canales se tomó en cuenta los resultados de los cuestionarios y el benchmarking estratégico, de tal manera que se pudiera identificar los canales o medios de comunicación preferidos por los encuestados y los medios más utilizados en cada una de las asociaciones entrevistadas. El propósito fue seleccionar aquellos medios más efectivos e idóneos para mantener contacto y comunicación con los beneficiarios tanto directos como indirectos. De acuerdo a esta información se eligieron:

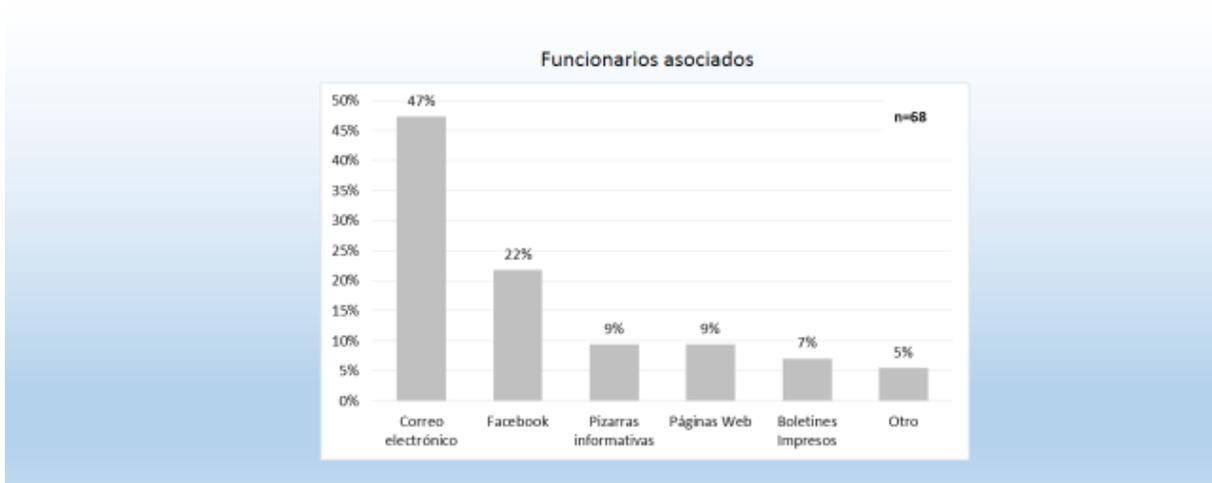
**Ilustración 26. Canales seleccionados**

Correo electrónico	Facebook	Pizarras informativas	Páginas web	Boletines
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo costo</li> <li>•Accesible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo costo</li> <li>•Accesible</li> <li>•Ágil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ágil</li> <li>•<b>Alto costo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo costo</li> <li>•Gran utilidad</li> </ul>

Seguidamente se mostrarán unas ilustraciones las cuales detallan el por qué de esta elección.

Ilustración 27. Medios de comunicación preferidos por los funcionarios asociados

Medios de comunicación preferidos por funcionarios asociados, no asociados y estudiantes del TEC San Carlos



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

Ilustración 28. Medios de comunicación preferidos por los funcionarios no asociados y estudiantes

Medios de comunicación preferidos por funcionarios asociados, no asociados y estudiantes del TEC San Carlos



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

**Ilustración 29. Medios de comunicación más utilizados-Benchmarking estratégico**

Benchmarking estratégico con entes similares a la ASET, medios de comunicación más utilizados



Fuente: Elaboración propia tomado de benchmarking estratégico, 2015.

### 6.4.3. Relación

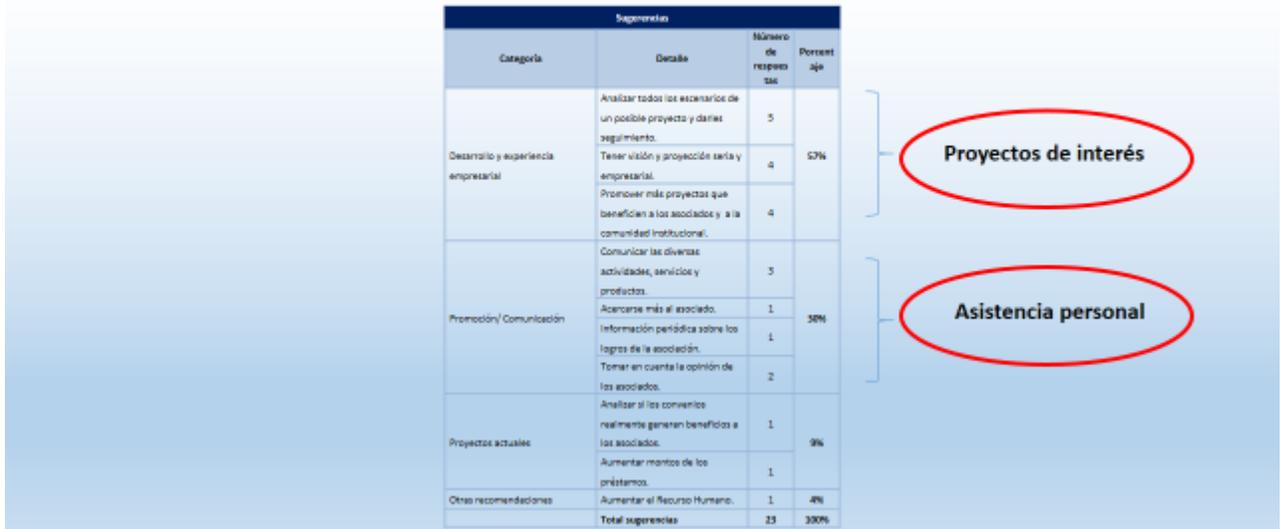
La relación con los beneficiarios debe ser clara, debido a que se debe conocer cómo atraer nuevos clientes, mantener los actuales y hacerlos crecer. Por lo tanto, es preciso identificar cuales tácticas se llevarán a cabo para mantener un relación adecuada. Entre los aspectos seleccionados para dicho módulo están:

- Brindar asistencia personal con eficiencia y compromiso.
- Desarrollar proyectos de interés para los beneficiarios mediante estudios previos y que sean rentables.
- Identificar las necesidades y deseos de los clientes, esto brindará facilidades, atracción, permanencia y satisfacción.

Dichos aspectos fueron identificados de la información obtenida de los cuestionarios, los cuales se muestran en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 30. Relación con el cliente

### Sugerencias brindadas por los asociados para mejorar la gestión de la asociación



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

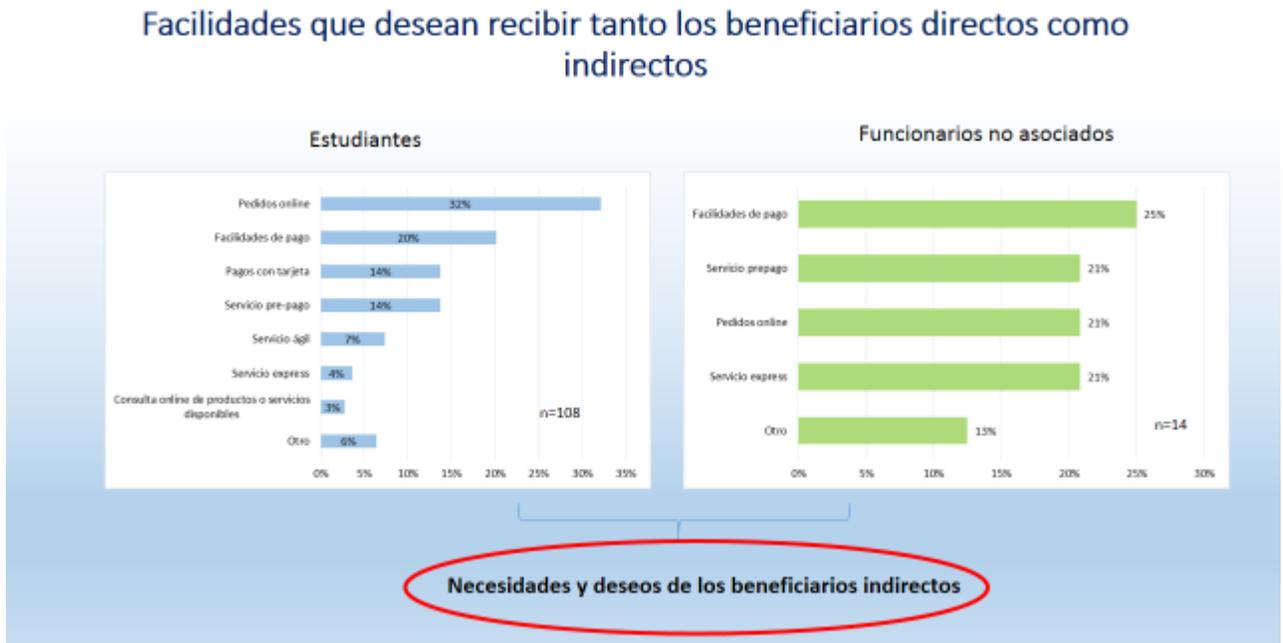
Ilustración 31. Relación con el cliente-beneficiarios directos

### Facilidades que desean recibir tanto los beneficiarios directos como indirectos



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

Ilustración 32. Relación con el cliente-beneficiarios indirectos



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

#### 6.4.4. Oferta

La oferta está compuesta por el conjunto de servicios o productos que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado. Para la ASET la oferta estuvo clasificada entre los beneficiarios directos y para ambos (directos e indirectos). Esta se conformó de la siguiente manera:

Ilustración 33. Oferta para la ASET

Beneficiarios directos	Ambos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios económicos</li> <li>Beneficios sociales y culturales</li> <li>Beneficios recreativos</li> <li>Beneficios educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios adicionales ajustados a las necesidades y deseos (Tienda).</li> </ul>

Dicha información estuvo respaldada mediante la información que se presentará en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 34. Beneficios y servicios ofrecidos-benchmarking estratégico



Fuente: Elaboración propia, benchmarking Asociaciones Solidaristas, 2015.

Ilustración 35. Beneficios y servicios – sugerencias de los asociados productos actuales

### Sugerencias de los asociados para mejorar los productos actuales

Sugerencias		
Categorías	Detalle	Número de respuestas
Préstamos	Aumentar monto refundición deudas	1
	Enviar estados de cuenta mensuales	1
	Llevar mayor orden en los cobros de los préstamos	1
	Implementar préstamo de trámite rápido para atrasos en los pago del TEC	1
	Bajar las tasas de interés (competitivas al mercado)	6
	Flexibilizar los trámites para préstamos	3
	Aumentar el monto de préstamos sin fiador	1
	Implementar préstamos para vivienda	1
Productos y servicios	Mantener precios competitivos	2
	Aumento del plazo para pago de compras bajo el Convenio Importadora Monga	1
	Continuar con el servicio de fotocopiado y librería para los estudiantes y venta de artículos TEC	1
	Mayor divulgación y/o promoción de los diversos productos o servicios	18
	Invertir o trabajar en áreas en las que se posea capacitación	1
	Realizar estudios objetivos cuando se desee iniciar nuevos proyectos de inversión	2
Mejorar las garantías para los asociados		2
<b>Total de sugerencias</b>		<b>36</b>

Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

**Ilustración 36. Beneficios y servicios - sugerencias de los asociados productos nuevos**

**Sugerencias de nuevos productos o servicios que brindaron los funcionarios asociados**

Sugerencias			
Categoría	Detalle	Número de respuestas	Porcentaje
Productos y/o servicios para uso personal	Venta de joyas, bisutería, cosméticos y perfumes finos.	1	17%
	Venta de ropa y zapatos de hombre, mujer y niños.	1	
	Abastecedor con artículos varios a mejor precio.	1	
	Convenio con Estéticas y gimnasios.	1	
Artículos oficina y afines	Envío de documentos a empastar, escanear.	1	17%
	Fotocopiado de documentos.	1	
	Artículos varios con el logo TEC.	2	
Alimenticios	Comida sana	2	17%
	Cafetería	1	
Compras en el extranjero	Venta de repostería	1	13%
	Convenio con Mario Barquera para envío de cajas desde el extranjero.	1	
	Trámites de compras por internet y castilleros.	1	
Financieros	Importación y financiamiento de equipos electrónicos.	1	13%
	Ahorros futuros con buen rendimiento	1	
	Mayor cantidad de créditos rápidos y ágiles.	1	
Profesional/ Académico	Mejores intereses que en el banco para depósitos a plazo.	1	8%
	Apoyo para desarrollo profesional	2	
Befica y salud	Plan complementario de pensiones.	1	8%
	Convenio con casas farmacéuticas.	1	
Turismo	Servicios de alquiler y hospedaje	1	8%
	Mayores opciones de descuento en turismo	1	
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

**Ilustración 37. Beneficios y servicios - sugerencias de los no asociados**

**Sugerencias de nuevos productos o servicios que brindaron los funcionarios no asociados**

Sugerencias			
Categoría	Detalle	Número de respuestas	Porcentaje
Artículos de librería y oficina	Apertura de la fotocopiadora	2	38%
	Venta de artículos de librería a precios similares a otras librerías.	1	
Convenios	Convenios con gimnasios, servicios de salud, restaurantes, supermercados, farmacias	2	25%
Alimentación	Cafetería bien acondicionada	1	25%
	Venta de golosinas	1	
Otros	Venta de artículos de librería a precios similares a otras librerías.	1	13%
	Preescolar para hijos de funcionarios y estudiantes	1	
<b>Total sugerencias</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

**Ilustración 38. Beneficios y servicios - sugerencias de los estudiantes**

**Sugerencias de nuevos productos o servicios que brindaron los estudiantes**



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

**6.4.5. Actividades clave**

En este modelo se debe de identificar todas aquellos elementos importantes que ofrece la ASET para que este modelo funcione de manera idónea. Entre las actividades clave establecidas estuvieron.

- Mayor beneficio al asociado lo que conllevará a la permanencia, satisfacción y atracción.
- Promoción y divulgación de información que se considere pertinente, esto permitirá mantener una comunicación asertiva entre los beneficiarios y la Asociación.
- Promoción de alianzas que permitan una mayor satisfacción.
- Atención y solución de problemas esto conllevará a la satisfacción de los clientes y por ende una retroalimentación para beneficio tanto de la Asociación como de las personas involucradas.

Estos datos fueron obtenidos de la información que se mostrará en las ilustraciones siguientes:

Ilustración 39. Actividades clave – sugerencias de los asociados

Sugerencias de los asociados en productos y servicios

Sugerencias		
Categorías	Detalle	Número de respuestas
Préstamos	Aumentar monto refundición deudas	1
	Enviar estados de cuenta mensuales	1
	Llevar mayor orden en los cobros de los préstamos	1
	Implementar préstamo de trámite rápido para atrasos en los pagos del TEC	1
	Bajar las tasas de interés (competitivas al mercado)	6
	Flexibilizar los trámites para préstamos	3
	Aumentar el monto de préstamos sin fiador	1
	Implementar préstamos para vivienda	1
Productos y servicios	Mantener precios competitivos	2
	Aumento del plazo para pago de compras bajo el Convenio Importadora Monge	1
	Continuar con el servicio de fotocopiado y librería para los estudiantes y venta de artículos TEC	1
	Mayor divulgación y/o promoción de los diversos productos o servicios	18
	Invertir o trabajar en áreas en las que se posea capacitación	1
	Realizar estudios objetivos cuando se desee iniciar nuevos proyectos de inversión	2
	Mejorar las garantías para los asociados	2
Total de sugerencias		36

Aumento en los servicios de los asociados

Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

Ilustración 40. Actividades clave – sugerencias de los asociados para la gestión de la Asociación

Sugerencias de los asociados para la gestión de la asociación

Sugerencias			
Categoría	Detalle	Número de respuestas	Porcentaje
Atención al asociado	Envío de cápsulas informativas	1	57%
	Mayor información al asociado	2	
	Apoyar más al asociado	1	
	Hacer sentir al asociado parte de la asociación	1	
	Conocer a los miembros	3	
Proyección a futuro	Planificación en el mediano y largo plazo	1	14%
	Tener claro un objetivo en el cual enfocar los esfuerzos	1	
Contribución al desarrollo de la asociación	Invitar a los funcionarios charla sobre ASET	1	14%
	Trabajar por los intereses del asociado	1	
Atención a sugerencias	Toma de decisiones colegiadas	1	14%
	Retroalimentación	1	
<b>Total sugerencias</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Atención y solución de problemas**

Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

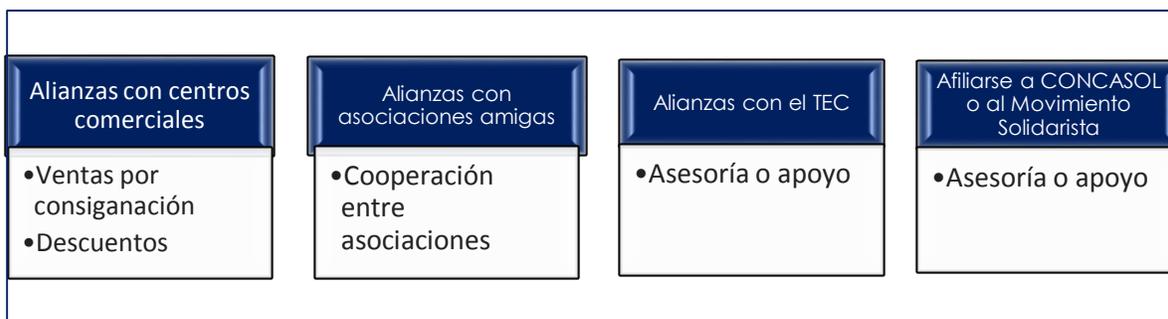
### 6.4.6. Recursos

Los recursos están representados por los elementos fundamentales para que el modelo de negocios funcione. Estos pueden clasificarse en elementos físicos, intelectuales, humanos y financieros. En el caso de la ASET cuenta con equipo e instalaciones adecuadas, además de contar con tecnología sistematizada, sin embargo en cuanto al recurso humano este es limitado debido a que no hay suficiente personal para la distribución y ejecución de las tareas.

### 6.4.7. Aliados

Los aliados están compuestos por los principales socios o proveedores clave que se necesitan para que el modelo funcione. De acuerdo a lo propuesto, la ASET podría implementar las siguientes alianzas estratégicas:

Ilustración 41. Posibles alianzas estratégicas



Según la información obtenida las alianzas estratégicas podrían hacerse de acuerdo a los convenios de interés por parte de los asociados, alianzas con las asociaciones involucradas en el benchmarking, mediante el apoyo de instituciones como el TEC o ya sea mediante la afiliación a organizaciones que reúnen a las asociaciones del país.

A continuación se ilustra parte de la información que respalda dichas sugerencias:

Ilustración 42. Convenios de interés para posibles alianzas comerciales



Fuente: Tomado de Estudio de Mercado, Dayan Pérez, (2015).

Ilustración 43. Asociaciones amigas para posibles alianzas



Fuente: Elaboración propia tomado de benchmarking Asociaciones Solidaristas, 2015.

Ilustración 44. Posible afiliación con organizaciones que reúnen a las asociaciones del país

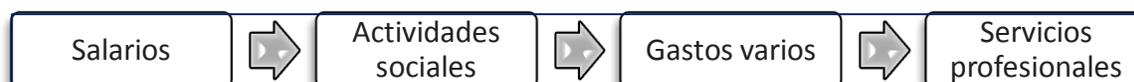


Fuente: Elaboración propia tomado de benchmarking Asociaciones Solidaristas, 2015.

### 6.4.8. Egresos monetarios

Como parte de este módulo se tomó en cuenta los recursos con los costes más altos y los cuales debe incurrir la ASET, estos se definen a continuación.

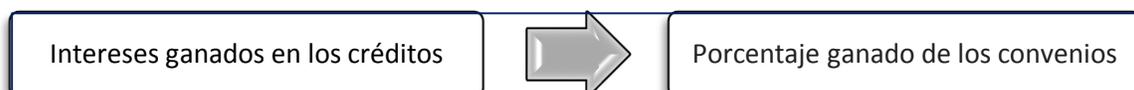
**Ilustración 45. Egresos monetarios de la ASET**



### 6.4.9. Ingresos monetarios

En cuanto a los ingresos monetarios al igual que los egresos fueron tomados de acuerdo a lo que la ASET registra, seguidamente se presentarán los principales ingresos que posee la Asociación.

**Ilustración 46. Ingresos monetarios de la ASET**



Básicamente este modelo pretende orientar a la ASET mediante la ejecución de estos nueve módulos los cuales servirán como una guía para identificar las pautas a seguir para la adecuada planificación de la Asociación. No obstante, como se mencionó anteriormente esto es una base inicial por lo que se sugiere más adelante emplear la plantilla de Administración Estratégica con el propósito de profundizar y desarrollar un modelo de negocios más completo.

## **6.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL MODELO BASE**

Debido a que las estrategias propuestas anteriormente fueron resultado de los diagnósticos realizados, se decidió llevar a cabo un análisis del modelo base para la ASET que arrojará los componentes que el modelo por naturaleza plantea y que no necesariamente fueron considerados en el diagnóstico, con lo anterior, se procede a realizar una tabla con algunos de los elementos identificados en este modelo.

Seguidamente se mostrará la tabla 49 “Estrategias a considerar del modelo base para la ASET”, elaborada para contemplar aquellos elementos significativos que no fueron considerados en las perspectivas analizadas bajo la modalidad del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 49. Estrategias a considerar del modelo base para la ASET.

Componente	Acción	Propuesta	Recursos necesarios	Plazo
Reconocimiento por esfuerzo académico de asociados e hijos de asociados.	Implementar un programa de reconocimientos para otorgar a los asociados y a sus hijos por su destacado desempeño académico.	Otorgar reconocimiento por el esfuerzo en sus estudios a los hijos de socios que cursen la escuela, colegio o universidad cuyo promedio ponderado anual sea igual o superior a 90. Mientras que en el caso de los asociados que se encuentren estudiando se les otorgará el reconocimiento cuando sus notas anuales sean superiores o iguales a 90.	Recurso financiero	1 año
Atención y solución de problemas	-Brindar mayor información mediante servicio eficiente y comprometido. -Apoyar más al asociado -Hacer que el asociado se sienta parte de la Asociación.	Asignar a una persona que se encargue del servicio al cliente, es decir, brindar total atención y solución a los problemas de manera ágil y eficiente y satisfaciendo a los usuarios.	Recurso humano	6 meses
Proyectos de interés	-Emprender proyectos de interés rentables y que beneficien a los asociados y a la comunidad institucional. -.Analizar todos los escenarios de un posible proyecto y darle seguimiento. -Poseer una visión y proyección empresarial.	Elaborar estudios previos y objetivos cada vez que se desee iniciar un proyecto de inversión.	Recurso humano	6 meses

Además se procede a presentar el modelo de negocios con la identificación de los elementos que se consideraron importantes y que serían posibles estrategias para la ASET.

Ilustración 47. Modelo base elementos identificados como posibles estrategias



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización del presente trabajo se proponen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### CONCLUSIONES

- Antes del desarrollo de este proyecto la ASET no contaba con un plan estratégico que le permitiera clarificar los objetivos y metas que la organización deseaba lograr [ver tabla 28](#).
- La Asociación posee una limitada cantidad de personal, lo que ha conllevado a un sobrecargo de funciones y por ende la imposibilidad de administrar y ejecutar las funciones de la Asociación de manera idónea [ver tabla 25](#).
- La ASET presenta una inclinación por la prestación de servicios que generan rentabilidad, dejando en segundo plano los servicios solidarios [ver tabla 26](#).
- La Asociación no posee claramente definida su dirección estratégica [ver tabla 28](#).
- La ejecución de diagnósticos internos y externos a la ASET permitió la obtención de información pertinente y apropiada para la formulación e implementación de las estrategias.
- De acuerdo con la matriz de impacto FODA se concluye que la ASET debe de enfocarse preferiblemente en las estrategias adaptativas y defensivas, debido a que las primeras obtuvieron un porcentaje de 65% y las segundas representan un 59% [ver ilustración 19](#).
- La herramienta del modelo de negocios elaborada resume los 9 módulos que permiten crear, proporcionar y captar un segmento de mercado en particular [ver ilustración 24](#).

- Se concluye que el plan estratégico es accesible y de fácil aplicación para la ASET, debido a que en la mayoría de las estrategias se logran aprovechar los recursos actuales con los que cuenta la Asociación.

## RECOMENDACIONES

- Dar seguimiento al plan estratégico propuesto al menos una vez cada semestre, con el propósito de evitar su obsolescencia y garantizar su cumplimiento de acuerdo a lo propuesto en la [estrategia E](#).
- Involucrar a todos los miembros de la Asociación (Administrador, JD y colaboradores) en la implementación y seguimiento del plan estratégico para lograr su cumplimiento de manera eficiente.
- Utilizar cada una de las herramientas propuestas para llevar a cabo la implementación del plan estratégico.
- Fortalecer el recurso humano con el que cuenta la Asociación mediante la contratación de nuevo personal de acuerdo con lo recomendado en la [estrategia D](#).
- Incentivar las capacitaciones a los miembros de la Asociación con el fin de fomentar su crecimiento y desarrollo profesional según lo mostrado en la [estrategia B](#) y [estrategia K](#).
- Establecer un equilibrio entre los servicios y beneficios tanto solidarios como financieros.
- Fomentar la creación de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones de acuerdo a lo recomendado en [la estrategia I](#).

- Analizar cada uno de los módulos desglosados en la base inicial de modelo de negocios para la ASET, con el fin de conocer que quieren los clientes, cómo lo quieren, así como la manera en que la Asociación puede lograr satisfacer sus deseos y necesidades.
- Se sugiere que la ASET implemente como mecanismo de control los parámetros establecidos en cada una de las metas de las estrategias propuestas, debido a que es una metodología sencilla y accesible para un control óptimo.

## REFERENCIAS

Admisión y Registro, D. (2015). Población TEC Sede Regional San Carlos.

ASET. (2014). San Carlos, Alajuela, Costa Rica.

*Banco Central de Costa Rica*. (13 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.bccr.fi.cr/>

Cisneros, M. F. (4 de Enero de 2015). Señales económicas apuntan a la cautela en el 2015. *El Financiero*.

*Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas*. (9 de Abril de 2015). Obtenido de CONCASOL: <http://www.concasol.org/>

Costa, A. L. (1988). *Ley de Asociaciones Solidaristas, número 6970*. Curridabat: Escuela Social Juan XXIII.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson educación.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Gutierrez, E. R. (1998). *El usuario de la información*. San José: UNED.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Movimiento Solidaria Costarricense*. (18 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://www.solidarismo.or.cr/info-general/historia-solidarismo/>
- Nuevo presidente apoya propuestas de CONCASOL. (Mayo-Junio de 2014). *El Solidarista*, págs. 4-5.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Pérez Solera, D. (2015). *Estudio de mercado para desarrollar una cartera de productos y servicios e implementar estrategias de mercadeo para la ASET*. Trabajo Final de Graduación sin publicar.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (13 de Enero de 2015). Banco Mundial asegura que economía de Costa Rica repuntará en 2015 al 4,1%. *El Financiero*.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2012). *Administración estratégica* (Décimo octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Viquez Paniagua, A. G. (13 de Marzo de 2015).
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., & Ávila Acosta, R. (2013). Recursos y Capacidades de Tecnología. *Dialnet*.

## APÉNDICES

APÉNDICE 1. GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A ENTES SIMILARES A LA ASET .....	166
APÉNDICE 2. TABLA PARA CLASIFICAR LAS ESTRATEGIAS .....	167
APÉNDICE 3. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIONES .....	168
APÉNDICE 4. GUÍA PARA CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS MIEMBROS DE LA JD .....	169
APÉNDICE 5. RÚBRICA DE ENTREVISTA .....	170
APÉNDICE 6. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA .....	171
APÉNDICE 7. CÁLCULO DEL SALARIO MENSUAL PARA CONTRATAR PERSONAL .....	172
APÉNDICE 8. MODELO DE NEGOCIOS- BASE INICIAL .....	173

**Apéndice 1. Guía de entrevista aplicada a entes similares a la ASET**

Guía de entrevista para valorar el comportamiento y la trayectoria de entes similares a la ASET	
<p>¡Reciba un cordial saludo!</p> <p>La siguiente entrevista tiene como finalidad obtener información por parte de entes similares a la Asociación Solidarista de Empleados del TEC en San Carlos, para conocer en términos generales sobre la gestión de la Asociación y proceder a proponer un plan estratégico para dicha Asociación, que le permita orientar sus acciones durante los próximos 5 años. La información que aquí se revele tendrá total confidencialidad. Agradezco su colaboración.</p>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Puesto que ocupa:</b>	
<b>Nombre de la Asociación:</b>	
<b>Empresa a la que pertenece:</b>	
Preguntas	
1.	¿En qué año se fundó la Asociación?
2.	¿Cuántas personas trabajan para la Asociación? ( ) 0 a 2 ( ) 3 a 6 ( ) 7 a 9 ( ) más de 9
3.	¿Con cuántos empleados cuenta la organización? ( ) 0 a 25 ( ) 26 a 50 ( ) 51 a 100 ( ) 101 a 150 ( ) 151 a 200 ( ) Más de 200
4.	¿Cuántos de ellos son asociados? ( ) 0 a 25 ( ) 26 a 50 ( ) 51 a 100 ( ) 101 a 150 ( ) 151 a 200 ( ) Más de 200
5.	¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para mantenerse en contacto con el asociado? ( ) Facebook ( ) Correo ( ) Pizarras informativas ( ) Páginas web ( ) Teléfono ( ) Boletines impresos Otro: _____
6.	En cuanto a tecnología ¿Cómo considera a la Asociación? ( ) Sistematizada ( ) Semi-sistematizada ( ) No sistematizada
7.	¿Cómo califica el equipo y las instalaciones físicas? ( ) Pésimo ( ) Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente
8.	¿Tiene la Asociación normativas y políticas propias? ¿Cuáles?
9.	¿Cuáles beneficios y servicios se les brinda a los asociados?
10.	¿Qué servicios ofrecen a los empleados no asociados?
11.	¿Cuentan con convenios o alianzas? ¿Han sido beneficiosos?
12.	¿En qué se basan para definir precios o tasas de los servicios ofrecidos?
13.	¿Qué negocios considera exitosos para la Asociación (actuales o pasados)?
14.	¿Qué negocios considera poco rentables para la Asociación (actuales o pasados)?
15.	¿Cuáles cree usted que han sido las limitantes más fuertes para la Asociación?
16.	¿Tienen una dirección estratégica bien definida? (Cuentan con misión, visión, factores críticos de éxito)
17.	¿Cuenta la Asociación con un plan estratégico vigente? Sí: ¿Les ha sido útil? No: ¿Lo considera necesario? ¿Por qué?
18.	¿Cómo califica el papel y peso de la JD en la toma de decisiones y el desempeño de la Asociación?

**Apéndice 2. Tabla para clasificar las estrategias**

<b>Clasificación de las estrategias</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Código</b>	<b>Perspectiva</b>
<b>Adaptativas</b>		
Aumento del número de asociados, a través de mejores alianzas comerciales y nuevos proyectos diseñados de acuerdo a sus necesidades.	A	Cliente (Marketing)
Desarrollo de un programa de capacitación y orientación de personal con el fin de que los miembros adquieran un conocimiento más profundo de la Asociación y se fortalezca el crecimiento profesional.	B	Aprendizaje y crecimiento
Desarrollo de técnicas de comunicación, promoción y divulgación al asociado.	C	Cliente (Marketing)
Contratación de recurso humano que labore para la Asociación.	D	Aprendizaje y crecimiento
Contar con un plan estratégico que guíe el accionar de la ASET y dar un seguimiento continuo para garantizar que se cumplan las estrategias planteadas.	E	Procesos
<b>Defensivas</b>		
Aprovechar de que la Asociación se encuentra consolidada para idear tácticas que permitan evitar la pérdida de asociados y disminución en las afiliaciones.	F	Cliente (Marketing)
Creación de un sistema de evaluación con la competencia, aprovechando la disposición de la JD a ejecutar acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar ser superados y a su vez lograr una captación óptima de los asociados.	G	Procesos
Ejecución de acciones planificadas y respaldadas con el propósito de evitar de que la Asociación se vea afectada por las resoluciones del gobierno actual o los próximos.	H	Procesos
<b>Ofensivas</b>		
Creación de alianzas estratégicas a través de organismos que reúnen a las asociaciones del país, mediante el cumplimiento de las legislaciones y disposiciones para el buen funcionamiento.	I	Aprendizaje y crecimiento
Colocación de mayor cantidad de líneas de crédito y planes de ahorro para beneficio de los asociados.	J	Cliente (Marketing)
Recurrir a los recursos disponibles que se tienen con el propósito de fomentar la capacitación y orientación del personal.	K	Aprendizaje y crecimiento
Mejoramiento de los servicios ofrecidos y del desempeño de la Asociación mediante el uso de la tecnología que se dispone.	L	Procesos
<b>Supervivencia</b>		
Ampliar la cartera de servicios para los asociados mediante alianzas o convenios con otras organizaciones que sirvan de apoyo.	M	Cliente (Marketing)

### Apéndice 3. Guía para la implementación de capacitaciones

Guía para la implementación de los programas de capacitación	
<b>Fase #1:</b> Indagar sobre posibles necesidades de capacitación.	Paso #1
	Realizar una reunión con la Junta Directiva
	Paso #2
	Definir aspectos como:
	¿Qué es lo que el personal no está haciendo bien?
	¿Qué debería hacer, y cómo?
	¿Qué debe estar en capacidad de hacer el personal una vez que haya recibido la capacitación?
	¿Cómo la JD va a darle seguimiento a su personal después de la capacitación?
	Paso #3
Elaborar una lista con las posibles capacitaciones que se pueden impartir de acuerdo a las necesidades encontradas.	
<b>Fase #2:</b> Definir los objetivos de la capacitación.	Paso #1
	Definir el objetivo general de la capacitación.
	Indica el objetivo principal del por qué se va a llevar a cabo la capacitación.
	Paso #2
	Definir los objetivos específicos de la capacitación.
Objetivos que se irán cumpliendo conforme avanza el desarrollo del programa.	
<b>Fase #3:</b> Puntualizar los contenidos de la capacitación.	Paso #1
	Definir cuál será el contenido a incluirse en la capacitación.
	Paso #2
Definir las personas capacitadas y profesionales que puedan impartir la capacitación.	
<b>Fase #4:</b> Coordinar el programa de capacitación.	Paso #1
	Definir el personal que va a ser capacitado.
	Paso #2
	Coordinar y cotizar con instituciones que puedan brindar la capacitación.
	Paso #3
	Definir la fecha, hora y el lugar de la capacitación.
Paso #4	
Confirmar la capacitación.	

**Apéndice 4. Guía para capacitación de los nuevos miembros de la JD**

Guía para capacitación de los nuevos miembros de la JD	
<b>Fase #1:</b> Establecer los aspectos más importantes.	Paso #1
	Realizar una reunión con la Junta Directiva
	Paso #2
	Tratar aspectos como:
	¿Qué es la Asociación?
	Beneficios y servicios ofrecidos.
	Aspectos relevantes.
	Detalle de cada uno de los puestos de la Asociación.
	Otros aspectos que se consideren pertinentes.
	Paso #3
Elegir a dos personas de la JD para que se encarguen de brindar dicha capacitación.	
<b>Fase #2:</b> Integrar a la persona a la JD	Paso #1
	Informar acerca de los aspectos que se consideraron anteriormente.
	Paso #2
	Informar sobre el día y la hora que se reúnen.
	Paso #3
Comunicar sobre las políticas a seguir.	

## Apéndice 5. Rúbrica de entrevista

Rúbrica de entrevista				
<b>Nombre del candidato</b>	_____			
<b>Valor total</b>	_____			
<b>Puntos obtenidos</b>	_____			
<b>Nota</b>	_____			
<b>Porcentaje</b>	_____			



**Descripción de la entrevista:** La entrevista deberá realizarse en un ambiente agradable y de respeto con la participación del Administrador de la ASET y dos miembros de la Junta Directiva. La aplicación de la rúbrica será en conjunto. El tiempo de la entrevista no podrá exceder los 30 minutos.

Criterio	Peso (10)	Escala de calificación			
		Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1
<b>Preparación</b>	<b>2</b>	El candidato demuestra una excelente preparación en la entrevista.	El candidato demuestra una buena preparación en la entrevista.	El candidato demuestra algo de preparación en la entrevista.	El candidato demuestra poca preparación en la entrevista.
<b>Interés</b>	<b>2</b>	El candidato manifiesta interés en la entrevista y justifica plenamente su deseo por obtener el puesto.	El candidato manifiesta gran interés en la entrevista y justifica parcialmente su deseo por obtener el puesto.	El candidato denota poco interés en la entrevista y justifica su deseo por obtener el puesto.	El candidato denota poco interés en la entrevista y no justifica su deseo por el puesto.
<b>Habilidades de comunicación</b>	<b>2</b>	El candidato presenta excelentes habilidades de comunicación.	El candidato presenta buenas habilidades de comunicación.	El candidato presenta algo de habilidades de comunicación.	El candidato presenta pocas habilidades de comunicación.
<b>Seguridad y confianza</b>	<b>2</b>	El candidato es totalmente seguro y muestra total confianza durante la entrevista.	El candidato es bastante seguro y muestra confianza durante la entrevista.	El candidato es algo seguro y muestra algo de confianza durante la entrevista.	El candidato es poco seguro y muestra poca confianza durante la entrevista.
<b>Dominio y conocimientos en el área a desempeñar**</b>	<b>2</b>	El candidato obtuvo una nota superior a 90 en la prueba de dominio y conocimiento.	El candidato obtuvo una nota entre 81 y 90 en la prueba de dominio y conocimiento.	El candidato obtuvo una nota entre 70 y 80 en la prueba de dominio y conocimiento.	El candidato obtuvo una nota inferior a 70 en la prueba de dominio y conocimiento.

**Nota:**  
**\*\*Se deberá diseñar una prueba para evaluar el dominio de conocimiento en el área afin del puesto y se evaluará de acuerdo a los parámetros establecidos.**

**Estructura de la entrevista:**  
 a. Se deberá crear una entrevista semiestructurada, máximo 8 preguntas.

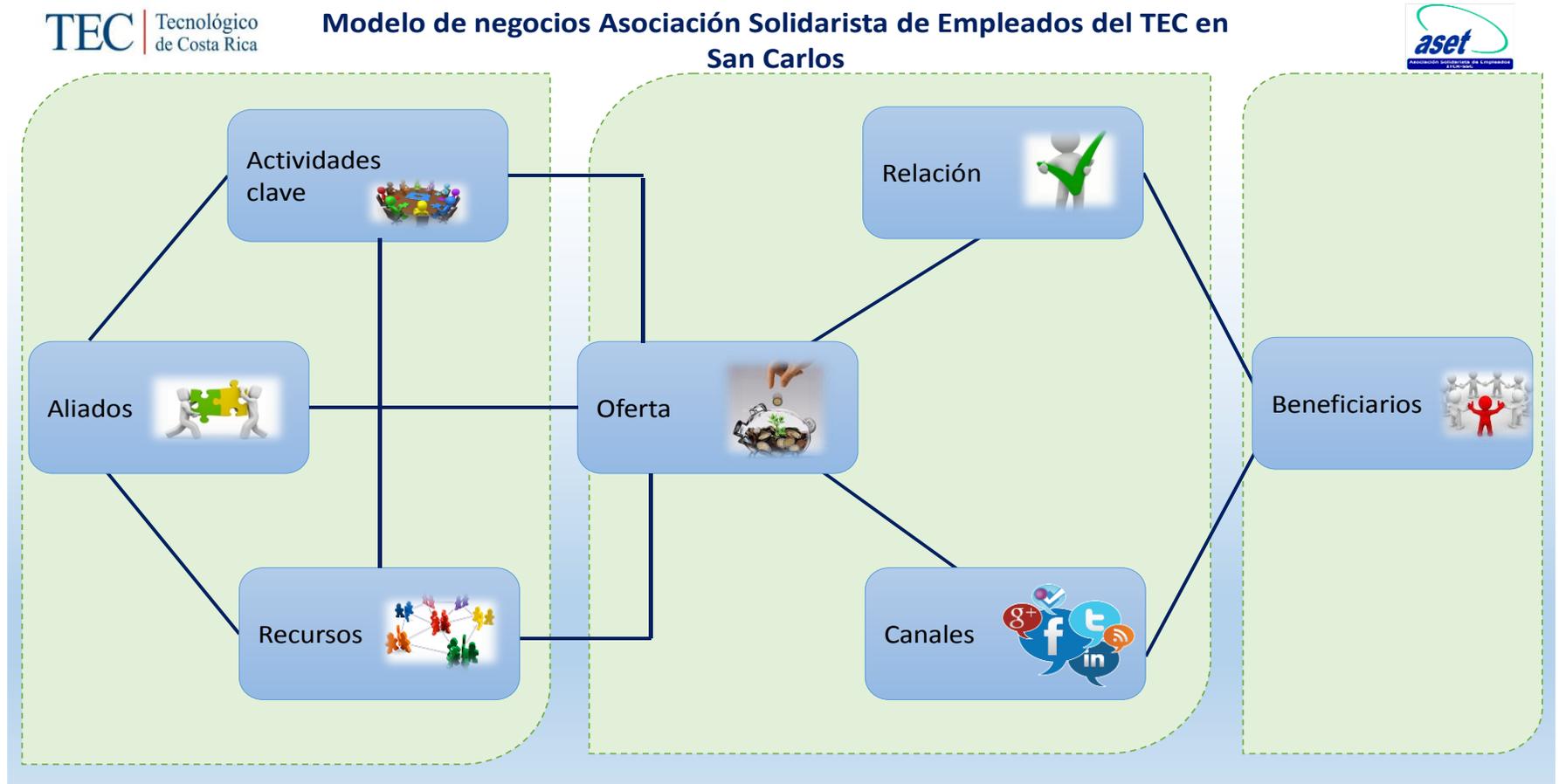
Apéndice 6. Matriz para la evaluación de la competencia

		EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA									
CRITERIO	PONDERACIÓN	ASET		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4	
		CLASIFICAC.	PESO POND.	CLASIFICAC.	PESO POND.	CLASIFICAC.	PESO POND.	CLASIFICAC.	PESO POND.	CLASIFICAC.	PESO POND.
Servicios y beneficios	15%		0		0		0		0		0
Convenios o Alianzas	15%		0		0		0		0		0
Tasas de interés líneas de crédito	15%		0		0		0		0		0
Tasas de interés planes de ahorro	15%		0		0		0		0		0
Personal	10%		0		0		0		0		0
Plazos	10%		0		0		0		0		0
Publicidad	10%		0		0		0		0		0
Tecnología	5%		0		0		0		0		0
Equipo e instalaciones físicas	5%		0		0		0		0		0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CALIFICACIÓN		4 Excelente		3 Bien		2 Regular		1 Deficiente			
SIGNIFICADO		Este factor se encuentra muy superior al promedio del sector, existe una ventaja competitiva.		Este factor se encuentra superior al promedio del sector.		Este factor se encuentra similar al promedio del sector.		Este factor se encuentra por debajo del promedio del sector.			

Apéndice 7. Cálculo del salario mensual para contratar personal

<i>Diplomado educación superior</i>						
Cantidad	Salario Mensual	Cargas sociales (26,33%)	Cesantía (5,33%)	Aguinaldo (8,33%)	Vacaciones (4,33%)	Costo Mensual
1	₡447,683.50	₡117,875.07	₡23,861.53	₡37,292.04	₡19,384.70	₡646,096.83
<i>Técnico educación superior</i>						
Cantidad	Salario Mensual	Cargas sociales (26,33%)	Cesantía (5,33%)	Aguinaldo (8,33%)	Vacaciones (4,33%)	Costo Mensual
1	₡414,507.41	₡109,139.80	₡22,093.24	₡34,528.47	₡17,948.17	₡598,217.09
<i>Cálculo del salario</i>						
Total de ambos salarios			₡1,244,313.92			
Promedio mensual de ambos salarios			₡622,156.96			
Salario a pagar anualmente por un trabajador			₡7,465,883.53			
Salario a pagar anualmente por dos trabajadores			₡14,931,767.06			

Apéndice 8. Modelo de negocios- Base inicial



## ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ESTUDIO DE MERCADO-ESTUDIANTES .....	175
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ESTUDIO DE MERCADO-FUNCIONARIOS ASOCIADOS .....	179
ANEXO 3. CUESTIONARIO PARA ESTUDIO DE MERCADO-FUNCIONARIOS NO ASOCIADOS .....	186
ANEXO 4. PLANTILLA PEST .....	193
ANEXO 5. GUÍA MCKINSEY .....	194
ANEXO 6. SOLICITUD DE AFILIACIÓN CONCASOL .....	198
ANEXO 7. SOLICITUD DE AFILIACIÓN AL MOVIMIENTO SOLIDARISTA .....	200
ANEXO 8. COTIZACIÓN CAPACITACIÓN 1 .....	202
ANEXO 9. COTIZACIÓN CAPACITACIÓN 2 .....	203
ANEXO 10. PLANTILLA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	204

## Anexo 1. Cuestionario para estudio de mercado-estudiantes

### ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¡Reciba un cordial saludo!

La siguiente encuesta tiene como finalidad indagar posibles necesidades que usted como estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica posea y que puedan ser solventadas a través de servicios que se brinden por medio de la ASET (Asociación Solidarista de Empleados del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos). Por tanto, el aporte que usted nos brinde será de gran ayuda para llevar a cabo con éxito esta investigación.

1. Carné

---

2. Edad

- 17-19
- 20-22
- 23- 25
- Más de 25

3. Género

- Masculino
- Femenino

4. Estado civil

- Soltero
- Unión libre
- Casado
- Divorciado
- Viudo

5. Carrera que cursa

- Gestión de Turismo Rural Sostenible
- Ingeniería en Producción Industrial
- Administración de Empresas
- Ingeniería en Computación
- Ingeniería en Agronomía
- Ingeniería Electrónica

6. ¿Utilizó en alguna ocasión los servicios de la Tienda (Librería) ASET?

- Si. **Pase a la pregunta #8**
- No.

7. ¿Por qué no hacía uso de la Tienda (Librería) ASET? (**Puede seleccionar más de una opción**).

- Desconocía su existencia
- Altos precios
- Horario no adecuado a sus necesidades
- Poca diversidad de productos
- Otro: Indique: \_\_\_\_\_ **Pase a la pregunta #13**

8. ¿Con qué frecuencia hacía uso de la Tienda (Librería) ASET durante el semestre?
- ( ) De 1 a 3 veces
  - ( ) De 4 a 6 veces
  - ( ) De 7 a 9 veces
  - ( ) Más de 9 veces

9. Clasifique los siguientes productos y servicios que brindaba la Tienda (Librería) ASET según la frecuencia con que usted los utilizaba.

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	5 Casi siempre	4 Siempre
Fotocopiado de documentos					
Impresión de documentos					
Empaste de documentos					
Artículos de librería y oficina					
Artículos de uso personal					
Electrodomésticos					
Equipos de cómputo					
Golosinas					
Recargas telefónicas					

10. ¿Cuál era el monto mensual promedio que usted destinaba a compras en la Tienda (Librería) ASET?
- ( ) Menos de 2.000 colones
  - ( ) De 2.000 a 6.000 colones
  - ( ) Más de 6.000 colones

11. ¿Cómo consideraba los precios de la Librería ASET?
- ( ) Altos
  - ( ) Moderados
  - ( ) Bajos

12. En su opinión y comparando con otros establecimientos en donde adquiere artículos de librería y oficina ¿Qué calificación le daría a las siguientes variables de la Tienda (Librería) ASET?

	1 Pésimo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
Servicio al cliente					
Diversidad de productos y servicios					

Calidad de los productos y servicios					
Horario					

13. ¿Con qué frecuencia haría uso de los siguientes productos y servicios que eventualmente brindaría la ASET?

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
Pago de servicios (Agua, luz, basura, internet, teléfono)					
Recargas telefónicas.					
Computadoras con acceso a Internet para impresión de documentos					
Escaneo de documentos					
Servicio de impresión fotocopiado y encuadernad					
Envío de documentos a imprimir por correo electrónico					
Venta de libros solicitados en cursos					
Venta de equipo de cómputo y tecnológico					
Artículos de librería y de oficina					
Artículos deportivos					
Artículos de uso personal (Jabón, pasta dental, desodorante etc)					
Venta de frutas y batidos.					
Venta de golosinas.					

14. ¿Qué otros productos o servicios adicionales a los descritos con anterioridad, considera usted que son necesarios o indispensables en el TEC y que podrían ser solventados por medio de la ASET?

---



---



---



---



---

15. ¿Cuál horario considera más adecuado para los servicios que eventualmente brindaría la ASET?

- ( ) 7 a.m. a 4.30 p.m.
- ( ) 9.30 a.m. a 7 p.m.
- ( ) 11 a.m. a 8 p.m.
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué facilidades les gustaría recibir en los siguientes servicios? (*Facilidades de pago, servicio express, pedidos online, servicio pre-pago o cualquier otro que usted considere*)

---



---



---

17. ¿Cómo les gustaría enterarse de los servicios y productos que eventualmente brindaría la ASET? (**Puede seleccionar más de una opción**).

- ( ) Facebook
- ( ) Correo electrónico
- ( ) Pizarras informativas
- ( ) Páginas Web
- ( ) Boletines impresos
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

18. ¿Hace uso del bus estudiantil?

- ( ) Si.
- ( ) No. **Fin de la encuesta**

19. ¿Con qué frecuencia hace uso de los siguientes horarios del bus estudiantil?

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
6.25 a.m.					
12.00 p.m.					
4. 15 p.m.					
9.00 p.m.					

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo 2. Cuestionario para estudio de mercado-funcionarios asociados**

**ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

¡Reciba un cordial saludo!

La siguiente encuesta tiene como finalidad realizar una valoración de los productos y servicios que usted como asociado demanda de la ASET a razón de sus necesidades y deseos. Por tanto, el aporte que usted nos brinde será de gran utilidad para llevar a cabo con éxito esta investigación.

1. Edad

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- Más de 49

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. Estado civil

- Soltero
- Unión libre
- Casado
- Divorciado
- Viudo

4. Dependencia en que labora

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Soda Comedor                | <input type="checkbox"/> Financiero-Contable                    |
| <input type="checkbox"/> Dirección Administrativa    | <input type="checkbox"/> Dirección de Sede                      |
| <input type="checkbox"/> Vigilancia                  | <input type="checkbox"/> Transportes                            |
| <input type="checkbox"/> Escuela de Agronomía        | <input type="checkbox"/> Carrera de Administración de Empresas  |
| <input type="checkbox"/> Carrera de Computación      | <input type="checkbox"/> Carrera de Producción Industrial       |
| <input type="checkbox"/> Carrera de Electrónica      | <input type="checkbox"/> Carrera de Turismo                     |
| <input type="checkbox"/> Escuela de Ciencias Exactas | <input type="checkbox"/> Escuela de Idiomas y Ciencias Sociales |
| <input type="checkbox"/> CTEC                        | <input type="checkbox"/> Regionalización                        |
| <input type="checkbox"/> DEVESA                      | <input type="checkbox"/> Otro. Indique: _____                   |

5. Puesto que desempeña

- Administrativo
- Docente
- Otro. Indique: \_\_\_\_\_

6. ¿Durante cuántos años ha estado laborando en el TEC?

- 0-4
- 5-9
- 10-14

- ( ) 15-19
- ( ) 20-24
- ( ) Más de 24

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la ASET? **(Puede seleccionar más de una opción).**

- ( ) Otro funcionario se lo comentó
- ( ) Se lo indicaron a la hora de su contratación
- ( ) Lo visitaron por parte de la Asociación
- ( ) Indagación propia
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

8. ¿Hace cuánto tiempo se unió a la ASET (Desde su **última** afiliación)

- ( ) De 0 meses a menos de 6 meses
- ( ) De 6 meses a menos de 1 año
- ( ) De 1 año a menos de 5 años
- ( ) De 5 años a menos de 10 años
- ( ) De 10 años a menos de 15 años
- ( ) Más de 15 años

9. Indique cuál de las siguientes frases lo identifica al definirse como asociado. **Seleccione únicamente la opción de mayor preferencia.**

- ( ) Es una garantía como empleado
- ( ) Me permite ahorrar
- ( ) Me brinda facilidades de crédito
- ( ) Me ofrece facilidades de compra en otros establecimientos
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

10. En su opinión ¿Qué calificación le daría a los siguientes servicios que ofrece o que ofreció la ASET? *(Valoración que tenga del servicio aunque no lo haya utilizado)*

	1 Pésimo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente	6 No sé, no respondo
Tienda ASET: Se encontraba ubicada contiguo a las oficinas de la ASET y brindaba servicios de fotocopiado, impresión y venta de artículos de oficina y de librería.						
Lotes: Destinados a construcción de vivienda y localizados en La Vega de Florencia.						
Convenio con Importadora Monge: La ASET se encarga de todos los trámites de compra. Si es a crédito la Asociación cancela el monto a la importadora y la deuda pasa a manos de la Asociación, a 6 meses no se						

cobran intereses y si es más de 6 meses se les cobra un interés de un 18,5%.						
Convenio con Adove Rent a Car: Exonera del pago de la prima al alquilar cualquier vehículo.						
Convenio con Hoteles Barceló: Descuento de un 10% a todos los asociados y familiares y un porcentaje mayor en giras grupales entre asociados.						
Préstamo personal ordinario: Crédito de otorgamiento rápido destinado a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo. El monto máximo a prestar será equivalente al disponible del ahorro obrero más sus excedentes acumulados por un plazo máximo de 72 meses.						
Préstamos para proyectos de inversión: Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de capital con el objetivo de ayudar al asociado en la creación de una actividad productiva. El monto máximo a prestar será de cinco millones de colones.						
Préstamo personal de consumo: Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo, cancelación de deudas entre otros. El monto máximo a prestar será de diez millones de colones.						
Préstamos solidarios: Es un crédito tanto para funcionarios del ITCR no afiliados a la ASET, como para personas relacionadas laboralmente con la Asociación, con la finalidad de solidarizarse con compañeros de trabajo necesitados de dinero.						
Préstamos para mejoras a vivienda: Destinados a financiar la compra de materiales y pago de mano de obra necesaria para la						

ampliación y para reparación de la vivienda. El monto máximo a prestar es de cinco millones de colones.						
Préstamos personales para educación: Destinados para el pago de cursos de formación, colegiaturas, matrículas y otros, que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.						
Préstamos personales para salud: Destinados para el pago de medicamentos y servicios médicos y otros rubros relacionados que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.						
Préstamos para gastos fúnebres: Tiene la finalidad de cancelar gastos relacionados con los funerales del asociado y sus familiares de primer orden; incluye ataúd, nicho, y otros gastos relacionados; su tope será de dos millones de colones.						
Apoyo con un 50% del monto de cursos matriculados en FUNDATEC.						

11. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios anteriormente descritos?

---



---



---

12. ¿En cuál de las siguientes áreas comerciales le gustaría que la ASET implementara convenios? **(Puede seleccionar más de una opción).**

- ( ) Agencias de viajes
- ( ) Venta de vehículos
- ( ) Venta de materiales y de construcción
- ( ) Tiendas de calzado, deportivas y de ropa
- ( ) Tiendas de tecnología, electrodomésticos y muebles
- ( ) Servicios funerarios
- ( ) Centros de educación
- ( ) Centros de salud
- ( ) Hoteles y centros recreativos
- ( ) Lotes y propiedades
- ( ) Otros. Indique: \_\_\_\_\_

13. ¿Con qué frecuencia adquiriría los siguientes productos y servicios en caso de ser brindados por la ASET?

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	6 No sé, no respondo
Venta de Certificados de Depósito a Plazo						
Pago de servicios (Agua, luz, basura, Internet, teléfono)						
Recargas telefónicas						
Computadoras con acceso a Internet						
Escaneo de documentos						
Servicio de fotocopiado, impresión y empastado						
Envío de documentos a imprimir por correo electrónico						
Venta de equipo de cómputo y tecnológico						
Artículos de librería y de oficina						
Artículos deportivos.						
Artículos de uso personal.						
Venta de frutas y batidos.						
Venta de golosinas.						

14. ¿Qué otros productos o servicios adicionales a los descritos con anterioridad considera que son necesarios o indispensables en el TEC y que podrían ser solventados por medio de la ASET?

---



---

15. ¿Cuál horario considera más adecuado para los servicios descritos en la pregunta #13?

- ( ) 7 a.m. a 4.30 p.m.  
 ( ) 9.30 a.m. a 7 p.m.  
 ( ) 11 p.m. a 8 p.m.  
 ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué facilidades les gustaría recibir en los siguientes servicios? (*Facilidades de pago, servicio express, pedidos online, servicio pre-pago o cualquier otro que usted considere*).

---



---

17. ¿Cómo les gustaría enterarse de los servicios y productos que eventualmente brindaría la ASET? **(Puede seleccionar más de una opción)**

- ( ) Facebook
- ( ) Correo electrónico
- ( ) Páginas Web
- ( ) Boletines impresos
- ( ) Pizarras informativas
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

18. En su opinión ¿Qué calificación le daría a la Asociación en cuanto a las siguientes variables?

	<b>1</b> <b>Pésimo</b>	<b>2</b> <b>Malo</b>	<b>3</b> <b>Regular</b>	<b>4</b> <b>Bueno</b>	<b>5</b> <b>Excelente</b>	<b>6</b> <b>No sé, no respondo</b>
Desarrollo						
Planificación						
Convenios con otros entes						
Inserción de nuevos servicios						
Proyectos actuales						
Comunicación						
Promoción						
Control						
Diversidad de servicios						
Experiencia empresarial						
Asesoría y apoyo						

19. Con respecto a las variables de la pregunta anterior ¿Qué sugerencias le brindaría a la Asociación?

---



---

20. Con respecto a las siguientes variables, ¿Cómo calificaría el desempeño de la actual Junta Directiva de la ASET?

	<b>1</b> <b>Pésimo</b>	<b>2</b> <b>Malo</b>	<b>3</b> <b>Regular</b>	<b>4</b> <b>Bueno</b>	<b>5</b> <b>Excelente</b>	<b>6</b> <b>No sé, no respondo</b>
Atención a sugerencias						

Contribución al desarrollo de la Asociación						
Eficiencia en la toma de decisiones						
Proyección a futuro						
Atención al asociado						
Cumplimiento de la legislación y normativas						
Compromiso y responsabilidad						

21. Con respecto a las variables de la pregunta anterior ¿Qué sugerencias le brindaría a la Junta Directiva?

---



---

22. Con respecto a las siguientes variables, ¿Cómo calificaría el desempeño del administrador de la ASET?

	<b>1 Pésimo</b>	<b>2 Malo</b>	<b>3 Regular</b>	<b>4 Bueno</b>	<b>5 Excelente</b>	<b>6 No sé, no respondo</b>
Atención a sugerencias						
Contribución al desarrollo de la Asociación						
Eficiencia en la toma de decisiones						
Proyección a futuro						
Atención al asociado						
Cumplimiento de la legislación y normativas						
Compromiso y responsabilidad						

23. Con respecto a las variables de la pregunta anterior ¿Qué sugerencias le brindaría al administrador de la ASET?

¡Gracias por su colaboración!

### Anexo 3. Cuestionario para estudio de mercado-funcionarios no asociados

#### Encuesta para investigación de mercado

¡Reciba un cordial saludo!

La siguiente encuesta tiene como finalidad indagar posibles necesidades que usted como funcionario del Instituto Tecnológico de Costa Rica posea y que puedan ser solventadas a través de servicios que se brinden por medio de la ASET (Asociación Solidaria de Empleados del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos). Por tanto, el aporte que usted nos brinde será de gran utilidad para llevar a cabo con éxito esta investigación.

1. Edad

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- Más de 49

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. Estado civil

- Soltero
- Unión libre
- Casado
- Divorciado
- Viudo

4. Dependencia en que labora

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Soda Comedor                | <input type="checkbox"/> Financiero-Contable                    |
| <input type="checkbox"/> Dirección Administrativa    | <input type="checkbox"/> Dirección de Sede                      |
| <input type="checkbox"/> Vigilancia                  | <input type="checkbox"/> Transportes                            |
| <input type="checkbox"/> Escuela de Agronomía        | <input type="checkbox"/> Carrera de Administración de Empresas  |
| <input type="checkbox"/> Carrera de Computación      | <input type="checkbox"/> Carrera de Producción Industrial       |
| <input type="checkbox"/> Carrera de Electrónica      | <input type="checkbox"/> Carrerea de Turismo                    |
| <input type="checkbox"/> Escuela de Ciencias Exactas | <input type="checkbox"/> Escuela de Idiomas y Ciencias Sociales |
| <input type="checkbox"/> CTEC                        | <input type="checkbox"/> Regionalización                        |
| <input type="checkbox"/> DEVESA                      | <input type="checkbox"/> Otro. Indique: _____                   |

5. Puesto que desempeña

- Administrativo
- Docente
- Otro. Indique: \_\_\_\_\_

6. ¿Durante cuantos años ha estado laborando en el TEC?
- 0-4
  - 5-9
  - 10-14
  - 15-19
  - 20-24
  - Más de 24
7. ¿Conoce los beneficios de estar afiliado a una Asociación Solidarista?
- Si
  - No
8. ¿Conoce de la existencia de la ASET (Asociación Solidarista del TEC Sede San Carlos)?
- No. **Pase a la pregunta #14**
  - Si
9. ¿Conoce los servicios que brinda ASET?
- Si
  - No
10. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Asociación? **(Puede seleccionar más de una opción)**
- Otro funcionario se lo comentó
  - Se lo indicaron a la hora de su contratación
  - Lo visitaron por parte de la Asociación
  - Indagación propia
  - Otro. Indique: \_\_\_\_\_
11. ¿Ha pertenecido en algún momento a la ASET?
- No. **Pase a la pregunta #14**
  - Si
12. ¿Por qué se retiró de la Asociación?
- Se afilió a la ASETEC
  - No le resultó beneficioso
  - No satisfacía sus necesidades y deseos
  - Imposibilidad para hacer el ahorro obrero obligatorio
  - Otro. Indique: \_\_\_\_\_.
13. ¿Durante cuánto tiempo perteneció a la Asociación?
- De 0 meses a menos de 6 meses
  - De 6 meses a menos de 1 año
  - De más de 1 año a menos de 5 años
  - De más de 5 años a menos de 10 años
  - Más de 10 años

14. ¿Le interesaría reingresar o ingresar a la ASET? (*Reingresar en caso de que se haya retirado de la Asociación o ingresar en caso de que nunca haya pertenecido a la Asociación*)

( ) No. **Pase a la pregunta #16**

( ) Si

15. En caso de que llegue a afiliarse a la ASET ¿Con que frecuencia haría uso de los siguientes servicios que se ofrecen actualmente?

	<b>1 Nunca</b>	<b>2 Casi nunca</b>	<b>3 A veces</b>	<b>4 Casi siempre</b>	<b>5 Siempre</b>	<b>6 No sé, no respondo</b>
Convenio con Importadora Monge: La ASET se encarga de todos los trámites de compra. Si es a crédito la Asociación cancela el monto a la importadora y la deuda pasa a manos de la Asociación, a 6 meses no se cobran intereses y si es más de 6 meses se les cobra un interés de un 18,5%.						
Convenio con Adove Rent a Car: Exonera del pago de la prima al alquilar cualquier vehículo.						
Convenio con Hoteles Barceló: Descuento de un 10% a todos los asociados y familiares y un porcentaje mayor en giras grupales entre asociados.						
Préstamo personal ordinario: Crédito de otorgamiento rápido destinado a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo. El monto máximo a prestar será equivalente al disponible del ahorro						

<p>obrero más sus excedentes acumulados por un plazo máximo de 72 meses.</p>						
<p>Préstamos para proyectos de inversión: Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de capital con el objetivo de ayudar al asociado en la creación de una actividad productiva. El monto máximo a prestar será de cinco millones de colones.</p>						
<p>Préstamo personal de consumo: Destinados a financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo, cancelación de deudas entre otros. El monto máximo a prestar será de diez millones de colones.</p>						
<p>Préstamos solidarios: Es un crédito tanto para funcionarios del ITCR no afiliados a la ASET, como para personas relacionadas laboralmente con la Asociación, con la finalidad de solidarizarse con compañeros de trabajo necesitados de dinero.</p>						
<p>Préstamos para mejoras a vivienda: Destinados a financiar la compra de materiales y pago</p>						

<p>de mano de obra necesaria para la ampliación y para reparación de la vivienda. El monto máximo a prestar es de cinco millones de colones.</p>						
<p>Préstamos personales para educación: Destinados para el pago de cursos de formación, colegiaturas, matrículas y otros, que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.</p>						
<p>Préstamos personales para salud: Destinados para el pago de medicamentos y servicios médicos y otros rubros relacionados que el asociado y su familia necesiten financiar por un monto máximo de dos millones.</p>						
<p>Préstamos para gastos fúnebres: Tiene la finalidad de cancelar gastos relacionados con los funerales del asociado y sus familiares de primer orden; incluye ataúd, nicho, y otros gastos relacionados; su tope será de dos millones de colones.</p>						

16. ¿Con qué frecuencia adquiriría los siguientes productos y servicios en caso de ser brindados por la ASET?

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	6 No sé, no respondo
Venta de Certificados de Depósito a plazo.						
Pago de servicios (Agua, luz, basura, internet, teléfono).						
Recargas telefónicas.						
Computadoras con acceso a Internet para impresión de documentos.						
Escaneo de documentos.						
Servicio de fotocopiado, empastado y encuadernado.						
Envío de documentos a imprimir por correo electrónico.						
Venta de equipo de cómputo y tecnológico.						
Artículos de librería y de oficina.						
Artículos deportivos.						
Artículos de uso personal (Jabón, pasta dental, desodorante etc.)						
Venta de frutas y batidos.						
Venta de golosinas.						

17. ¿Qué otros productos o servicios adicionales a los descritos con anterioridad, considera usted que son necesarios o indispensables en el TEC y que podrían ser solventados por medio de la ASET?

---



---

18. ¿Cuál horario considera más adecuado para los servicios descritos en la pregunta #16?

- ( ) 7 a.m. a 4.30 p.m.
- ( ) 9.30 a.m. a 7 p.m.
- ( ) 11 a.m. a 8 p.m.
- ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_

19. ¿Qué facilidades les gustaría recibir en los siguientes servicios? (Facilidades de pago, servicio express, pedidos online, servicio pre-pago o cualquier otro que usted considere).

---

---

20. ¿Cómo les gustaría enterarse de los servicios y productos que eventualmente brindaría la ASET? **(Puede seleccionar más de una opción).**

- Facebook
- Correo electrónico
- Pizarras informativas
- Páginas Web
- Boletines impresos
- Otro. Indique: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

#### Anexo 4. Plantilla PEST

# PEST

## Políticos / Legales

- Legislación sobre monopolios
- Leyes de protección medio ambiental
- Política fiscal
- Legislación de comercio exterior
- Legislación laboral
- Estabilidad del gobierno
- ...

## Económicos

- Ciclos de negocios
- Tendencias del PIB
- Tipos de interés
- Inflación
- Posibilidad de paro
- Renta disponible
- Disponibilidad de energía
- ...

## Socio - Culturales

- Demografía
- Distribución del nivel de renta
- Movilidad social
- Cambios en el estilo de vida
- Consumismo
- Niveles de educación
- ...

## Tecnológicos

- Gasto público en investigación
- Nuevos descubrimientos / desarrollos
- Rapidez de las transferencias de tecnología
- Tasas de obsolescencia
- ...

**Anexo 5. Guía McKinsey**

ELEMENTO	CONSIDERACIONES	Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en la Asociación?	Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en la Asociación?	Debilidades ¿En qué no ha avanzado en la Asociación o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente?	Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar?
1. Estrategia	1. ¿Tiene la Asociación una estrategia funcional compartida?				
	2. ¿Se cuenta con una o un conjunto de políticas bien definidas?				
	3. ¿Es conocida, discutida y retroalimentada periódicamente la estrategia de la institución por todas las autoridades ejecutivas correspondientes, demás departamentos y niveles operativos?				
	4. ¿Se difunde esa estrategia y sus acciones relacionadas a lo largo y ancho de la Asociación?				
	5. ¿Cuenta la Asociación con los insumos necesarios para el cumplimiento de la estrategia?				

ELEMENTO	CONSIDERACIONES	Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en la Asociación?	Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en la Asociación?	Debilidades ¿En qué no ha avanzado en la Asociación o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente?	Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar?
	6. ¿La conoce todo el personal?				
	7. ¿Se cuenta con una persona encargada de su cumplimiento?				
	8. ¿La estrategia se implementó?				
2. Estructura	9. ¿Cuenta la Asociación con una persona a cargo de orientar y que se responsabilice porque se cumpla con la estrategia y las políticas definidas?				
	10. ¿Se tienen definidas las responsabilidades que tiene la Directora Ejecutiva con la estrategia y las políticas empresariales?				
3. Sistemas	11. ¿Se tiene diseñado algún sistema concebido como un proceso de mejora continua?				

ELEMENTO	CONSIDERACIONES	Descripción de la situación actual ¿Qué es lo que hay realmente en la Asociación?	Fortalezas ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en la Asociación?	Debilidades ¿En qué no ha avanzado en la Asociación o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente?	Oportunidades de mejora ¿Cómo podría mejorar?
	12. ¿Se dispone de instrumentos para la planificación, ejecución, seguimiento, control y mejora continua?				
	13. ¿Se dispone de un sistema de rendición de cuentas o de presentación de informes?				
4. Estilo de gestión	14. ¿Cómo se toman las decisiones?				
	15. ¿Cuán autoritario, participativo, permisivo, eficiente o ineficiente, eficaz o ineficaz se puede considerar?				
	16. ¿Es considerado un estilo centralizado en el poder de una o pocas personas?				
	17. ¿En qué medida se recurre a liderazgos múltiples?				

ELEMENTO	CONSIDERACIONES	Descripción de la situación actual  ¿Qué es lo que hay realmente en la Asociación?	Fortalezas  ¿Qué aspectos relacionados con cada elemento sobresalen en la Asociación?	Debilidades  ¿En qué no ha avanzado en la Asociación o qué está haciendo de manera inadecuada o insuficiente?	Oportunidades de mejora  ¿Cómo podría mejorar?
5. Personal	18. ¿Se cuenta con personal competente y capacitado para gestionar las estrategias, políticas, sistemas y programas o proyectos al nivel central?				
6. Habilidades	19. ¿Cuenta la Asociación con las competencias de gestión y operativas para ejecutar a lo interno las estrategias y políticas?				
7. Valores compartidos	20. ¿Cuenta la Asociación con misión y visión?				

**Fuente:** Elaborado por Rolando Miranda, modificado por Gabriela Víquez.

#### Anexo 6. Solicitud de afiliación CONCASOL



## SOLICITUD DE AFILIACIÓN

Fecha 10 de marzo 2014

Señores Junta Directiva

Estimados señores:

El suscrito \_\_\_\_\_ cédula de  
identidad numero \_\_\_\_\_, en mi calidad de  
Presidente y Representante legal de la inscrita al Tomo: \_\_\_\_\_, Folio:  
\_\_\_\_\_, Asiento: \_\_\_\_\_, expediente: \_\_\_\_\_, Cédula Jurídica  
\_\_\_\_\_, formalmente solicitamos que nos afilien  
a la:

**Federación Costarricense de Asociaciones Solidaristas del Sector Público  
FECASEP**

**Federación Costarricense de Asociaciones Solidaristas del Sector Privado  
FECASPRI**

Y por ende a la Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas, CONCASOL,  
con todos los derechos y obligaciones que este acto implica.

Para tales efectos nos permitimos adjuntar: la Personería Jurídica, la Cédula Jurídica y la  
transcripción del acuerdo de la Asamblea, según lo disponen los Estatutos de cada  
federación para afiliarse.

Detallamos la lista de los tres delegados de nuestra Asociación Solidarista que nos representarán en los diferentes actos que lleve a cabo la Federación, por lo cual detallo nombre completo y número de cédula de los mismos.

Nombre      N. de Cédula.    Correo electrónico / Teléfono

---

---

---

---

---

**Información Complementaria:**

Nombre completo de la Asociación Solidarista:

---

---

Cantidad de asociados: \_\_\_\_\_

Fecha de creación de la asociación: \_\_\_\_\_

Teléfonos

Oficina:

---

Domicilio de la Asociación:

---

Contacto con Federación

Correo \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Presidente \_\_\_\_\_

Administrador \_\_\_\_\_

---

Presidente Asociación Solidarista

Nota: La Solicitud y la documentación completa debe enviarse a CONCASOL  
Dirección: De la Caja Costarricense de Seguro Social 300 metros sobre la Avenida Segunda.  
Edificio de ASECCSS, (color azul) cuarto piso, Frente al edificio de Caja de Ande.  
Tel: 2211-0513 / 2522-5549  
También puede escanearlos documentos y enviarlos por correo electrónico a la dirección  
[solidarismo@concasol.org](mailto:solidarismo@concasol.org).

Anexo 7. Solicitud de afiliación al Movimiento Solidarista



**MOVIMIENTO SOLIDARISTA COSTARRICENSE**  
**BOLETA DE INFORMACIÓN / BASE DE DATOS**

Nombre de Empresa/Asociación:

---

Siglas de la Asociación:

---

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Apartado: \_\_\_\_\_

Dirección Física:

---

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_

Sector al que pertenece su empresa

Público

Privada

Naturaleza del Negocio

Industrial

Agrícola

Comercial Servicios

**JUNTA DIRECTIVA    NOMBRE- CORREO ELECTRÓNICO**

---

---

---

---

**Nombre del Administrador:**

\_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Cédula Jurídica:** \_\_\_\_\_

**No. Asociados:** \_\_\_\_\_

**No. Expediente:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Constitución:** \_\_\_\_\_

**Tomo:** \_\_\_\_\_ **Folio:** \_\_\_\_\_ **Asiento:** \_\_\_\_\_ **%Ahorro:** \_\_\_\_\_ **%Aporte:** \_\_\_\_\_

**Patrimonio:** \_\_\_\_\_

**¿Cuenta su Asociación Solidarista con algún Proyecto Empresarial? .Especifique**

---

Anexo 8. Cotización capacitación 1

18/05/2015

FACTURA PROFORMA			
Curso: Estrategias para la administración efectiva de proyectos		Nº 00-3	
Cliente: ASET		Fecha Solicitud: 18 de mayo de 2015	
Atención:		Teléfono:	
Contratación de actividad de capacitación	Cantidad	Precio	Subtotal
	10	€110.000,00	€1.100.000,00
<i>Detalle</i>			
Curso "Estrategias para la administración efectiva de proyectos". Teniendo una duración de 5 semanas, dos sesiones de 3 horas cada semana.			
			<b>MONTO TOTAL €1.100.000,00</b>
Un millón cien mil colones netos con 0/100			
<b>Validez de la oferta: 30 días hábiles</b>			
El pago se puede realizar por transferencia o cheque a nombre de FUNDATEC, en las siguientes cuentas:			
* Banco Nacional 100-01-075-003959-4		* Banco Costa Rica 275-0004039-8	
 <hr/> <b>MAP. Rogelio González Quirós</b> Coordinador CTEC			

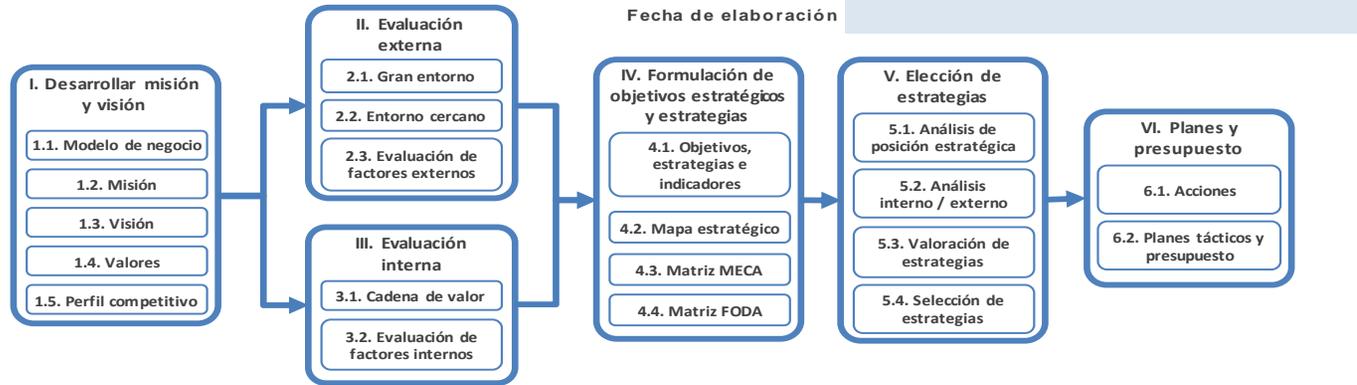
Anexo 9. Cotización capacitación 2

18/05/2015

FACTURA PROFORMA			
Curso: Excel avanzado para administración		N° 00-4	
Cliente: ASET		Fecha Solicitud: 18 de mayo de 2015	
Atención:			
Teléfono:			
Contratación de actividad de capacitación*	Cantidad	Precio	Subtotal
	10	€85.000,00	€850.000,00
<i>Detalle</i>			
Curso "Estrategias para la administración efectiva de proyectos". Teniendo una duración de 5 semanas, dos sesiones de 3 horas cada semana.			
*Nota: Apertura sujeta a cupo mínimo			
Un millón cien mil colones netos con 0/100			
		<b>MONTO TOTAL</b>	<b>€850.000,00</b>
<b>Validez de la oferta: 30 días hábiles</b>			
El pago se puede realizar por transferencia o cheque a nombre de FUNDATEC, en las siguientes cuentas:			
* Banco Nacional 100-01-075-003959-4		* Banco Costa Rica 275-0004039-8	
 <hr/> <b>MAP. Rogelio González Quirós</b> Coordinador CTEC			

Anexo 10. Plantilla Administración Estratégica

# Administración Estratégica



Diseñado por Rony Rodríguez Barquero  
 San Carlos, Costa Rica  
 Correo: rony@miraflores.cr  
 Teléfono: +506 83503000  
 Versión 3.1 2014  
 © Derechos de autor en trámite

Seleccione en el menú "Vista" y luego "Pantalla completa"; se trabaja mejor

