



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un plan estratégico para la empresa  
Multisaldo

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

Realizado por:  
David Hernández Rojas

Profesor Guía:  
Ronald Moya Calvo

San José, Costa Rica  
Noviembre, 2012

*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en bello y maravilloso mundo del saber (Einstein. A)*

# AGRADECIMIENTOS

---

Primeramente brindo mi eterno agradecimiento a Dios por las oportunidades que me ofrece y por darme la capacidad por poder aprovecharlas y superarlas día a día.

Todas estas oportunidades no sería posible alcanzarlas sin un grupo de personas que me apoyan en todas las acciones que deseo emprender, máxime cuando se trate de superación personal. Ellos son mi familia, a mis padres por ser mi ejemplo de vida y a mi hermano por ser una fuente de apoyo insaciable con la que puedo contar siempre, nunca podré terminar de agradecer todo lo que hacen por mí.

En todo el camino de mis años de estudio en la universidad logré generar grandes amistades que también formaron parte de este gran paso, en especial Hernán y Josué personas con las que trabajé y estudié conjuntamente estos años, y gracias a ellos conté con gran apoyo cuando lo necesité.

Por ultimo deseo agradecer enormemente a un gran número de familiares, profesores y conocidos, que aportaron su granito de arena para guiarme en mi camino.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO .....	V
INTRODUCCIÓN .....	VI
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	1
1. <i>Reseña histórica:</i> .....	1
2. <i>Razón Social:</i> .....	3
3. <i>Descripción del negocio:</i> .....	3
4. <i>Recurso humano de la empresa:</i> .....	3
5. <i>Misión y visión:</i> .....	4
6. <i>Valores:</i> .....	4
7. <i>Horario:</i> .....	4
8. <i>Logo de la empresa:</i> .....	4
9. <i>Ubicación:</i> .....	5
10. <i>Dueño:</i> .....	5
B. JUSTIFICACIÓN .....	5
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
D. OBJETIVOS .....	6
1. <i>General:</i> .....	6
2. <i>Específicos:</i> .....	6
E. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	7
1. <i>Alcances:</i> .....	7
2. <i>Limitaciones:</i> .....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
A. ADMINISTRACION: .....	9
1. <i>Definición:</i> .....	9
2. <i>Funciones:</i> .....	9
B. ESTRATEGIA:.....	10
1. <i>Definición:</i> .....	10
2. <i>Administración estratégica:</i> .....	11
3. <i>Pasos de la administración estratégica:</i> .....	11
4. <i>Misión:</i> .....	12
5. <i>Visión:</i> .....	12
6. <i>Políticas:</i> .....	12
7. <i>Valores:</i> .....	13
8. <i>Objetivos:</i> .....	13
9. <i>Cultura organizacional:</i> .....	13

10. Eficiencia .....	13
11. Eficacia:.....	14
12. Liderazgo:.....	14
13. Diversificación:.....	14
<b>C. ANALISIS DEL ENTORNO: .....</b>	<b>15</b>
1. Análisis de la situación: .....	15
2. Macroambiente:.....	15
3. Microambiente .....	17
4. Análisis FODA:.....	18
5. Análisis MECA:.....	19
6. Evaluación del ambiente interno .....	20
<b>D. CREACIÓN DE VALOR Y GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....</b>	<b>22</b>
1. Cadena de valor:.....	22
2. Creación de ventajas competitivas .....	23
3. Eficiencia superior.....	24
4. Calidad superior.....	24
5. Innovación superior .....	24
6. Estrategia del océano azul .....	25
<b>E. BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>25</b>
1. Definición .....	25
2. Origen.....	26
3. Ventajas .....	26
4. Perspectivas .....	26
5. Mapas estratégicos .....	27
<b>F. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>27</b>
1. Relación estructura-estrategia.....	27
2. Relación cultura-estrategia.....	28
3. Practicas de recursos humanos .....	28
<b>G. CONTROL ESTRATEGICO .....</b>	<b>28</b>
1. Definición .....	28
2. Proceso de control .....	28
<b>H. SERVICIOS PREPAGO: .....</b>	<b>29</b>
1. Plan Prepago.....	29
2. Tiempo Aire.....	30
3. Activo Intangible.....	30
4. Comercialización.....	30
5. Formación de lealtad y retención del cliente .....	32
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>33</b>
<b>A. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
1. Enfoque mixto:.....	33
<b>B. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
1. Investigación exploratoria.....	33
2. Investigación descriptiva .....	34

<b>C.</b>	<b>FUENTES Y SUJETOS .....</b>	<b>34</b>
1.	<i>Fuentes</i> .....	34
2.	<i>Sujetos</i> .....	34
<b>D.</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
1.	<i>Observación</i> .....	35
2.	<i>Entrevista:</i> .....	35
<b>E.</b>	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>36</b>
1.	<i>Análisis de la información:</i> .....	36
2.	<i>Procesamiento de la información:</i> .....	36
	<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>37</b>
	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE MULTISALDO .....</b>	<b>37</b>
<b>A.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER:.....</b>	<b>37</b>
1.	<i>Amenaza de nuevos competidores:</i> .....	37
2.	<i>Intensidad de los competidores actuales:</i> .....	39
3.	<i>Presión de productos sustitutos:</i> .....	42
4.	<i>Poder negociador de compradores:</i> .....	42
5.	<i>Poder negociador de proveedores:</i> .....	43
6.	<i>Los complementarios:</i> .....	44
<b>B.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....</b>	<b>44</b>
1.	<i>Legislación y regulaciones</i> .....	44
2.	<i>Análisis del Sector</i> .....	45
<b>C.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO: .....</b>	<b>48</b>
1.	<i>Servicio al cliente:</i> .....	48
2.	<i>Comunicación:</i> .....	48
3.	<i>Espacio Físico:</i> .....	49
4.	<i>Tecnología:</i> .....	50
5.	<i>Competencias distintivas:</i> .....	51
6.	<i>Cadena de valor:</i> .....	51
7.	<i>Cultura Organizacional:</i> .....	51
8.	<i>Análisis de las 7's</i> .....	52
9.	<i>Análisis FODA:</i> .....	56
	<b>CAPITULO V .....</b>	<b>59</b>
	<b>PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MULTISALDO.....</b>	<b>59</b>
<b>A.</b>	<b>ANÁLISIS MECA: .....</b>	<b>59</b>
1.	<i>Mejorar:</i> .....	59
2.	<i>Explotar:</i> .....	60
3.	<i>Corregir:</i> .....	61
4.	<i>Afrontar:</i> .....	61
<b>B.</b>	<b>ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER:.....</b>	<b>62</b>
<b>C.</b>	<b>CICLO DE VIDA .....</b>	<b>64</b>
<b>D.</b>	<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA: .....</b>	<b>64</b>
1.	<i>Propuesta de la Misión:</i> .....	64

2.	<i>Propuesta de la visión:</i> .....	64
3.	<i>Propuesta del Organigrama organizacional</i> .....	65
4.	<i>Extracción del ADN de la misión:</i> .....	66
5.	<i>Extracción del ADN de la visión:</i> .....	67
6.	<i>Planteamiento de objetivos estratégicos según las perspectivas:</i> .....	68
7.	<i>Mapa estratégico:</i> .....	70
8.	<i>Cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard):</i> .....	72
9.	<i>Aspectos fundamentales para el éxito de la estrategia</i> .....	79
E.	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:</b> .....	<b>82</b>
1.	<i>Duración:</i> .....	82
2.	<i>Iniciación de la propuesta:</i> .....	82
3.	<i>Puesta en marcha</i> .....	83
4.	<i>Sistema de control estratégico</i> .....	83
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>86</b>
A.	<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>86</b>
B.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÉNDICE</b> .....	<b>89</b>
A.	<b>FORMULARIO DE CONTROL DE TIEMPOS DE ESPERA PARA SISTEMA DE RECARGA SMS</b> .....	<b>89</b>
B.	<b>FORMULARIO DE CONTROL DE TIEMPOS DE ESPERA PARA SISTEMA DE RECARGA WEB</b> .....	<b>90</b>
C.	<b>CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO</b> .....	<b>91</b>
D.	<b>CUESTIONARIO PERCEPCIÓN GERENCIAL SOBRE SITUACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>93</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>98</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 .....	50
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
FIGURA 2 .....	65
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA MULTISALDO.....	65
FIGURA 3 .....	71
MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA MULTISALDO.....	71

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La presente investigación se realizó en una organización llamada Multisaldo la cual se ubica en Puriscal y se dedica a la comercialización y distribución de productos prepago a nivel nacional.

El problema de esta organización surge debido a que no poseía ningún método de planificación formalmente establecido y carecía de información documental.

La organización, al momento de la investigación, poseía una estructura sencilla pero no definida formalmente, además que no tenía definida su misión y visión.

Multisaldo se desempeña en un mercado caracterizado por la agresividad de sus competidores y de mucha inestabilidad en cuanto a clientes. En este sector la empresa no se encontraba posicionada y estaba en la lucha por crecer y fortalecerse.

La propuesta se basa en un Balanced ScoreCard, donde se incluyen una serie de objetivos estratégicos que nacen de una misión y una visión propuestas para la organización, estos objetivos son expuestos de forma gráfica en un mapa estratégico. Además de que se incluye su respectivo plan de implementación adecuado a la organización.





# INTRODUCCIÓN

---

Multisaldo es una empresa de corte familiar que nace por la necesidad de su fundador de trabajar de forma independiente.

La organización se dedica a la comercialización y distribución de productos prepagados, principalmente de la marca Kolbi. Para su distribución utiliza agentes vendedores y precisa de un grupo de colaboradores para la atención de su call center.

La siguiente investigación detalla una propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo, con la idea de que gracias a la implementación de la misma, la organización logre satisfactoriamente los objetivos planteados obteniendo a su vez los resultados anhelados.

El contenido del estudio se desglosa de la siguiente forma:

- Capítulo I: Generalidades de la investigación.
- Capítulo II: Marco Teórico.
- Capítulo III: Marco Metodológico.
- Capítulo IV: Análisis de la situación actual de la organización.
- Capítulo V: Estrategia Propuesta.
- Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

En el capítulo I, se mencionan aspectos generales de la organización. Los cuales son fundamentales para comprender el contexto en el que se desarrolla el proyecto.

El capítulo II detalla el sustento teórico relevante para el entendimiento de la investigación.



El marco metodológico describe el enfoque y tipo de investigación utilizada, así como las fuentes y sujetos de los que se recopiló la información, adicionando las técnicas de procesamiento de información utilizadas.

El capítulo IV describe la situación actual de la organización, tanto a nivel interno como a nivel externo, además de aspectos como la cultura, estructura, entre otros.

La estrategia propuesta como resultado del estudio realizado se ve plasmada en el capítulo V. Se desarrollan temas como la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis FODA y MECA, el cuadro de mando integral, entre otros. Por otro lado.

Por último se enlistan las conclusiones y recomendaciones generales pertinentes a la investigación.



# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

---

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer los principales aspectos de la investigación, acaparando temas como: la empresa en la cual se realizó la investigación, así como una justificación de estudio, a su vez aborda los objetivos tanto específicos como el general, y por último los alcances y limitaciones de la investigación.

### A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

#### 1. **Reseña histórica:**

La idea de la organización nace en el mes de Julio del 2011, cuando el dueño y fundador siente la necesidad de independizarse y trabajar por cuenta propia fundando su propia empresa, es casi dos meses después de que se formula la idea cuando se pone en marcha la organización, oficialmente el 1 de octubre del 2011.

La empresa inicia operaciones, distribuyendo tarjetas físicas de recarga KÖLBI. Sólo contaba con su razón social, CODESO, como nombre.

Para mediados del mes de octubre se inicia con la activación de líneas prepago KÖLBI como nuevo producto y es cuando se decide agregar el nombre comercial Multisaldo a la empresa.

Con la compañía en crecimiento, se llega a una alianza con la empresa Call My Way, proveedor de telefonía, para unificar conocimientos e introducir el sistema de recarga automática para los servicios móviles prepago.



Se llegó al acuerdo de que Call My Way se haría cargo de la parte informática y Multisaldo se encargaría de la comercialización del producto bajo la marca Multisaldo.

Es el 1 de noviembre de 2011 cuando se pone en marcha oficialmente el sistema de recarga automática basado en una pagina de internet ([www.multisaldo1900.com](http://www.multisaldo1900.com)).

Con la inclusión de este nuevo producto la empresa comenzó a tomar el rumbo deseado por su fundador, y nace la necesidad de tener un domicilio fijo donde se dispongan los equipos de cómputo, una central telefónica, así como el espacio físico para atender el aumento del personal.

Es por esto que se acude a acondicionar un espacio en la misma casa de habitación del dueño para poder desempeñar las labores de telemarketing y servicio al cliente que se le debería brindar a los puntos que se asociaran.

En cuestión de mes y medio Multisaldo había logrado asociar alrededor de 150 puntos de venta, los cuales seguían creciendo día a día, es por esto que Call My Way decide sacar del mercado su marca SuperFeria, empresa destinada a realizar la misma actividad de Multisaldo y que contaba con más de 2 años de operación, y los puntos de venta de SuperFeria son transferidos a Multisaldo.

Con la inclusión de estos nuevos puntos la empresa se afianzó y logró captar más agentes de ventas, brindándoles la oportunidad de ofrecer todos los productos de la compañía, reforzando la filosofía de la organización de ofrecer todos los productos prepago con un mismo proveedor.

La empresa se ha mantenido, a pesar de las arremetidas de sus competidores, sin agregar ningún producto nuevo; pero manteniendo su crecimiento en puntos de venta.



Es gracias al crecimiento, en ventas y puntos de venta, que se ve la necesidad de expandirse en recurso humano y espacio físico, por lo que se toma la decisión de alquilar una casa de habitación y acondicionarla para la prestación de los servicios-

Actualmente la empresa se ha logrado mantener y posicionar su marca entre los competidores y comercios a lo largo del país, se encuentran implementando la inclusión de nuevos productos para mantener el crecimiento a nuevos segmentos de mercado que antes no podían atender.

Al momento de la investigación la empresa contaba con 8 personas laborando directamente para la organización.

## **2. Razón Social:**

Consultoría para el Desarrollo de la Economía Social S.A.

## **3. Descripción del negocio:**

Multisaldo se dedica a la comercialización y distribución de los servicios prepago ofrecidos por las principales empresas de telefonía ubicadas en el territorio costarricense.

Actualmente la empresa distribuye servicios para las empresas ICE y Call My Way, ofreciendo los productos de: Líneas Kolbi prepago, tarjetas de recarga Kolbi y Call My Way, así como la recarga tiempo aire de los dos proveedores.

La distribución de estos productos se realiza por medio de agentes vendedores y vía electrónica para la recarga automática.

## **4. Recurso humano de la empresa:**



En la actualidad se cuenta con 8 personas que trabajan directamente para la organización, el Gerente y dueño de la misma, un encargado del departamento de tarjetas, un encargado del departamento de activaciones, tres personas en el área de soporte técnico y servicio al cliente, un contador y una persona encargada de la limpieza. Adicionalmente Multisaldo cuenta con más de 15 agentes encargados de distribuir los productos, sin embargo estos no pertenecen formalmente a la organización.

**5. Misión y visión:** La empresa no posee una misión y visión definidos

**6. Valores:**

- Honradez
- Compromiso
- Entusiasmo
- Responsabilidad
- Equidad

**7. Horario:**

La empresa brinda un horario de atención de domingo a domingo, de lunes a viernes el horario de atención es de 7:00 a.m. a 8:00 p.m. sábados de 7:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. y los domingos el horario es de las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. cabe destacar que los domingos la atención es únicamente por teléfono.

**8. Logo de la empresa:**



**9. Ubicación:**

Multisaldo se ubica en Santiago de Puriscal perteneciente a la provincia de San José, específicamente 100 metros norte de la Cruz Roja de la localidad.

**10. Dueño:**

En esta organización el dueño, fundador y gerente es el señor Bosco Hernández Aguilar.

**B. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente Multisaldo es una empresa que acaba de cumplir su primer año de haber iniciado labores, a lo largo de este tiempo se ha mantenido gracias al conocimiento que posee su dueño y gerente, además de su experiencia de más de seis años en el sector tras haber laborado en la empresa líder del sector prepago en Costa Rica, Grupo Tecnológico.

Es justamente en este momento donde su gerente debe transmitir todo su conocimiento a los colaboradores que posee la organización, de aquí surge la necesidad de plasmar en una herramienta confiable y efectiva todos los planes y objetivos que tiene la organización a corto, mediano y largo plazo.

La empresa no cuenta con ningún sistema ni herramienta de planificación formal, todas las ideas y objetivos se mantienen en la mente de su dirigente, el cual lo trasmite a sus colaboradores sin dejar referencia escrita.

Multisaldo está tratando de implementar un cambio en toda su estructura organizacional, promoviendo una empresa con mayor formalización en cuanto a procedimientos y funcionamiento. Ha todo esto se abona la necesidad de la organización por crecer.

Por estas razones es que resalta la necesidad de ofrecer a la organización un plan en el que todos los colaboradores puedan seguir el mismo rumbo



deseado por el gerente, mediante una estructura formalmente establecida, estrategias y objetivos claros para el cumplimiento de las metas propuestas.

### C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es plan estratégico que mejor se adapta a la empresa Multisaldo para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente, que implemente perspectivas financieras, de clientes, de procesos y aprendizaje?

### D. OBJETIVOS

#### 1. General

- a.* Definir el plan estratégico que mejor se adapta a la empresa Multisaldo para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y eficiente, que implemente perspectivas financieras, de clientes, de procesos y aprendizaje.

#### 2. Específicos:

- a.* Analizar el modelo de las seis fuerzas de Porter
- b.* Realizar una evaluación interna mediante el análisis de las 7's de la estructura organizacional
- c.* Realizar un análisis FODA de la organización.
- d.* Crear un análisis MECA de la empresa.
- e.* Determinar la estructura organizacional de la empresa
- f.* Establecer una misión y una visión para la empresa.
- g.* Realizar la extracción del ADN de la misión y visión.



- h.* Crear objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para la empresa.
- i.* Confeccionar un mapa estratégico para la empresa.
- j.* Realizar un Balanced ScoreCard para uso interno de la organización.
- k.* Analizar las 8c's para el desarrollo del capital humano
- l.* Establecer un plan de implementación del Balanced ScoreCard.

## E. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. Alcances:

- a.* Se estableció una misión y visión de acuerdo a los ideales de la organización.
- b.* Se realizó un análisis de entorno tanto interno como externo, Para el que se estableció un FODA y MECA organizacional.
- c.* Se logró diseñar un Balanced ScoreCard para disposición de la organización, donde se integraron todos los planes y objetivos según las perspectivas
- d.* Se confeccionó un mapa estratégico donde se integraron gráficamente los objetivos de la organización.
- e.* Se construyó un organigrama de manera conjunta con la organización para lograr identificar de forma grafica la estructura de la organización.
- f.* Se elaboraron dos formularios para evaluación de los tiempos de espera para la aplicación de las recargas.

- g.* Se logró brindar a la empresa material donde podrán documentar su situación actual para poder realizar comparaciones con estudios futuros.

## **2. Limitaciones:**

- a.* Poca información documental en Costa Rica acerca del modelo prepago en telecomunicaciones.
- b.* Escasa información documental por parte de la organización.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

---

En el siguiente capítulo se muestran el sustento conceptual necesario para la comprensión completa de la terminología utilizada en la investigación, se abordan temas básicos de administración, profundizando en temas específicos de estrategia empresarial, para finalizar en temas alusivos al negocio en el que se desempeña la organización.

#### A. ADMINISTRACION:

##### 1. Definición:

“Es el procesos de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 4)

##### 2. Funciones:

Las funciones de la administración se dividen en 5 (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008):

###### a. *Planear:*

“Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 30). Aquí inicia el proceso administrativo es donde se define el camino a seguir para alcanzar las metas.

###### b. *Organizar:*

“Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 30). Se le da forma al plan o planes

definidos con anterioridad y se definen factores necesarios para cumplir las metas.

**c. Integración de personal:**

“Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 30). Se debe velar porque el personal requerido para el cumplimiento de las metas se mantenga durante el proceso.

**d. Dirigir:**

“Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 31). En este paso se manifiesta la capacidad del administrador de ser líder y poder infundir en su personal las ideas necesarias para cumplir los objetivos organizacionales.

**e. Controlar:**

“Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 31). Este paso es vital para identificar errores que se cometan en la marcha y poder corregirlos y volver a tomar el rumbo deseado.

Debido a que la investigación se basa en un plan estratégico se abordará la temática referente a administración estratégica y los complementos necesarios para su comprensión.

## B. ESTRATEGIA:

### 1. Definición:



“Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 131)

## 2. Administración estratégica:

Se define como: “Los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crecer y sostener sus ventajas competitivas.” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 9). Lo que no solo consiste en tener una estrategia, sino en poder llevarla a cabo de forma tal que toda la organización se guie hacia un rumbo conjunto y no personal.

## 3. Pasos de la administración estratégica:

Para llevar a cabo una estrategia es necesario seguir un proceso ordenado que consta de tres pasos:

### a. *Formulación:*

“Los críticos de los sistemas de planeación formal argumentan que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en cual los argumentos improbables pueden tener un efecto significativo e impredecible sobre los resultados.” (Jones & Hill, 2011, pág. 21). Para muchos la planificación formal es un tema que va cambiando debido a los cambios bruscos y repentinos que se dan en un mundo globalizado, como el que se vive actualmente, las empresas deben realizar el proceso de planificación de forma constante para dar fuerza a sus estrategias.

### b. *Implantación:*

“Garantizar la existencia de controles estratégicos y planes organizacionales adecuados, lo que incluye establecer medios efectivos para coordinar e integrar las actividades al interior de la empresa y las relacionadas con sus proveedores, clientes y socios” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 15). La estrategia debe implantarse cuando ya se ha realizado la planificación necesaria para identificar todos los factores y recursos necesarios.

**c. Evaluación:**

“Una vez que se ha implantado una estrategia, su ejecución debe supervisarse para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran...” (Jones & Hill, 2011, pág. 21). Es uno de los procesos más importantes en el proceso de planificación, ya que en este paso velamos porque el plan marche por el rumbo deseado

**4. Misión:**

“Conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 27). La misión no posee una extensión definida, mas debe ser concisa y apegada a la organización.

**5. Visión:**

“Una visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo, representa un destino y despierta la pasión y sirve de impulso.” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 25). La visión nos indica hacia donde quiere llegar la empresa y debe contener aspectos como valores, aspiraciones y metas con las que cuenta la organización.

**6. Políticas:**

“Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 131)

#### **7. Valores:**

“Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión” (Jones & Hill, 2011, pág. 15). Si los valores de la empresa se logran implantar en los empleados, al igual que una persona, la organización va a ser reconocida tal y como desea que sea vista.

#### **8. Objetivos:**

Se definen como “El conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en practica la misión” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 28). Los objetivos que se planteen deben ser medibles, alcanzables y complementarios entre si, así como deben existir objetivos de corto, mediano y largo plazo.

#### **9. Cultura organizacional:**

“Sistema de valores y creencias compartidas que conforman a la gente, las estructuras organizacionales y los sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 309).

La cultura define la forma de ser en una empresa y en consecuencia define el arraigo que tenga el personal hacia la misma.

#### **10. Eficiencia**

“Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 14). No sólo se deben cumplir los

objetivos y metas planteadas sino que se debe velar que se cumplan con la menor cantidad de recursos como sea posible

### **11. Eficacia:**

“Es el logro de objetivos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 14). Ser eficaz es cumplir con las metas y objetivos que se propusieron.

### **12. Liderazgo:**

“Asegurar que la organización se comprometa con la excelencia y la conducta ética, fomentar el aprendizaje y la mejoría continua, y actuar de forma emprendedora para crear y aprovechar nuevas oportunidades” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 15). El liderazgo de un gerente definirá en gran medida el éxito de una organización, ya que es la capacidad de lograr que los colaboradores sigan una misma idea y logro común.

### **13. Diversificación:**

“Es el proceso de ingresar a nuevas industrias, distintas del centro de una empresa o de la industria original, para hacer nuevos tipos de productos que se pueden vender...” (Jones & Hill, 2011, pág. 313). Este proceso se efectúa cuando el mercado actual está completamente abarcado y la demanda ya esta satisfecha. La diversificación se divide en dos tipos:

#### **a. Diversificación relacionada:**

“Estrategia corporativa basada en la meta de establecer una unidad de negocios en una nueva industria que esté relacionada con las unidades de negocio existentes de una empresa...” (Jones & Hill, 2011, pág. 320). Esta diversificación se trata de ingresar en nuevos mercados pero tengan alguna relación con la actividad principal de la organización.



**b. Diversificación no relacionada:**

“Estrategia corporativa basada en un modelo multinegocios cuya meta es incrementar la rentabilidad mediante el uso de competencias organizacionales generales...” (Jones & Hill, 2011, pág. 323). Este tipo de diversificación se da cuando la ampliación del negocio se dirige a actividades que se alejan de la actividad principal de la empresa.

La administración estratégica necesita del análisis de diferentes factores que profundizan la investigación para poder tomar decisiones acertadas, para esto a continuación se detallara lo necesario para el análisis del entorno de la organización.

**C. ANALISIS DEL ENTORNO:**

**1. Análisis de la situación:**

Es vital realizar un análisis exhaustivo del entorno general en el que se desempeña la organización, el cual se define como: “actores externos de un sector que casi nunca están bajo el control de una empresa, pero que repercuten en su estrategia” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 45).

**2. Macroambiente:**

En este sector se analizan los factores globales de la nación o bloque económico en el que se encuentra la empresa, se analizan factores que salen totalmente del control de la organización, dentro de los principales que se analizan están:

**a. Factores macroeconómicos:**

“Afectan la salud general y el bienestar de una nación o la economía regional de una organización... Las cuatro fuerzas más importantes son la tasa de crecimiento de la economía, tasas de

interés, tipos de cambio y tasas inflacionarias” (Jones & Hill, 2011, pág. 64). Estos factores pueden afectar en gran medida las decisiones que se tomen y definen las estrategias que deba tomar la organización para aprovechar o contrarrestar los factores en favor de la organización.

**b. Factores sociales:**

“Estos son los que influyen en los valores, creencias y estilos de vida de una sociedad” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 47).

**c. Factores políticos:**

“Forma en que una sociedad crea y ejercita el poder, incluidas sus reglas, leyes y políticas tributarias” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 47). Es uno de los factores que puede cambiar de pronto el rumbo del negocio, ya sea positiva o negativamente.

**d. Factores tecnológicos:**

Se refiere a “innovación y estado del conocimiento en las artes industriales, la ingeniería, la ciencia aplicada y las ciencia pura, y su interacción con la sociedad” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 48). Es el factor que varía con más frecuencia y que está en constante evolución e innovación, gracias a las necesidades que presentan día a día los consumidores.

**e. Factores demográficos:**

Se refiere a “los elementos del entorno general mas fáciles de comprender y cuantificar, y que son fundamento de los cambio que registra la sociedad” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 45) Dentro de los factores principales están: esperanza de vida, densidad, sexo raza, etnia, entre otros.

### 3. Microambiente:

Es un sector que se reduce al sector comercial en el que se encuentra la organización y que dependiendo las decisiones que se tomen puede influir de manera positiva para beneficio de la empresa, dentro de las fuerzas que se deben analizar se encuentran:

#### a. Amenaza de nuevos competidores:

“Probabilidad que nuevos competidores erosionen las utilidades de las empresas ya establecidas en un sector” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 54). Se define por la cantidad de competidores y la facilidad de incursionar en el mercado.

#### b. Intensidad de los competidores actuales:

“Amenaza de que los clientes opten por hacer negocios con otros competidores dentro de un mismo sector” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 58) Uno de los principales factores es que los costos al cambiar de proveedor son bajos o insignificantes, además de que los competidores son muchos y lo ofrecido es muy similar entre uno y otro. Este factor también está presente en el segmento de mercado en el que se encuentra Multisaldo.

#### c. Presión de productos sustitutos:

“Amenaza de un límite a los réditos posibles de un sector mediante topes a los precios que pueden cobrar la empresas del sector con utilidad, sin perder demasiados clientes a manos de productos sustitutos” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 57) En la actualidad esta es una de las mayores presiones que sufren las empresas debido a la gran innovación, es importante identificar cuales son esos productos que pueden suplir las mismas necesidades del productos en posesión de la empresa.

**d. Poder negociador de compradores:**

“Amenaza que los compradores obliguen a bajar los precios, exijan mayor calidad o más servicios y enfrenten a los competidores entre sí” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 56). En este escenario los productos sustitutos o los competidores tienen mucha influencia en los precios, además de que no requiere un costo significativo para el cliente cambiar de proveedor, este caso ocurre actualmente en Costa Rica con la apertura en las telecomunicaciones.

**e. Poder negociador de proveedores:**

“Amenaza mediante la cual los proveedores pueden aumentar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 56) Esto se da en mercados donde los productos sustitutos son inexistentes o poco relevantes, o bien cuando el comprador son indispensables para la puesta en marcha del negocio del comprador. Esto ocurre en el mercado que se desenvuelve la organización actualmente.

**f. Los complementarios:**

“Son empresas que venden productos que agregan valor a los productos de las empresas en la industria, debido a que cuando se usan juntos, los productos satisfacen mejor las demandas” (Jones & Hill, 2011, pág. 54) El poder identificar los productos complementarios puede marcar la diferencia en el incremento en las ventas de los productos de la organización.

**4. Análisis FODA:**

“Marco para analizar los entornos interno y externo de una compañía, el cual tiene el significado en español de: fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 44). Este análisis permite un vistazo rápido del entorno en el cual se desempeñan las organizaciones.

*a. Fortalezas y debilidades:*

“Las fuerzas y debilidades son las condiciones internas de la empresa; es decir, el lugar en que se hace de forma eficiente algo (fortalezas) y de manera deficiente (debilidades) respecto a sus competidores” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 44).

Dentro de las fortalezas están todos aquellos factores que, internamente, hacen que la empresa crezca y sobresalga en el mercado. Por otro lado las debilidades de la organización pueden definir el fracaso o estancamiento de algunas organizaciones.

*b. Oportunidades y amenazas:*

“Las oportunidades y amenazas son condiciones del entorno externo de su empresa; y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias beneficiosas para la mayoría de las compañías (oportunidades) o tendencias que benefician a algunas y perjudican a otras (amenazas)” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 44).

## 5. Análisis MECA:

El fin del análisis MECA es definir aspectos que puedan ayudar a la organización a llevar a provechar los factores que se detectaron en el análisis FODA. El cual se divide en:

*a. Mejorar:*

Se busca mejoras para las fortalezas identificadas de la organización.

**b. Explotar:**

En este aspecto se propone explotar las oportunidades que presenta el mercado para el crecimiento de la empresa en el sector.

**c. Corregir:**

La empresa debe buscar la manera de corregir las debilidades que presenta.

**d. Afrontar:**

Por último la organización debe prepararse para afrontar las amenazas que presenta el entorno.

## **6. Evaluación del ambiente interno**

**a. Análisis de las 7 eses**

• **Estructura (Structure):**

“Asigna a los empleados tareas y funciones específicas creadoras de valor y establece como estas tareas y funciones deben estar vinculadas de forma tal que aumenten la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta” (Jones & Hill, 2011, pág. 380). La estructura de la organización define la facilidad de comunicación y toma de decisiones que pueda existir en una organización.

• **Estrategia (Strategy):**

“Ideas, decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 9). La estrategia que promueva una organización se refiera a la forma en la que va a sobresalir por encima de lo ofrecido por los

competidores, va a definir el que los consumidores prefieran a la empresa.

- ***Sistemas (Systems):***

Hace referencia a todo el conjunto de procedimientos que la empresa define como vitales para el cumplimiento de la estrategia propuesta. Parte del éxito de una estrategia depende de la eficiencia y eficacia que el sistema provea a los colaboradores en la implementación de la estrategia.

- ***Estilo de dirección (Style):***

“Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 648) El estilo de dirección de los administradores influirá en gran medida la implementación y éxito de una estratégica, el cual esta directamente relacionado con el poder influenciador que puedan infundir las personas a cargo de la implementación.

- ***Personal (Staff):***

“Las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce inteligencia a los negocios y racionalidad a las decisiones” (Chiavenato, 2009, pág. 34) El principal activo de una organización es su capital humano y es el principal factor que influye en el éxito de una estrategia.

- ***Habilidades (Skills):***

Se refiere a las capacidades de la organización que la distinguen y sobresalen para sobresalir en el entorno. Por lo que la

habilidad para sobrellevar la estrategia y aprovechar sus recursos tomará peso en la implementación de una estrategia.

- **Valores Compartidos (Shared Values):**

Estos son definidos por los fundadores y dirigentes de la organización, los cuales definirán la forma de ser, actuar y pensar en cualquier empresa

## D. CREACIÓN DE VALOR Y GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

### 1. Cadena de valor:

“Proceso secuencial de actividades de una empresa que crean valor” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 80). Aquí se toman en cuenta todas las actividades que realice la organización, ya que todas colaboran para un mismo fin. La cadena diferencia las actividades según su naturaleza:

#### a. Actividades fundamentales:

“Secuencia de actividades mediante la que materialmente se crea el producto o servicio, se vende y se transfiere al comprador, y se da servicio después de la venta” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 80). Estas actividades son las esenciales para crear el producto o brindar el servicio, y sin ellas sería difícil producir.

#### b. Actividades de apoyo:

“Actividades que agregan valor mediante las relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 80) Aquí se toman en cuenta las actividades extras que afecten indirectamente la puesta en marcha del negocio, por ejemplo tecnologías que faciliten el desempeño, la



administración que se le da a la organización, así como el manejo de los que insumos ingresan a la empresa

## 2. Creación de ventajas competitivas:

“Michael Porter menciona tres estrategias genéricas que la empresa puede utilizar para superar las cinco fuerzas y obtener una ventaja competitiva, cada una con el potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 154). A continuación se detallan las estrategias propuestas por Porter, además de una que los expertos consideran importante:

### a. Liderazgo en costos:

“Estrategia genérica de una empresa que se basa en atraer a todo el mercado de un sector con una ventaja competitiva de bajo costo” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 156). En este caso las empresas sacrifican parte del servicio al cliente con el fin de reducir al máximo sus costos, para ser rentable las ventas deben ser de un alto volumen.

### b. Liderazgo en diferenciación:

“Consiste en las diferencias que ofrece la empresa en su producto o servicio porque ha creado algo que los clientes del sector perciben como único y valioso” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 161). Este es el caso opuesto al anterior donde las empresas dejan de lado el precio bajo y apuestan por productos innovadores y difíciles de sustituir por otro producto de los competidores, muy común en productos que generan un estatus definido por la sociedad.

### c. Liderazgo en enfoque:

“Se basa en elegir la competencia en un segmento estrecho de un sector de mercado en el que la empresa se desempeñe con facilidad” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 166). Puede surgir como alguno de los dos anteriores pero enfocado en un nicho específico, logrando abarcar el mercado que la competencia tiene como global.

*d. Los trade offs:*

Hace referencia a todos aquellos aspectos que no se implementan debido a las ventajas y desventajas que presenta la organización. Las empresas desean establecer sus decisiones óptimas sobre diferentes bases o criterios, por lo que se deben tomar decisiones y descartar las ideas que no se adecuen al funcionamiento de la empresa.

**3. Eficiencia superior:**

“La medida más común para muchas empresas es la productividad laboral, la cual se refiere a la producción que cada empleado genera” (Jones & Hill, 2011, pág. 86). La eficiencia superior se define al compararse con la industria, si la empresa es capaz de producir los mismos insumos con menos recursos que los competidores esta organización cuenta con una eficiencia superior en el mercado.

**4. Calidad superior:**

“Cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos de los rivales” (Jones & Hill, 2011, pág. 86) En una industria la calidad es definida por los consumidores, por lo que es vital comprender que consideran los clientes como un producto de calidad.

**5. Innovación superior:**

Existen dos tipos principales de innovación:

**a. Innovación de productos:**

“Es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes” (Jones & Hill, 2011, pág. 88) Para ser líderes en este aspecto las organización deben invertir gran cantidad de recursos en innovación y desarrollo para lograr avances que generen utilidades.

**b. Innovación de procesos:**

“Es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes” (Jones & Hill, 2011, pág. 88) En empresas de servicios esta innovación es primordial para buscar el proceso que agilice y haga mas fácil la prestación de los servicios a los consumidores

**6. Estrategia del océano azul:**

“Se enfoca en el mercado no contenido al ofrecer un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 142). Esta estrategia se basa en la innovación y búsqueda de productos o segmentos en donde no haya llegado competidor alguno.

**E. BALANCED SCORECARD**

**1. Definición:**

“Método para evaluar el desempeño de una empresa mediante mediciones desde la perspectiva de los clientes, procesos internos, de innovación y aprendizaje, y financiero” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010,

pág. 102) Es una herramienta que conjunta toda la información requerida para facilitar la toma de decisiones a los gerentes.

## 2. Origen:

Nace en la universidad de Harvard en Estados Unidos en 1992 gracias a Robert Kaplan y David Norton, cuando estos utilizaron el nombre Balanced ScoreCard por primera vez haciendo referencia a un de cuadro de mando integral

## 3. Ventajas:

- Ayuda a alinear a los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefine la estrategia en base a resultados.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas del negocio.

## 4. Perspectivas:

Este cuadro de mando integral permite a los gerentes analizar su negocio desde cuatro perspectivas fundamentales. (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 103)

### a. *Perspectiva del cliente:*

Los administradores deberán articular las metas de acuerdo a cuatro categorías de interés por los clientes: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo. (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 103).

**b. Perspectiva interna del negocio:**

Las mediciones internas necesitan reflejar los procesos del negocio que tienen mayor efecto en la satisfacción de los clientes. (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 103).

**c. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:**

La capacidad de una empresa para obtener buenos resultados depende más de sus activos intangibles dentro de los que se destacan; capital humano, capital informativo y el capital organizativo. (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 103)

**5. Mapas estratégicos:**

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de forma sencilla y gráfica la estrategia de la empresa” (Fernández , 2007). Los mapas estratégicos permitan una visualización más integral y relacionada de los objetivos que la empresa pretende cumplir con la estrategia a realizar.

## F. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

**1. Relación estructura-estrategia:**

“El fin de la estructura es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles y por medio de las funciones y unidades de negocio específico para que trabajen en conjunto de tal forma que les permita lograr el conjunto específico de estrategias en su modelo de negocio” (Jones & Hill, 2011, pág. 380) Una estructura bien definida y coordinada entre unidades facilita el cumplimiento de objetivos y metas, ya

que hace que la realización de tareas se realiza de una manera más ágil gracias a la coordinación que pueda existir entre los empleados.

## **2. Relación cultura-estrategia:**

“La cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos directivos de una organización. El fundador es muy importante para determinar la cultura debido a que imprime sus valores en el estilo administrativo de la organización” (Jones & Hill, 2011, pág. 395). Entre más fuerte sea la cultura más fácil será la implementación de una estrategia, debido a que habrá más disposición por parte de los empleados para colaborar con la estrategia propuesta.

## **3. Practicas de recursos humanos:**

“La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante de las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos...” (Chiavenato, 2009, pág. 8) En la implementación de la estrategia el manejo del recurso humano es vital para la motivación de los colaboradores en pro de la organización.

## **G. CONTROL ESTRATEGICO**

### **1. Definición:**

“Proceso para vigilar y corregir la estrategia y el desempeño de la organización” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 305) Es la forma en como le damos seguimiento a la estrategia de la empresa, en busca de cualquier falla para corregir y orientar en el camino deseado.

### **2. Proceso de control:**

Se analizan dos tipos de sistemas de control:

**a. Método tradicional de control estratégico:**

“Es secuencial, primero se formulan las estrategias y la alta gerencia establece metas, después se implementan las estrategias planteadas y por ultimo el desempeño se mide contra la meta preestablecida” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 305) En este modelo se comparan los resultados que se obtuvieron contra los que se esperaban de la estrategia.

**b. Método contemporáneo de control estratégico:**

“Es el método de control organizacional en el que una empresa reúne y analiza información de los entornos interno y externo para obtener mejor adecuación entre las metas y estrategias de la organización y el entorno estratégico” (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2010, pág. 307) Este comprende un análisis más profundo sobre los resultados de las metas y objetivos, no sólo toma en cuenta si la estrategia está siendo efectiva a nivel interno sino que también evalúa a lo exterior de la organización.

A continuación se detallarán temas relacionados con el negocio en el que se desempeña la organización, por ser una empresa de servicios de ahondará en el sector servicios y sus principales términos

## H. SERVICIOS PREPAGO:

### 1. Plan Prepago:

“Tipo de abono o contratación de los servicios de telefonía móvil consistente en abonar por adelantado una cierta cantidad de dinero al operador. A cambio, éste entrega una tarjeta programada para un consumo equivalente al importe abonado, aunque el coste resultante de la llamada suele ser mayor que el del abono fijo” (GSMspain, 2012).

En Costa Rica la modalidad prepago es aplicada en su mayoría por empresas para prestar servicios de telecomunicaciones, sin embargo en países como Colombia este tipo de cobro es aplicado para gran cantidad de servicios.

## **2. Tiempo Aire:**

Se refiere a un método de recarga automática donde el consumidor final puede elegir el monto que desea recargar, por lo general tiene un monto mínimo y máximo que es establecido por el operador de la Red.

## **3. Activo Intangible:**

“Es aquel que tiene naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser contralados por la empresa” (Nevado Peña & López Ruiz, 2008). En el negocio que se desempeña la organización en estudio los activos intangibles se manifiestan en forma de saldo, ya que todos los que poseen algún servicio prepago deberán cancelar un suma de dinero para después utilizar el servicio.

## **4. Comercialización:**

Este término hace referencia a la forma en que la organización hace llegar sus productos hasta el cliente consumidor o cliente final.

### ***a. Red de transferencia de valor:***

“Sistema constituido por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes que “se asocian” entre si para mejorar el desempeño del sistema corporativo” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 312) El comportamiento conjunto de todos los actores en una industria facilita la creación de valor y aumenta la calidad de un producto o servicio.





**b. Canal de distribución vertical:**

“Consta de productores, mayorista y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 317). Este tipo de distribución se ve caracterizada por que un actor se infunde como líder que impone el poderío para asignar las funciones y manejar el conflicto.

**c. Necesidades, deseos y demandas del consumidor:**

• **Necesidades:**

“Son estados de carencias percibidas que incluyen las necesidades físicas, sociales e individuales” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 5) Las necesidades forman parte básica en los seres humanos y son necesarias para cumplir todas las actividades propuestas.

• **Deseos:**

“Son la forma que adopta un necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 5) Todas las empresas productoras buscan que su producto se convierta en un deseo para los consumidores y que sientan una necesidad de adquirirlo.

• **Demandas:**

“Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra se convierten en demandas” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 5) La demanda de un producto o servicio es la cantidad de ese bien que los consumidores

están dispuestos a adquirir, entre mayor sea el deseo mayor será la demanda.

#### **5. Formación de lealtad y retención del cliente:**

“Una buena administración de las relaciones con el cliente origina alta satisfacción en él. A la vez, los clientes muy satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos” (Kotler & Armstrong, 2009, pág. 20).

En todo negocio es vital tener una buena relación con los clientes, en el negocio prepago se debe abonar la buena relación con agentes y proveedores, ya que una buena imagen de la compañía ante clientes, agentes y proveedores, será muy beneficiosa en pro del crecimiento y establecimiento de la organización



## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

---

El siguiente capítulo explicará la metodología con la cual se realizó la investigación. Abordando los siguientes temas: enfoque y tipo de investigación, Fuentes y sujetos, además de las técnicas para recolectar la información, el procesamiento y análisis.

#### A. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

##### 1. Enfoque mixto:

“Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema” (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007, pág. 755)

Es por esto que la investigación será de tipo mixta, ya que al inicio se basó en un enfoque cualitativo, de esta manera se realizó una descripción de cómo el gerente y dueño de Multisaldo realiza su planificación y se procedió a la transcripción de todos estos procedimientos para tener un fundamento teórico de los mismos.

Con toda la información recopilada y analizada se procedió a construir un reporte con datos generales necesarios para la elaboración del plan estratégico y sus complementos.

#### B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 1. Investigación exploratoria:

“Este tipo de investigación se da cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre

temas y áreas desde nuevas perspectivas”. (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007, pág. 101)

Por la naturaleza de este estudio fue necesario realizar una investigación exploratoria para analizar la situación actual de la organización, con el fin de obtener una visión general de la manera en que los dirigentes de Multisaldo administran la organización además los objetivos y metas que tienen a futuro para el crecimiento de la empresa.

## **2. Investigación descriptiva:**

“Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.” (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007, pág. 102)

Se realizó una descripción de todas las metas, objetivos, planes y procedimientos realizados por los administradores de la organización, además de la metodología utilizada por los mismos a la hora de aplicar las funciones administrativas.

## **C. FUENTES Y SUJETOS**

### **1. Fuentes:**

Se consultó material bibliográfico de temas relacionados con planificación estratégica, administración financiera, metodología de la investigación, así como información general sobre administración de empresas. Además de consultar material documental propio de la organización, así como sistemas de información y bases de datos internas de la compañía.

### **2. Sujetos:**

Para el desarrollo de la investigación se obtuvo información de sujetos como las personas que forman parte de la organización, se conversó con todos los colaboradores, así como con el dueño y gerente de la misma.

## D. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. Observación:

“Registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de percepciones” (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007, pág. 374).

La observación fue utilizada en la investigación para conocer y poder evaluar los procedimientos y labores actuales que realizaba la compañía, es decir la manera en que cada tarea es llevada a cabo y los diferentes factores que influyen en el flujo del proceso. Esto para obtener la información tal y como ocurre, evitando las malas interpretaciones.

La observación fue realizada durante los meses de setiembre y octubre del 2012.

### 2. Entrevista:

“Esta técnica requiere que el entrevistador realice una serie de preguntas preparadas en un cuestionario y registre las respuestas del informante” (Moya Vargas & Trejos Zelaya, 2009, pág. 22)

Se realizó una entrevista estructurada, la cual fue dirigida al personal a cargo de todas las funciones administrativas requeridas para el funcionamiento de la organización, estas personas brindaron información de los procedimientos, prácticas y formas mediante las cuales planifican al corto, mediano y largo plazo.

La entrevista se realizó utilizando una mezcla con preguntas abiertas y cerradas, esto tomando en cuenta el tipo de información que se necesitaba.

Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de setiembre del 2012.

## E. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 1. Análisis de la información:

Una vez obtenida toda la información necesaria se procedió con la revisión, ordenamiento y estructuración de la misma, con el propósito de facilitar el análisis.

Por medio de una entrevista al gerente de la organización se recopiló la información para la confección del análisis FODA y el análisis del entorno, además de la propuesta de la misión y visión de la organización. Con base en el FODA se construyó el análisis MECA, y basados en la misión y visión se procedió a la construcción del ADN, para después crear el mapa estratégico. Por último con la ayuda del mapa se construyó el Balanced ScoreCard con todas sus perspectivas.

### 2. Procesamiento de la información:

La información recopilada se proceso mediante una serie de programas informáticos entre los que se encuentran: Microsoft Word 2010, el cual se utilizó en la digitación y consolidación de los datos; Microsoft Excel 2010 se requirió para realizar las tabulaciones de las mediciones realizadas; y por último el mapa estratégico y la creación del cuadro de mando integral se realizaron con el programa Microsoft Excel 2010.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE MULTISALDO

---

Este capítulo analizará de forma detallada y profunda el estado externo sobre la posición de la organización ante el sector mediante el modelo de las fuerzas de Porter. Así como un análisis a nivel interno de la organización en cuanto a espacio, tecnología, servicio al cliente, comunicación, competencias, cultura y su cadena de valor.

#### A. ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER:

##### 1. Amenaza de nuevos competidores:

Para la inclusión en el negocio en el cual se desenvuelve la organización es necesario contar con un grupo de factores que se detallan a continuación:

- **Conocimiento del negocio:**

Uno de los principales factores es el conocimiento del negocio y el entorno en general. El negocio prepago de Costa Rica sólo se desempeña en un área fuertemente establecida, las telecomunicaciones, lo que causa que cuando ingresa un nuevo competidor, que no conozca el entorno, le tome su tiempo adaptarse y su crecimiento se vea afectado. Este plazo de adaptación supera el año.

- **Desarrollo tecnológico:**

Los competidores deberán poseer un alto conocimiento en el desarrollo y mantenimiento de plataformas de servicios capaces de funcionar en línea con otras empresas. Para el desarrollo de esta

tecnología se requiere de una inversión en software y hardware que supera los 200.000 dólares, por lo que no cualquier empresa está dispuesta a realizar tal inversión.

Actualmente Multisaldo posee una alianza estratégica con otra organización, la cual le provee estos servicios tecnológicos y se encarga de darle el mantenimiento necesario para su óptimo funcionamiento.

- ***Poder de negociación y fuerza de ventas:***

Las empresas que ingresen deben poseer una alta capacidad de negociación tanto con proveedores como con clientes, también requieren de un personal igualmente capacitado en el área y que posea amplia experiencia en ventas de servicios prepagados.

La organización cuenta con un grupo de vendedores con alta experiencia en el negocio prepago, los cuales poseen un buen poder de negociación y captación de nuevos clientes. En cuanto a los proveedores la empresa posee dos proveedores para sus dos principales actividades, tiempo aire y tarjetas,

- ***Capacidad de captación de clientes:***

Actualmente los clientes están acaparados en un 90%, aproximadamente, por lo que un nuevo competidor debe buscar la forma de captar clientes los demás competidores en el mercado, o bien generar nuevos clientes donde los competidores no han ingresado aún. En el segundo escenario el competidor deberá invertir recursos en la capacitación de estos nuevos comercios que ingresan al mercado, mientras que los clientes ya existentes poseen capacitación y conocimiento del negocio.

- ***Capital de trabajo:***





En el negocio se requiere de una fuerte y constante inyección de capital que mantenga el flujo de efectivo necesario para la prestación de los servicios. Actualmente la organización posee una carencia de inversión, lo que ha frenado el crecimiento mediante la inclusión de nuevos agentes

Pese a todos estos factores la posibilidad de que ingresen nuevos competidores es alta, inclusive se presenta la posibilidad de que dos o más empresas actuales se fusionen y formen un nuevo competidor importante y que atente contra las empresas que componen actualmente el mercado.

## 2. Intensidad de los competidores actuales:

Actualmente la rivalidad entre los competidores que conforman el mercado es muy fuerte y se da diariamente. El hecho de que hoy una empresa capte un nuevo cliente no quiere decir que este lo seguirá siendo por mucho tiempo, inclusive se da el caso de que un cliente tiene más de 5 proveedores diferentes, lo que crea una alta competitividad en el sector. Esto se da debido a la agresividad con que se mueve la competencia y el acercamiento constante de cada proveedor hacia sus clientes.

Multisaldo busca llegar a sus clientes con todos los productos Kolbi que los consumidores requieren y demandan, de forma tal que los vendedores puedan encontrar en una sola empresa los productos que necesitan. A esto se suma la investigación sobre lo que ofrecen los competidores en cuanto a: comisiones, servicios, facilidades y regalías; para mejorar lo que estos ofrecen y obtener la preferencia de los que adquieren el servicio.

Para realizar un análisis más profundo de los competidores es importante dividirlos según los productos que ofrece la organización:

- **Tiempo Aire:**

Actualmente la empresa con mayor fuerza en ventas en el sector es Grupo Tecnológico, seguido muy de cerca por Grupo



Akkar. A estos se suman otros fuertes competidores como lo son: Aló Prepago, Voz Prepago y Pagol. Estas empresas al igual que Multisaldo ofrecen el servicio de recarga electrónica a lo largo de todo el país, sin embargo el fuerte de estas organizaciones se encuentra en la Gran Área Metropolitana (GAM).

En primer plano lo que marca la diferencia en la preferencia de los clientes está la comisión ofrecida, pero con la igualdad en comisiones y el paso del tiempo, este factor se ve superado por la calidad y efectividad que ofrecen las plataformas de servicio. Para captar la atención de nuevos clientes Multisaldo se basó en una oferta en comisiones superando lo que ofrecían los competidores.

Una vez los clientes fueran captados se les ofrecería la gama de servicios y facilidades que brinda la organización, un ejemplo de estas facilidades es que la empresa propone la facilidad de recolectar el dinero directamente en el punto, con el fin de que el comercio evite trasladarse al banco.

- **Tarjetas Prepago:**

En este producto Multisaldo se destaca en el cuarto puesto en ventas en el sector. Se encuentra superada por el principal vendedor que es Grupo Akkar, seguido de British American Tobacco (BATCA) y en el tercer puesto se encuentra Dipo.

Estos competidores son fuertes debido a la trascendencia y el modelo de negocios que utilizan, el cuál consiste en una cadena de distribución que llega a los puntos de venta con una gama de productos variada, el mercado meta de BATCA y Dipo son pulperías, minisúper, panaderías o cualquier comercio de abarrotes.

A diferencia de estas empresas Multisaldo únicamente se dedica a la comercialización de producto prepago, por lo que ofrece a



los clientes visitarlos con más frecuencia que lo hacen los competidores, además de anticiparse a la ruta de ellos. De forma tal que cuando los competidores se presenten al comercio este posea inventario y evite comprarle a estos distribuidores.

- **Líneas Prepago:**

En este segmento la cantidad de competidores disminuye y el mercado es dominado principalmente por dos empresas. En primer lugar se encuentra Ticofonía seguido por la empresa Comunícate. También se destaca Voz prepago y Multipagos entre los que reflejan más cantidad de activaciones.

Al igual que en tiempo aire, las ventas de estos competidores se encuentra en la GAM, donde la competencia se da día a día mediante una guerra de precios y promociones por parte de los participantes en el negocio.

Multisaldo no puede competir en precios con estos competidores debido a la estructura de costos que maneja, sin embargo se basa en brindar un mejor servicio en cuanto a la rapidez de entrega y disponibilidad de inventario a sus clientes, además de ofrecer las dos formas básicas de activación, call center y por computadora.

Como se demuestra los líderes de cada segmento únicamente optan por ser fuertes en un único producto, caso contrario ocurre con Multisaldo debido a que la filosofía es llegar a ser fuertes en los tres productos que ofrece. Actualmente sólo uno de los líderes del mercado ven la comercialización de servicios prepago como su actividad primordial, lo que puede llevar a la salida del mercado, de aquellos que no es su principal fuente de ingreso. Esto al verse superados por otro competidor y reducir en gran medida sus ingresos.



### **3. Presión de productos sustitutos:**

Los operadores de telefonía en Costa Rica, principalmente el ICE, manejan dos modalidades de cobro para sus servicios, pre y postpago. La empresa basa completamente sus operaciones en la recaudación de servicios prepago, por lo que el producto sustituto que más lo afecta es el modelo postpago. El cuál en los últimos meses ha retomado clientes gracias a las ofertas de los operadores en cuanto ofrecer teléfonos celulares a bajo costo a cambio de adquirir un plan postpago.

Pese a estas acciones por parte de los proveedores, la recaudación prepago por parte del ICE sigue siendo más del 80% de su facturación de telefonía móvil. En la actualidad Multisaldo no distribuye ningún producto postpago.

### **4. Poder negociador de compradores:**

En este sector el detallista, nombre que se le da a los clientes de Multisaldo, tiene un alto grado de decisión y poder negociador, ya que es un mercado que ofrece muchos proveedores que son capaces de brindar los mismos productos y servicios.

Es por este motivo que el cliente tiene la capacidad de decidir con cual proveedor trabajar, sin embargo el ICE evita que se de una guerra de precios entre distribuidores al fijar las comisiones para tiempo aire y tarjetas, además de fijar un precio establecido para las líneas prepago. Multisaldo ve en sus clientes una fuente de retroalimentación hacia los servicios que ofrecen los competidores, debido a que sus clientes exigen que se les iguale las condiciones de los demás distribuidores, por lo que sus clientes son los que definen la forma en la que prefieren recibir el servicio, sin dejar de lado las capacidades y condiciones de la empresa.

En un mercado con tantos competidores y con una alta demanda, el ICE cumple también una función de ente moderador del sector. Esta entidad



posee una serie de regulaciones para los que distribuyen sus productos, entre los que se encuentra que a todos los puntos de venta se les debe ofrecer la misma comisión en los productos, sin embargo esto no evita que algunos clientes pretendan tener un trato distinto a cambio de un volumen alto de compras.

El precio no es el único aspecto que atrae a los clientes, el servicio que se les brinde cumple un papel primordial en la escogencia del proveedor. Los consumidores exigen tener disponibilidad de producto en el momento que lo requieran, en el caso del tiempo aire la empresa que logre tener una mayor eficiencia en la aplicación de las recargas va a ser la preferida, mientras que para las tarjetas, el poder tener una entrega inmediata en el momento preciso va a marcar la preferencia y para las líneas prepago va a ser la forma en la que se puedan activar con mayor facilidad y rapidez. De forma tal que el detallista puede comprar los servicios entre un proveedor y otro, para así decidir si trabaja con uno o varios distribuidores.

##### **5. Poder negociador de proveedores:**

En este aspecto concreto Multisaldo posee un gran poder negociador en cuanto a los proveedores que posee, esto debido a que su volumen de ventas representa la mayor parte de los ingresos de sus distribuidores.

En cuanto a tarjetas, la empresa representa un 90% del total de las ventas de su proveedor, por lo que influye de gran manera en las decisiones que tome esa organización, además de que tiene la capacidad de imponer una serie de facilidades en vez de que sean impuestas por su proveedor. Multisaldo logra ser el principal comprador de su proveedor gracias al modelo de negocios que maneja, además de que los demás compradores son organizaciones que ven la compra de tarjetas como un producto secundario y no forma parte de su actividad principal.



Para el tiempo aire la organización representa el 75% de las ventas totales de su distribuidor, de forma tal que también logra adquirir facilidades en cuanto a formas y tiempos de pago, así como trato especial en el trasiego de información y toma de decisiones.

Por ultimo en el caso de las líneas prepago el poder en ventas no es tan elevado como en los dos anteriores, sin embargo compone un 40% de las ventas de su proveedor, que lo hace ser el principal comprador, razón por la cual mantiene un importante poder de negociación y decisión en la forma de realizar pedidos y tiene principal atención a la hora de la entrega del producto.

Cabe destacar que la relación que maneja la organización con sus proveedores le permite un trato especial y personalizado por encima de los otros clientes que poseen estas empresas. También le ofrece facilidad en cuanto a pagos y tiempos de entrega de sus productos. Esta relación es meramente de confianza puesto que los contratos se firmaron hasta 5 meses después de establecida la relación comercial.

## **6. Los complementarios:**

Al tratarse de un negocio basado en las telecomunicaciones, de manera más específica en telefonía móvil, el principal producto complementario son los dispositivos móviles, teléfonos celulares, servicios de reparación y accesorios. Específicamente en el tiempo aire y las tarjetas, el complemento que hace sostenible el negocio es el consumo de teléfono de la población perteneciente al servicio prepago.

## **B. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **1. Legislación y regulaciones**

- Se rige bajo el Código de Trabajo de Costa Rica. En el cual debe seguir el marco jurídico que regulan la relación obrero-patronal, los



deberes y obligaciones de cada uno de las partes en el contrato laboral y las disposiciones que establezca dicha legislación.

- Al ser una Sociedad Anónima inscrita ante el Registro Público, sus actividades comerciales se regulan bajo lo estipulado en el Código de Comercio de Costa Rica.
- También debe consumir las normas establecidas por el Ministerio de Salud en la ley 7093. Donde se imponen los requisitos mínimos que debe cumplir toda organización para que los colaboradores puedan gozar de buena salud.
- A estas regulaciones se suman los contratos de funcionamiento y acuerdos de confidencialidad firmados con cada uno de los proveedores que posee Multisaldo. En los cuales asume la responsabilidad total y completa de cualquier acto realizado por los puntos de venta asociados a la compañía.
- Por acuerdos entre el ICE y los distribuidores mayoristas, ningún comercializador autorizado puede distribuir productos de las marcas Claro y Movistar.

## 2. Análisis del Sector

El negocio prepago en Costa Rica es nuevo si se le comprara con los demás segmentos que conforman la economía del país. Este sector inicia su funcionamiento en el año 2006, tan sólo un año antes de la firma del tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos.

Se inició gracias a la idea del ICE de incursionar en el modelo de facturación prepago para sus servicios de telefonía móvil. Esta idea se da como un impulso a los cambios que debía implementar el Instituto como medidas preventivas para afrontar el ingreso de nuevos competidores en el mercado de telecomunicaciones.



Es por la firma de TLC que se da una apertura en las telecomunicaciones a nivel nacional. Pero no es sino hasta el año 2011 cuando las nuevas empresas de telefonía móvil comienzan a establecer sus operaciones en el territorio costarricense.

Durante el lapso entre 2006 y 2011 el ICE logra activar más de tres millones de líneas prepago, consiguiendo generar un nuevo mercado creciente y sostenible. A su vez infunde entre los habitantes costarricenses la necesidad de consumir el servicio, gracias a las facilidades para adquirir una línea prepago en comparación con las líneas pospago.

Para poder obtener este crecimiento el Instituto tuvo que delegar la función de comercializador a otras organizaciones especializadas en el tema, de aquí nacen los distribuidores mayoristas, los cuales a su vez poseen otros distribuidores minoristas, que se encargan conjuntamente de distribuir en todo el territorio nacional los productos prepago Kolbi, marca que adoptó el ICE para todos sus productos de telecomunicación.

Gracias a la aceptación de la población por el modelo prepago, la demanda de distribuidores se incrementó a un nivel similar al crecimiento del sector, si bien el ICE sólo maneja un máximo de 7 distribuidores mayoristas para cada producto, es por la amplitud del mercado que los mayoristas se ven en la capacidad de aceptar que otros distribuidores se integren a su línea de distribución. Con esto muchos de los mayoristas dejan de lado la distribución a los puntos de venta para convertirse en intermediarios entre los distribuidores minoristas y el ICE.

Actualmente Multisaldo es un distribuidor minorista de los servicios prepago Kolbi, este mercado posee 15 competidores que se encargan de la distribución a nivel nacional, cada uno posee una estructura similar que ven en los agentes vendedores su principal forma de acercamiento a los diferentes puntos de venta.





El negocio de estos minoristas está en abastecer a los puntos de venta, brindándoles la opción de que los consumidores finales pueden presentarse a realizar las recargas para sus servicios móviles prepago. A los puntos de venta se les ofrece una comisión del 6% en las tarjetas y en la recarga electrónica.

El mercado primario de los distribuidores se ubica en el área metropolitana y es donde se desata la mayor lucha por capturar los mejores clientes, esta lucha se da debido a que el número de oferentes del mismo servicio en el mercado es abundante. Gracias a esto el cliente está en la posibilidad de escoger entre los proveedores que le ofrezcan una mejor calidad en el servicio.

Los precios tanto al cliente final como a los puntos de venta están regulados por el ICE, lo que frena la guerra de precios, pero no evita que algunos distribuidores ofrezcan una mejor comisión con el fin de ganar clientes. Mas la preferencia por parte de los clientes no se da tanto por la comisión sino por el servicio, en el caso concreto del tiempo libre el punto de venta lo que busca es que la recarga sea rápida y le evite inconvenientes con el consumidor final, además de que el sistema de recarga sea fácil y rápido de utilizar para que no le consuma tiempo para ser utilizado en sus actividades principales.

Es importante resaltar que el servicio de recarga no es el principal ingreso de los puntos de venta, además de que el margen de utilidad por recarga es muy bajo según la opinión de los clientes, de forma tal que cualquier disconformidad con el servicio puede causar que el punto migre hacia otro competidor.

El mercado prepago en Costa Rica está en constante crecimiento y evolución, en la actualidad este modelo de cobro es implementado, de manera masiva, únicamente en los servicios de telecomunicaciones. Uno de los países más desarrollados a nivel latinoamericano en este servicio,



Colombia, implementa este método para recaudar todos sus servicios públicos, entre ellos incluidos el agua y la electricidad. Ejemplos como este dejan ver que el país tiene mucho camino por recorrer en el sector y quedan infinidad de servicios por aperturar en la modalidad.

### C. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO:

Para poder analizar internamente la organización se deben evaluar características propias de la misma, por lo que a continuación se detallan aspectos como: servicio al cliente, comunicación, espacio físico, Tecnología, competencias distintivas, cadena de valor, cultura, análisis de las 7's y el análisis FODA.

#### 1. Servicio al cliente:

El éxito de este tipo de organización se basa la calidad del servicio al cliente brindado, el cuál es ofrecido por personal directamente de la organización. Multisaldo posee un call center exclusivo para la prestación del servicio, además de estar en constante capacitación y evaluación del personal a cargo. Los agentes vendedores son los que poseen más contacto directo con el call center, por lo que ellos se encargan de brindar retroalimentación al supervisor sobre la calidad del servicio.

Con el fin de mejorar el servicio la empresa ofrece un horario de atención que abarca los siete días de la semana, y comprende 12 horas diarias de atención.

#### 2. Comunicación:

Como ya se mencionó con anterioridad, la organización posee 6 personas laborando directamente. Al ser una empresa con poco personal hace que la comunicación sea más expedita y se disminuye la intermediación y la alteración de la misma. Cada vez que se realiza algún cambio, por mínimo que sea, se realiza una pequeña reunión donde se

exponen el mismo, a su vez se comunica de manera formal mediante correo electrónico. Como se observará a continuación, las instalaciones favorecen que la comunicación sea personal cara a cara.

Cabe destacar que la comunicación entre la empresa y sus agentes, se realiza mayoritariamente de forma telefónica y de manera diaria, lo que genera un mayor acercamiento y apego entre los colaboradores.

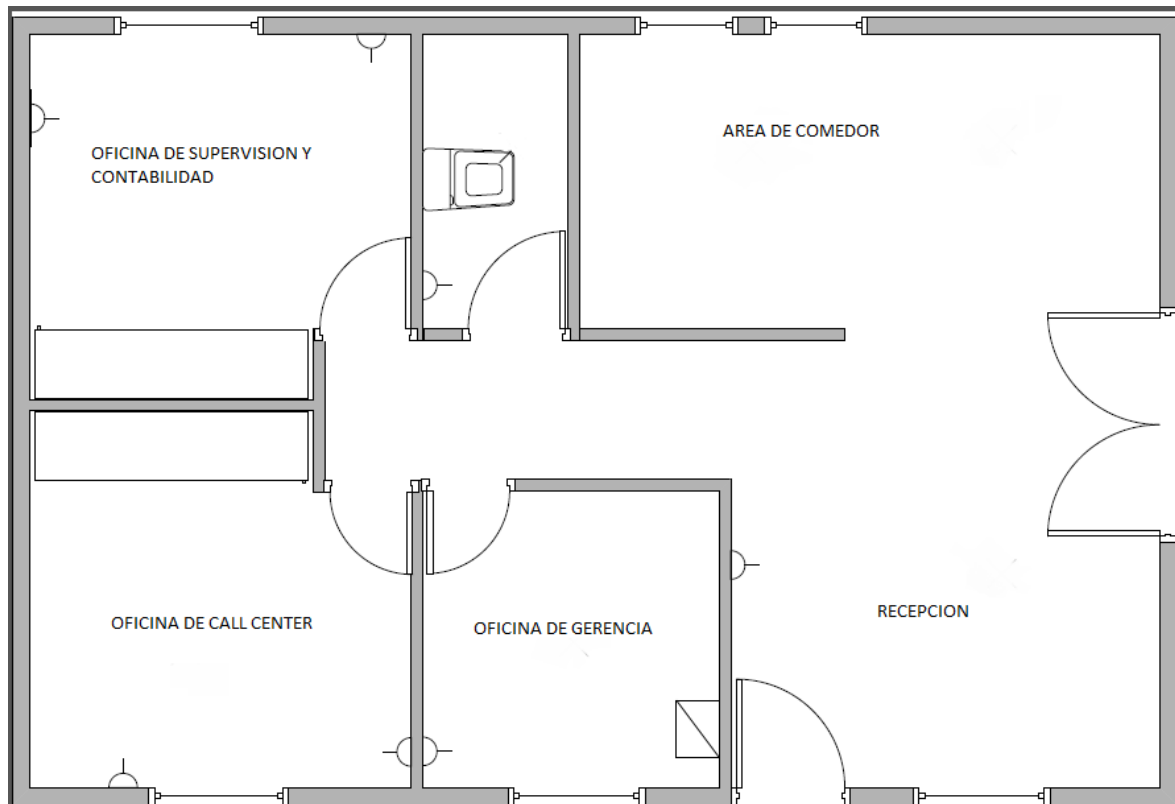
### 3. Espacio Físico:

Las instalaciones de la organización se encuentran en Santiago de Puriscal, el local era una casa de habitación que se acondicionó para la puesta en marcha del negocio.

El local cuenta con una recepción en la entrada principal, además de tres cuartos pequeños utilizados como oficinas para el gerente general, call center y el último para la supervisión y contabilidad; los cuales se encuentran totalmente amueblados y con el equipo necesario para la prestación del servicio. Además cuenta con un servicio sanitario y un comedor completamente equipado para las necesidades de los colaboradores.

El espacio con el que se cuenta actualmente posee una capacidad para 15 personas, sin embargo aplicando ciertas remodelaciones esta capacidad se puede ampliar a 25 colaboradores. Por lo que el espacio físico no sería una barrera para el crecimiento de la organización en cuanto a personal.

**Figura 1**  
**Distribución de la planta física de la organización**



**FUENTE:** Plano eléctrico, CODESO S.A

Tal y como se observa en la figura, la distribución del espacio permite que la comunicación entre el área de call center, supervisión y gerencia sea rápida. Además de que se favorece el encuentro personal cara a cara entre los colaboradores, lo que incrementa la cohesión de grupo y el fomento de la cultura

#### 4. Tecnología:

En el tipo de negocio que se desenvuelve la organización las empresas deben de contar con altos estándares de tecnología para la prestación de los servicios. En el caso concreto de Multisaldo a pesar de poseer una plataforma tecnológica basada en una página web, sus controles contables y manejos de inventarios no están respaldados en un sistema en línea a tiempo real donde puedan ser accesados por cualquier

colaborador. Todos estos datos son manejados por separado y al final de cada mes se unifican en uno solo para obtener la información financiera.

#### **5. Competencias distintivas:**

Una de las competencias que más distingue a la compañía es la experiencia y dinamismo que tiene su gerente en el mercado, el cual logra transmitir a los colaboradores y agentes para el bien de la organización. A esto se suma el trato agradable que se brinda en el call center, según lo catalogan los agentes. Que sobresale a los demás competidores debido al mal trato y las malas experiencias que han tenido con otras empresas.

#### **6. Cadena de valor:**

Según la filosofía y accionar de la organización se agrega valor cuando se le da al cliente lo que requiere en el momento que lo requiere y de buena manera. Por lo tanto la cadena inicia desde sus proveedores y la capacidad de entregar el producto antes de que los agentes lo requieran, para que estos siempre tengan un inventario capaz de hacer frente a la demanda de los puntos de venta, de forma tal que puedan ser abastecidos en el momento que lo requieran, promoviendo siempre la amabilidad y el buen trato.

#### **7. Cultura Organizacional:**

La empresa promueve la idea de ganar-ganar, gracias al tipo de negocio por la acción de un actor todos los demás se pueden ver beneficiados. Es por esto que se trata de promover un ambiente de coordinación y cooperación para que desde el proveedor hasta el punto de venta la comunicación y relación sea lo mejor posible, primero que el agente se sienta con total respaldo de la organización para que a su vez este pueda transmitir esa seguridad al punto de venta.

Para poder lograr esto se debe implantar esta seguridad y forma de pensar en los colaboradores, para que la empresa sea percibida de igual forma tanto para sus proveedores como para sus clientes

## 8. Análisis de las 7's

### a. *Estructura (structure):*

Multisaldo no posee una estructura formalmente definida, sin embargo si posee una definición de roles y funciones para cada una de las personas que se desempeñan en la empresa.

Por el tipo de negocio y el tamaño de la organización la toma de decisiones importantes y que definen el negocio se centralizan en el gerente general, sin embargo el empoderamiento y la capacitación, les permiten a los empleados tomar decisiones cuando se necesite brindar una respuesta rápida a los clientes.

La empresa posee dos servicios esenciales que son brindados mediante outsourcing, la contabilidad y la plataforma tecnológica, sin embargo, siempre están bajo el mando del gerente de Multisaldo, y se desenvuelven de forma diaria con los demás colaboradores de la compañía.

### b. *Estrategia (strategy):*

La estrategia de la empresa está basada en poder ofrecer a los puntos de venta una amplia gama de productos prepagados de forma ágil, rápida y cuando lo necesiten. A su vez generando un ambiente de confianza entre distribuidor, agente y punto de venta.

Para Multisaldo la forma más ágil de llegar a los puntos de venta es por medio de los agentes, de ahí surge la necesidad de que este se sienta cómodo y que pueda maximizar su satisfacción mientras labora para la organización, además de incentivar la idea



de que es un negocio donde todos ganan. De forma tal que entre más puntos de venta consiga y más logre incrementar sus ventas, mayores van a ser sus ingresos.

Cabe destacar que de todos los agentes que posee la empresa sólo uno ha migrado hacia otro competidor por descontentos con el servicio.

Actualmente la estrategia de ofrecer una diversa gama de productos no se ha logrado ya que la empresa ofrece 5 servicios distintos mientras que existen competidores que brindan hasta 12 productos diferentes. Esto se da en gran medida por la falta de posicionamiento que posee

*c. Sistemas (systems):*

La empresa posee una serie de procedimientos que son definidos como vitales que se aplican a las labores diarias y cotidianas de cada colaborador, parte de estas labores se centran en velar por mantener el flujo de efectivo. La primicia es poder ofrecer a los clientes siempre el producto a tiempo, para esto se requiere de contar diariamente con el efectivo necesario para realizar las compras respectivas, para esto centra sus fuerzas en cobrar a los agentes y personas que tengan deudas.

La empresa posee políticas de cobro para sus agentes, la primordial es que el producto es entregado en consignación siempre y cuando se realicen pagos diarios. Esto le permite a los agentes que no requieran de una inversión de capital para poder trabajar, y le asegura a la empresa un ingreso constante de efectivo.

La deficiencia de este modelo radica cuando los agentes se atrasan con los pagos y reducen el efectivo de la empresa, que

directamente afecta las compras de producto y podría generar faltante de inventario para solventar la demanda de los clientes.

*d. Estilo de dirección (style):*

Esta organización trata de imponer la filosofía de que nadie es esencial para el funcionamiento diario, de forma tal que cuando alguna persona falte ese trabajo no se deje de hacer, es por este motivo que todos los colaboradores deben estar capacitados para desempeñar las funciones básicas.

Es por este pensamiento que se fomenta la independencia en la forma de realizar las actividades, la empresa trata de promover que los empleados puedan solucionar los problemas como lo crean conveniente, basados en sus conocimientos y experiencias.

Para poder lograr esto se fomenta la comunicación y retroalimentación en los procesos, de forma tal que cuando se realiza un cambio en algún procedimiento se le pide la opinión a todos los que se ven afectados.

*e. Personal (staff):*

Tal y como se mencionó con anterioridad la empresa únicamente posee 5 personas que laboran directamente, a esto se suma un programador que se encarga del mantenimiento y soporte de la plataforma tecnológica, el cuál es brindado por la empresa Call My Way. Posteriormente se agregan a la lista 15 agentes vendedores que únicamente poseen relación comercial mas no están integrados en la planilla de la organización.

La empresa ha optado por crear y formar a su personal en el negocio, en lugar de conseguir personal ya capacitado. Esto porque



según lo manifiestan puede adaptar los comportamientos y actitudes a lo que desea la organización.

Caso diferente ocurre con los agentes, ya que la posición es captar agentes de los competidores que ya poseen una amplia experiencia en el mercado además que traen consigo una cartera de clientes considerable.

*f. Habilidades (skills):*

Una de las habilidades que más caracteriza a la organización es la rapidez en la toma de decisiones, esto se ve favorecido a tener una estructura simple donde la comunicación se da de forma rápida.

Lo anterior acompañado del poder de negociación con empresas de gran magnitud. Por ejemplo: Multisaldo posee un contrato de conectividad con el Banco Nacional de Costa Rica una de las empresas más importantes del país, por medio de este acuerdo logró conectar su plataforma con la del banco para que los clientes puedan realizar recargas desde su propia cuenta personal o empresarial.

*g. Valores compartidos (shared values):*

Los valores en toda organización son interpuestos por sus fundadores, y se establecen para dar a la empresa la personalidad deseada por sus creadores. En el caso de Multisaldo no es la excepción y como se planteó con anterioridad los valores de la empresa son:

- **Honradez:**

Se desea que la empresa sea caracterizada por su honradez ante todas las personas y entidades que se relacionan con ella.



- **Compromiso:**

Ante la idea de infundir la idea de ganar-ganar, la compañía debe presentar un compromiso real con sus agentes y clientes.

- **Entusiasmo:**

Las personas que se relacionan con la empresa deben percibir que hay entusiasmo y ganas de realizar las tareas cotidianas.

- **Responsabilidad:**

Es importante que exista responsabilidad en todas las actividades que desempeña la organización en pro de su imagen y reputación.

- **Equidad:**

La empresa desea promover la equidad a la hora de realizar todas sus actividades, esto se manifiesta a la hora de entregar el producto y también a la hora de repartir las comisiones.

## 9. Análisis FODA:

### a. Fortalezas:

- Gerente General cuenta con alta experiencia y capacitación en el negocio comercialización de productos prepagados.
- La empresa posee una plataforma de servicios robusta y sostenible, diseñada de forma tal que se puedan incluir nuevos servicios.
- Capacidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas de tecnología para el desarrollo de nuevos productos.
- La organización tiene alianzas con 4 empresas diferentes para poder ofrecer los diferentes productos.

- Posee un local propio acondicionado para la prestación del servicio, el cual cuenta con la capacidad de espacio físico para crecer en personal y equipo.
- Cuenta con un grupo de agentes con experiencia, capacidad de negociación y comprometidos con la organización.
- Alto poder de negociación con los proveedores.
- Cuenta con dos proveedores para sus principales fuentes de ingreso, tarjetas y tiempo aire.

**b. Oportunidades:**

- Captar agentes vendedores de los competidores.
- En la actualidad la modalidad prepago sólo se implementa para servicios de telecomunicaciones.
- Poder de negociación con nuevos proveedores de telecomunicaciones para la inclusión de sus servicios en la plataforma.
- Capacidad de incorporarse en otros negocios post-pago como la recaudación de servicios públicos.
- Posibilidad de crecimiento en todo el territorio costarricense

**c. Debilidades:**

- La empresa no cuenta con una fuente constante de inversión.
- La rotación de personal es muy alta en el área de call center.
- La empresa es un subdistribuidor de los servicios del ICE.

- La ubicación de las instalaciones se encuentran alejadas de las principales fuentes de distribución.
- El tiempo de espera para la aplicación de las recargas, en tiempo aire, es mayor que el de los competidores.
- Poca capacitación de la empresa hacia sus agentes.

*d. Amenazas:*

- Alta competencia y agresividad por parte de las empresas que conforman el mercado.
- Es un mercado que facilita el ingreso de nuevos competidores.
- Depende, en un 95%, de los servicios proveídos por el ICE, el cual exige exclusividad para sus productos de telecomunicaciones.
- En repetidas ocasiones existe escases en abastecimiento de tarjetas prepago por parte del ICE.
- Los agentes no tienen restricción para distribuir productos que no sean de Multisaldo.
- Las caídas en la plataforma de los proveedores de tiempo aire promueve la migración de clientes hacia otros proveedores.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MULTISALDO

---

Este capítulo presenta la propuesta del plan basado en la investigación previa sobre la situación actual de la organización, en el cual se exponen temas como: análisis MECA, factores que llevan al éxito, estrategia genérica de Porter, ciclo de vida y el desglose del Balanced ScoreCard organizacional.

#### A. ANÁLISIS MECA:

##### 1. Mejorar:

FORTALEZAS	MEJORAR
Gerente General cuenta con alta experiencia y capacitación en el negocio de la comercialización de productos prepagados.	Aprovechar esta experiencia y canalizarla a todos los empleados de la compañía.
La empresa posee una plataforma de servicios robusta y sostenible, diseñada de forma tal que se puedan incluir nuevos servicios.	Mantener la actualización de la plataforma con el fin de que sea compatible con nuevas aplicaciones.
Capacidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas de tecnología para el desarrollo de nuevos productos.	Fomentar la imagen de la compañía de buena manera para ser atractivos y buscar la unión de fuerzas entre empresas para el desarrollo de nuevos productos de manera conjunta.
La organización tiene alianzas con 4 empresas diferentes para poder ofrecer los diferentes productos.	Fortalecer estas alianzas buscando el bien para las partes y el crecimiento conjunto.
Posee un local propio acondicionado para la prestación del servicio, el cual cuenta con la capacidad de espacio físico para	Darle el mantenimiento adecuado para evitar el deterioro del local, además de buscar un uso para los espacios que se encuentran

crecer en personal y equipo.	actualmente en desocupados. Para maximizar el uso de los recursos
Cuenta con un grupo de agentes con experiencia, capacidad de negociación y comprometidos con la organización.	Incrementar la capacitación y compromiso de los agentes con la organización para promover el crecimiento conjunto.
Alto poder de negociación con los proveedores.	Mantener la dependencia que tienen los proveedores con respecto a las compras que Multisaldo realiza a cada uno de ellos.
Cuenta con dos proveedores para sus principales fuentes de ingreso, tarjetas y tiempo aire.	Crear un equilibrio entre las compras a cada proveedor para mantener el poder de negociación, con el fin de no perder la dependencia que poseen los proveedores sobre la facturación de Multisaldo

## 2. Explotar:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXPLOTAR</b>
Captar agentes vendedores de los competidores.	Promover las bondades que ofrece Multisaldo a sus colaboradores en comparación con los demás oferentes en el mercado.
En la actualidad la modalidad prepago sólo se implementa para servicios de telecomunicaciones, presentándose la capacidad para expandir el modelo a otros sectores diferentes al actual.	Realizar alianzas con nuevas empresas para la inclusión de la modalidad en otros servicios de carácter público como los seguros médicos.
Capacidad para negociar con nuevos proveedores de telecomunicaciones para la inclusión de sus servicios en la plataforma que mejoren el servicio que ofrece la organización.	Aprovechar la experiencia adquirida como puente para entablar relaciones con los otros proveedores de telefonía en Costa Rica.
Posibilidad de adaptar el modelo actual a otros negocios post-pago como la	Incorporarse en negocios que sean de uso diario o común por toda la población

recaudación de servicios públicos.	costarricense
Posibilidad de crecimiento en todo el territorio costarricense.	Tomar ventaja de los lugares alejados de la zona metropolitana para fortalecer las operaciones en esos sitios.

### 3. Corregir:

DEBILDADES	CORREGIR
La empresa no cuenta con una fuente constante de inversión.	Promover la organización y el negocio como atractivo para inversionistas.
La rotación de personal es muy alta en el área de call center.	Ofrecer condiciones y salarios competitivos para retener a los empleados actuales.
La empresa es un subdistribuidor de los servicios del ICE.	Crecer constantemente en volumen de ventas para buscar una distribución directa con el ICE.
La ubicación de las instalaciones se encuentra alejada de las principales zonas de distribución.	Crear centros de distribución en la zona central de San José para facilitar la entrega a los agentes y clientes en general.
El tiempo de espera para la aplicación de las recargas, en tiempo aire, es mayor que el de los competidores.	Buscar un enlace directo con el ICE de forma tal que se acelere el proceso de aplicación de las recargas
Poca capacitación de la empresa hacia sus agentes.	Generar un plan de capacitación para los agentes, a su vez realizar evaluaciones periódicas sobre el servicio que brindan.

### 4. Afrontar:

AMENAZAS	AFRONTAR
Alta competencia y agresividad por parte de las empresas que conforman el mercado.	Vigilar y observar constantemente los movimientos y actualizaciones de los competidores.
Es un mercado que facilita el ingreso de nuevos competidores.	Fortalecer la organización y fomentar la fidelidad de los clientes de forma tal que

	cuando ingrese un nuevo competidor le sea difícil crecer.
El ICE exige exclusividad para sus productos de telecomunicaciones a todos sus comercializadores.	Promover la imagen de la compañía y las buenas relaciones con otros operadores de telefonía en búsqueda de una posible relación futura.
Con frecuencia se presentan problemas por desabastecimiento de tarjetas prepago por parte del ICE.	Mantener un inventario capaz de soportar la demanda de al menos una semana, debido a que los problemas por desabastecimiento no han superado una semana de tiempo.
Los agentes no tienen restricción para distribuir productos que no sean de Multisaldo.	Crear un sentido de pertenencia de los agentes sobre la compañía y evitar que le den prioridad a productos ajenos a Multisaldo
Las “caídas” en la plataforma de los proveedores de tiempo aire promueven la migración de clientes hacia otros proveedores.	Mantener el enlace con los dos proveedores de tiempo aire para que cuando uno falle tener la opción de cambiar el proveedor de forma instantánea.

## B. ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER:

Las características ideológicas y funcionales de la organización denotan que Multisaldo utiliza una estrategia basada en el liderazgo general en costos.

El primer aspecto que determina su estrategia es la cantidad de colaboradores que posee.

En la actualidad la empresa ostenta una planilla de 5 colaboradores, en comparación con sus competidores que cuentan con una fuerza laboral promedio de 20 empleados cada una. Claro está que existe una alta disminución en los costos fijos para la operativa diaria de la organización. Con esta cantidad de empleados Multisaldo desempeña las mismas labores que sus competidores por lo tanto demuestra la eficiencia en el manejo de sus recursos.



Otro aspecto a detallar es el manejo de los agentes, lo común en la industria es que los agentes vendedores pertenecen a cada empresa, caso contrario ocurre con Multisaldo. La compañía se basa en generar un acuerdo comercial con el agente donde este se compromete a vender sin límite, basando todos sus ingresos en comisiones otorgadas por ventas que los mismos puedan generar.

Los competidores apuestan por ofrecer un salario base a sus agentes y otorgarles una cierta comisión por sus ventas y que si por algún motivo el agente baja las ventas, la empresa disminuye su ingreso, pero siempre deberá hacer frente a un costo fijo. En el caso de la organización en estudio, no existe ningún costo fijo asociado a cada agente lo que disminuye el riesgo de pérdida en situaciones donde las ventas se mantengan bajas.

La organización adquiere dos de sus servicios primordiales mediante el método del outsourcing, la plataforma tecnológica y la contabilidad. Aspecto que genera una considerable reducción en los costos, primordial en la plataforma, ya que su mantenimiento y desarrollo requiere de un programador o persona encargada de las labores y a esto se adiciona la necesidad de tener un espacio físico plenamente y acondicionado para el almacenamiento de los equipos necesarios

Además el tener los equipos requiere de una alta inversión en software los cuales no necesariamente van a utilizarse en su máxima capacidad, por lo que se estaría haciendo una inversión en un activo que no se explotaría al máximo.

La ventaja particular que posee Multisaldo es que el alquiler de esta plataforma no se paga de forma fija, sino, en función de las ventas que generen los productos incluidos en la misma.

Es importante resaltar que el modelo de negocio permite que para la inclusión de nuevos productos relacionados, no se requiera una inversión adicional en almacenamiento u operativa. Esto se da gracias a las alianzas que se generan y a la especialización de las empresas.



### C. CICLO DE VIDA

La empresa Multisaldo ya superó su etapa de introducción y actualmente se está iniciando en la etapa de crecimiento, ciclo caracterizado por la lucha de posicionarse y fortalecerse en el mercado, además de que las organizaciones deben aprovechar la capacidad de expansión en el mercado y crecer a un ritmo similar al sector.

La organización actualmente no ha saturado su plataforma en cuanto a servicios ofrecidos, por lo que se presenta la oportunidad de incluir más para mantener su crecimiento.

En este ciclo uno de los factores que incidirán en el éxito será la inyección de recursos que pueda recibir la empresa, en capital humano, tecnológico y económico.

### D. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA:

#### 1. Propuesta de la Misión:

“Ofrecer múltiples servicios prepago de óptima calidad, satisfaciendo las expectativas y requisitos de nuestros clientes; trabajando comprometidos con la responsabilidad, honradez y entusiasmo que caracterizan a la organización, buscando el crecimiento continuo a nivel nacional mediante la inclusión de nuevos servicios prepagados.”

#### 2. Propuesta de la visión:

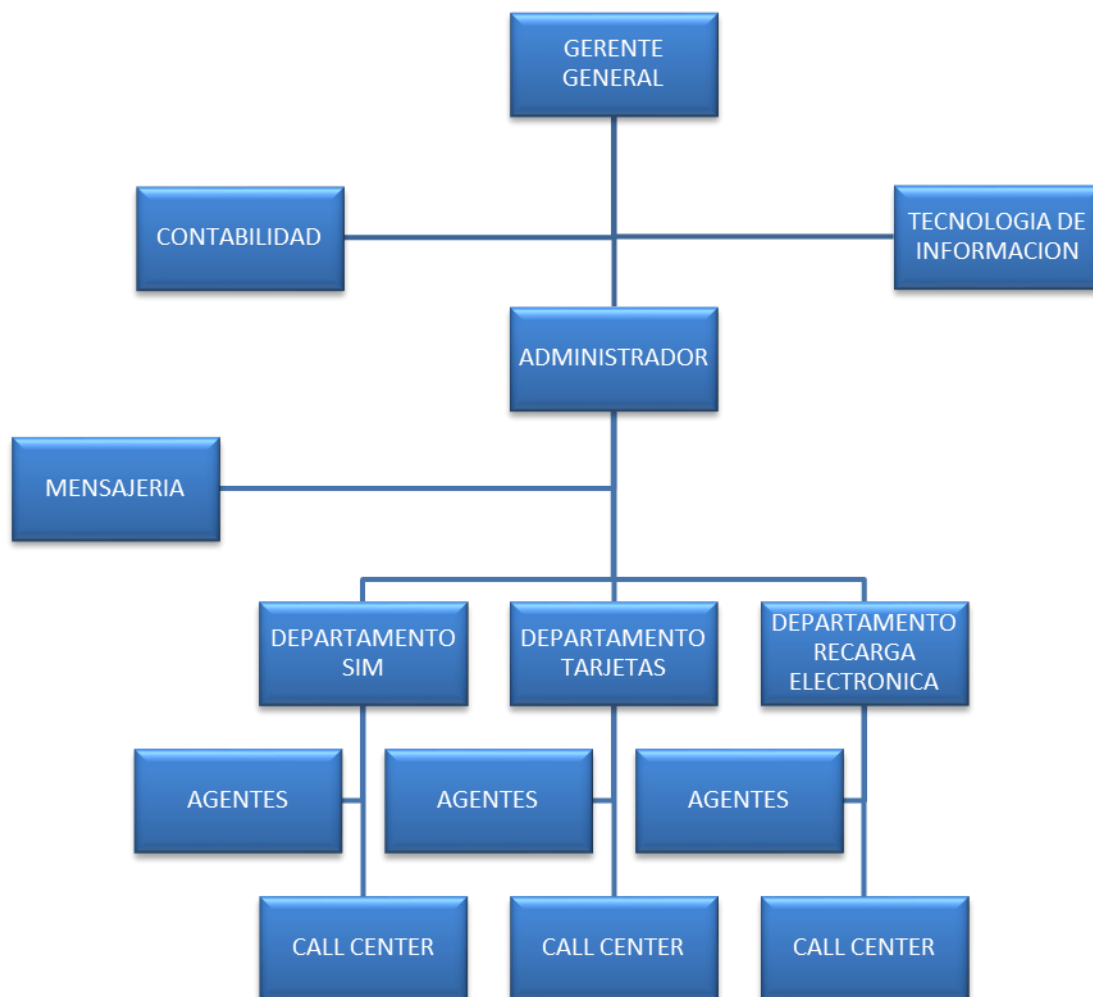
“Ser una empresa líder en el negocio de comercialización de productos prepagados a nivel nacional, reconocidos por la calidad y efectividad de nuestros servicios, además de reconocernos por brindar múltiples servicios en una misma plataforma.”



### 3. Propuesta del Organigrama organizacional

A continuación se presenta una propuesta del organigrama que se adecua a la organización, el cual se basa en la estructura deseada según el gerente general de Multisaldo.

**Figura 2**  
**Organigrama propuesto para la empresa Multisaldo**



**4. Extracción del ADN de la misión:**

<b>Frase</b>	<b>Significado</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Perspectiva</b>
Ofrecer múltiples servicios prepago de óptima calidad	La empresa comercializa servicios prepagados, todos contenidos en una misma plataforma ágil y rápida de usar.	Brindar un servicio ágil, rápido y eficaz, superando las expectativas de los clientes	Clientes
Satisfaciendo las expectativas y requisitos de nuestros clientes	El mercado actual demanda la inclusión de servicios que sean adquiridos por gran parte de la población, además de plataformas que sean fáciles de utilizar.	Mantener una plataforma fuerte y robusta que soporte inclusión de diferentes productos prepagados.	Procesos
		Tener buena comunicación con el cliente para saber ¿qué quiere? Y ¿cómo lo quiere?	Aprendizaje y crecimiento
		Investigar periódicamente sobre los productos prepagados de mayor interés para la población.	aprendizaje y crecimiento
Trabajando comprometidos con la responsabilidad, honradez y entusiasmo que caracterizan a la organización	La organización promueve sus principales valores en sus empleados para ser caracterizada por su enfoque al cliente.	Capacitar y evaluar al personal constantemente, fomentando el trabajo en equipo en los colaboradores de la organización	Aprendizaje y crecimiento

		Promover el desarrollo de los valores deseados por la organización y el enfoque para un trabajo dinámico en equipo de proyección al cliente.	Aprendizaje y crecimiento
Buscando el crecimiento continuo a nivel nacional mediante la inclusión de nuevos servicios prepagados.	Ofrecer la mayor cantidad de productos posible, incluidos en una misma plataforma, para desarrollar la oferta prepago e incursionar en nuevos segmentos de mercado	Desarrollar alianzas con otras empresas de tecnología para la inclusión de nuevos servicios	Procesos
		Ofrecer una diversa gama de productos prepagados.	clientes
		Incrementar las utilidades por medio de la inclusión de más puntos de ventas	Financiera

**5. Extracción del ADN de la visión:**

<b>Frase</b>	<b>Significado</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Perspectiva</b>
Ser una empresa líder en el negocio de la comercialización de productos prepagados a nivel nacional	Multisaldo será la empresa con mayor posicionamiento en la comercialización de servicios prepagados en todo el territorio costarricense.	Mantener un crecimiento continuo en ventas medible respecto al año anterior	Financiera
		Reforzar la distribución mediante la inclusión de nuevos agentes y la inyección de capital para satisfacer la	Procesos



		demanda.	
Reconocidos por la calidad y efectividad de nuestros servicios	La empresa desea ser reconocida por la excelencia en la atención y prestación de los servicios	Realizar estudios de satisfacción de cliente periódicamente	Procesos
		Crear alianzas con proveedores que tengan la capacidad de entregar el producto requerido y justo a tiempo.	Procesos
Además de reconocernos por brindar múltiples servicios en una misma plataforma	La organización se caracteriza por brindar siempre flores y productos complementarios de alta calidad	Proveer los servicios demandados por los clientes.	Clientes
		Maximizar las utilidades generando satisfacción en los accionistas	Financiera
		Brindar mantenimiento y renovación constante a la plataforma tecnológica.	Procesos

**6. Planteamiento de objetivos estratégicos según las perspectivas:**

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>OBJETIVO</i>
<b>FINANCIERA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Maximizar las utilidades generando satisfacción en los accionistas</b></li> <li><b>2. Mantener un crecimiento continuo en ventas medible respecto al año anterior</b></li> <li><b>3. Incrementar las utilidades por medio de la inclusión de más puntos de ventas</b></li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p>	<p>4. Ofrecer una diversa gama de productos prepagados.</p> <p>5. Proveer los servicios demandados por los clientes</p> <p>6. Brindar un servicio ágil, rápido y eficaz, superando las expectativas de los clientes</p> <p>7. Tener buena comunicación con el cliente para saber ¿qué quiere? Y ¿cómo lo quiere?</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESOS</b></p>	<p>8. Desarrollar alianzas con otras empresas de tecnología para la inclusión de nuevos servicios</p> <p>9. Reforzar la distribución mediante la inclusión de nuevos agentes y la inyección de capital para satisfacer la demanda.</p> <p>10. Mantener una plataforma fuerte y robusta que soporte la inclusión de diferentes productos prepagados.</p> <p>11. Crear alianzas con proveedores que tengan la capacidad de entregar el producto requerido y justo a tiempo.</p> <p>12. Brindar mantenimiento y renovación constante a la plataforma tecnológica.</p> <p>13. Realizar estudios de satisfacción de cliente periódicamente</p>
<p style="text-align: center;"><b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	<p>14. Investigar periódicamente sobre los productos prepagados de mayor interés para la población</p> <p>15. Analizar nuevas formas de distribución de los productos ofrecidos por la empresa</p> <p>16. Capacitar y evaluar al personal constantemente, fomentando el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización</p>

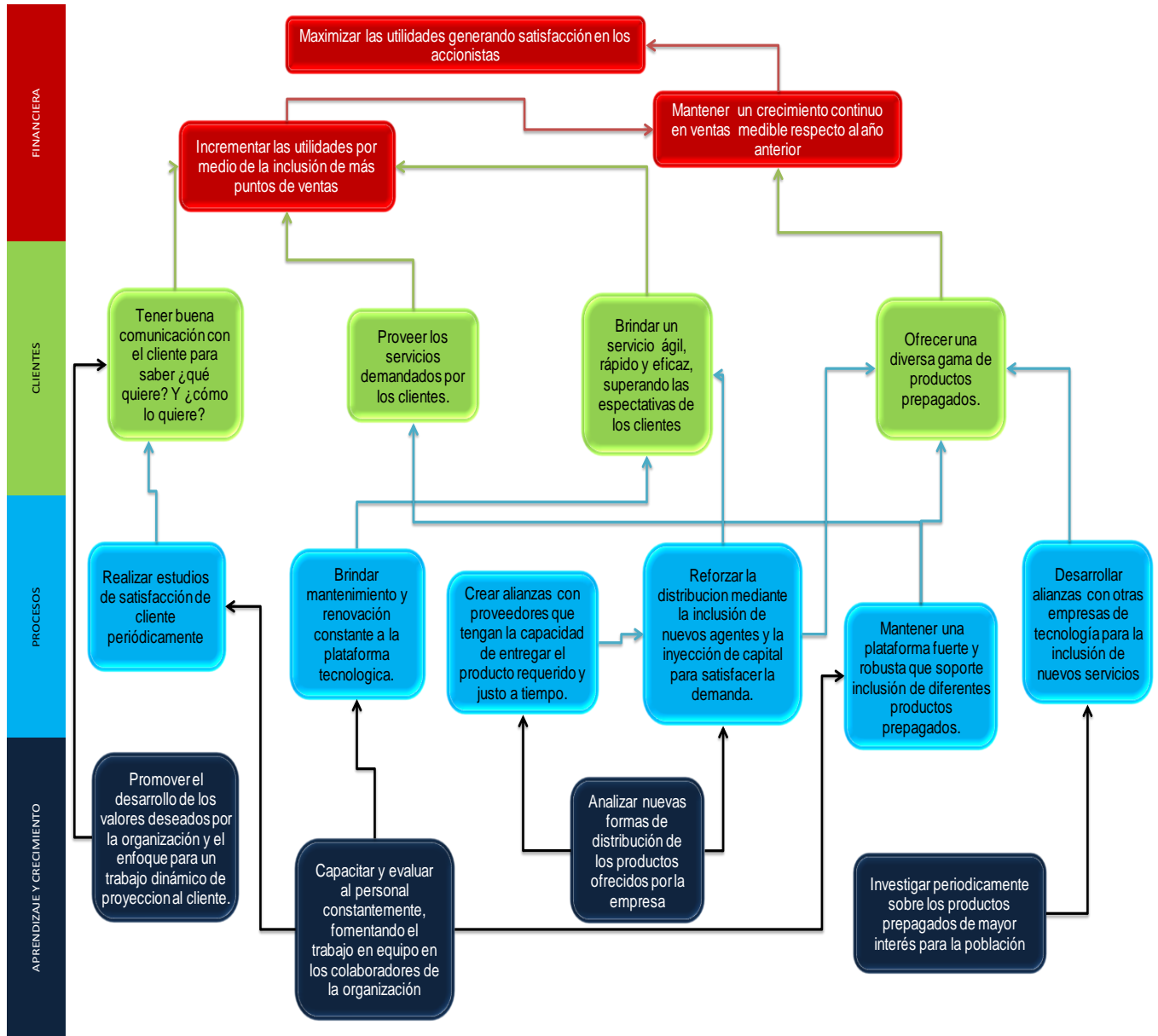
	<b>17.Promover el desarrollo de los valores deseados por la organización y el enfoque para un trabajo dinámico de proyección al cliente.</b>
--	--

## 7. Mapa estratégico:

A continuación se muestra un esquema grafico de los objetivos estratégicos, los cuales se ordenan según las perspectivas; y son concatenados según la lógica organizacional para implementar la estrategia planteada.



**Figura 3**  
**Mapa estratégico propuesto para la empresa Multisaldo**



**8. Cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard):**

*a. Financiera*

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
Maximizar las utilidades generando satisfacción en los accionistas	Porcentaje de crecimiento de utilidad Neta	Utilidad Neta Actual / Utilidad Neta Anterior	Anual	0%	25%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 25%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">18% &lt; X &lt; 25%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 18%</div>	Gerente de la organización	Medir el incremento en la utilidad Neta respecto al periodo anterior y compararlo con lo esperado por los accionistas.
Mantener un crecimiento continuo en ventas medible respecto al año anterior	Porcentaje de crecimiento en ventas	Total ventas actuales / total ventas mes anterior	Mensual	15%	20%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 20%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">15% &lt; X &lt; 20%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 15%</div>	Agentes	Fomentar el crecimiento en ventas con los agentes actuales y captar nuevos agentes que aporten un mayor y sostenido aumento en las ventas
Incrementar las utilidades por medio de la inclusión de más puntos de ventas	Cantidad de clientes nuevos	Nuevos puntos de venta creados durante la semana	Semanal	10	20	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 20</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">10 &lt; x &lt;</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 10</div>	Gerente de la organización	Establecer metas para los agentes promoviendo la inclusión de nuevos puntos de venta

*b. Clientes*

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
Ofrecer una diversa gama de productos prepagados.	Cantidad de productos ofrecidos	Número de opciones ofrecidos a los clientes al unirse a la empresa	Semestral	5	10	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 10</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">5 &lt; X &lt; 10</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 5</div>	Gerente de la organización	Agrandar la gama de productos mediante la alianza con otros proveedores de servicios y explotar las capacidades de la organización
Proveer los servicios demandados por los clientes	Relación productos ofrecidos- demandados	Cantidad de productos ofrecidos / Cantidad de productos demandados por clientes	Semestral	50%	80%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 80%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">80% &lt; X &lt; 50%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 50%</div>	Administrador de la empresa	Enlistar uno a uno los productos que los clientes solicitan para buscar la manera de adherirlos a la compañía
Brindar un servicio ágil, rápido y eficaz, superando las expectativas de los clientes	Evaluación del servicio del call center	Escala de 1 a 10, siendo 10 el mejor y 1 el peor	Mensual	0	9	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 9</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">6 &lt; X &lt; 9</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 6</div>	Agentes	Se realizaran estudios periódicos donde se pregunte a los clientes si el servicio los satisface en cuanto a tiempo de entrega, solución de problemas y capacidad de respuesta a sus pedidos.

	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
	Evaluación del servicio de los agentes	Escala de 1 a 10, siendo 10 el mejor y 1 el peor	Mensual	0	9	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 9</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">6 &lt; X &lt; 9</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 6</div>	Call Center	Se realizaran estudios periódicos donde se pregunte a los clientes si el servicio los satisface en cuanto a tiempo de entrega, solución de problemas y capacidad de respuesta a sus pedidos.
Tener buena comunicación con el cliente para saber ¿qué quiere? Y ¿cómo lo quiere?	Calidad de los medios de comunicación	Escala de 1 a 10, siendo 10 el mejor y 1 el peor	Mensual	0	8	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 8</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">5 &lt; X &lt; 8</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 5</div>	Call Center	Evaluar la calidad de los medios de comunicación que utiliza Multisaldo para evacuar las consultas y solucionar problemas de sus clientes y agentes

*c. Procesos*



Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
Desarrollar alianzas con otras empresas de tecnología para la inclusión de nuevos servicios	Cantidad de alianzas	Número de empresas con las que Multisaldo tiene una relación comercial	Semestral	7	10	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 10</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">6 &lt; X &lt;</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 6</div>	Gerente de la organización	Investigar sobre las compañías que ofrecen productos que se puedan incorporar al sistema prepago y desarrollar un nuevo sector en el mercado
Reforzar la distribución mediante la inclusión de nuevos agentes y la inyección de capital para satisfacer la demanda.	Porcentaje de aumento en agentes	Cantidad de agentes actuales / Cantidad de agentes del mes anterior	Mensual	10%	15%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt; = 150%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">10% &lt; x &lt; 15%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 10%</div>	Gerente de la organización	Crear un ambiente agradable para los colaboradores brindándoles las mejores condiciones para generar la atracción de más agentes de los competidores
	Porcentaje de aumento en capital	Monto de la inversión actual / Monto de la inversión del semestre anterior	Semestral	35%	50%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt; = 50%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">35% &lt; x &lt; 50%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 35%</div>	Gerente de la organización	Fomentar el mercado y la empresa como un atractivo para inversionistas para captar más capital, pero sin perder el control de la organización

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
Mantener una plataforma fuerte y robusta que soporte inclusión de diferentes productos prepagados.	Promedio de tiempo requerido para la aplicación del servicio	Promedio entre los tiempos de espera para la aplicación de cada producto en el sistema Multisaldo	Semanal	15 segundos	10 segundos	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 10 segundos</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">10 seg &lt; X &lt; 20 seg</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt; 20 segundos</div>	Programador	Realizar pruebas periódicas al sistema con el fin de identificar y mejorar posibles errores que retrasen el proceso de aplicación de los servicios
Crear alianzas con proveedores que tengan la capacidad de entregar el producto requerido y justo a tiempo.	Relación entre proveedores y servicios	Cantidad de proveedores que se tengan para cada producto	Semestral	1 1/2 proveedores por cada producto		<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 2</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">No aplica</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">= 1</div>	Gerente de la organización	Desarrollar alianzas entre los proveedores en el mercado y mantener un equilibrio entre las compras para mantener el poder negociador
Brindar mantenimiento y renovación constante a la plataforma tecnológica.	Cantidad de pruebas realizadas al funcionamiento del sistema	Realizar pruebas a los tiempos de respuesta del sistema	semanal	2	3	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;= 3</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">1 &lt; X &lt; 3</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&lt;= 1</div>	Programador	Realizar pruebas al sistema evaluando su funcionamiento completo midiendo tiempos de respuesta para los servicios

Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos			
Realizar estudios de satisfacción de cliente periódicamente	Calificación brindada al servicio	Escala de 1 a 5, siendo 5 el mejor y 1 el peor	Mensual	0	5	<table border="1"> <tr><td>= 0</td></tr> <tr><td>1 &lt; x &lt; 3</td></tr> <tr><td>&gt;= 3</td></tr> </table>	= 0	1 < x < 3	>= 3	Call Center	Aplicar una encuesta pequeña donde se detalle la calificación que el cliente le merece al call center, además de los aspectos que se deben mejorar
= 0											
1 < x < 3											
>= 3											

*d. Aprendizaje y crecimiento*

Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos			
Investigar periódicamente sobre los productos prepagados de mayor interés para la población	Cantidad de sondeos realizados	Realizar sondeos a clientes finales	Semestral	0	4	<table border="1"> <tr><td>&gt;= 4</td></tr> <tr><td>1 &lt; x &lt; 4</td></tr> <tr><td>&lt;= 1</td></tr> </table>	>= 4	1 < x < 4	<= 1	Call Center	Realizar un pequeño sondeo entre los consumidores finales que llaman al call center para investigar los productos que demandan
>= 4											
1 < x < 4											
<= 1											

Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Nivel actual	Meta 2013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
Analizar nuevas formas de distribución de los productos ofrecidos por la empresa	Cantidad de maneras de entregar el producto	Número de formas distintas mediante las que se hace la entrega del producto	Mensual	0	1	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;=1</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">No aplica</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">=0</div>	Despacho	Buscar nuevas formas rápidas y eficaces de hacer llegar el producto a clientes y agentes de todo el país
Capacitar y evaluar al personal constantemente, fomentando el trabajo en equipo en los colaboradores de la organización	Número de Actividades conjuntas	Cantidad de actividades que se realizan en equipo para el cumplimiento de las metas	Mensual	3	5	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt;=5</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">2 &lt; x &lt; 5</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">x &lt;=2</div>	Administrador de la empresa	Evaluar las actividades que se llevan a cabo de manera conjunta para el cumplimiento de los objetivos
Promover el desarrollo de los valores deseados por la organización y el enfoque para un trabajo dinámico de proyección al cliente.	Promedio de valores que poseen los colaboradores y agentes	Valores de los colaboradores / valores de la compañía	Mensual	0	90%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px; text-align: center;">&gt; = 90%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px; text-align: center;">70% &lt;x&lt; 90%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">x &gt; = 70%</div>	Administrador de la empresa	Evaluar a cada uno de los colaboradores en busca de valores acordes con la compañía e identificar los valores que estos poseen



## 9. Aspectos fundamentales para el éxito de la estrategia

### *a. Comportamiento:*

Multisaldo es una organización que basa su comportamiento en la confianza, la cual se brinda a cada uno de los actores que se relacionan desde los colaboradores hasta los clientes.

Esta confianza va acompañada de responsabilidad y del cumplimiento de las reglas y deberes que sean definidos desde el principio de la relación comercial.

También es necesario que tanto colaboradores como agentes brinden un servicio con esmero y entusiasmo, de forma tal que el cliente se sienta cómodo y que perciba el interés que tiene la organización para satisfacer sus requerimientos.

Tal y como se expuso previamente, la organización actualmente basa el comportamiento de sus colaboradores en los siguientes valores

- Honradez
- Compromiso
- Entusiasmo
- Responsabilidad
- Equidad

### *b. Conocimiento*

Es vital que la organización promueva en sus colaboradores conocimientos asociados directamente a sus funciones en pro del cumplimiento de la estrategia propuesta, entre ellos se destacan:

- Noción del negocio prepago y todos los aspectos que influyen en su comercialización.

- Conocimiento en el área financiera-contable
- Habilidad para realizar trabajos dinámicos y desempeñar tareas multidisciplinares.
- Amplio manejo de los programas del paquete de Microsoft Office.
- Control, manejo y distribución de inventario.
- Solución y manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Soporte técnico y atención al cliente

*c. Cultura*

En la organización debe predominar una cultura fuerte de gran cooperación entre colaboradores, promoviendo la empresa como una familia donde todos luchan por un mismo fin.

Para que los colaboradores puedan ir en una misma dirección deben tener conocimiento de la misión, visión, objetivos y planes, a corto, mediano y largo plazo, que posea la organización. Con el fin de que todos los actores se identifiquen y conozcan el rumbo trazado.

Es vital promover el cambio constante y la adaptación al mismo. Debido a ser una empresa que esta en crecimiento y al entorno en que se encuentra, los cambios se dan de manera brusca y rápida, por lo que la innovación debe estar presente en todos los colaboradores.

*d. Clima*

Es importante que Multisaldo siga promoviendo la confianza en sus colaboradores, de forma tal que se genere un clima de confianza, amistad, cooperación y ayuda entre las partes. Se debe enfatizar en la idea de que cuando gana uno ganan todos y hacer ver en los agentes y puntos de venta la importancia que tienen para el desempeño de las labores diarias de la organización.

A su vez es vital promover una comunicación constante y expedita entre los entes relacionados, para de esta forma acrecentar aún más el sentido de pertenencia y la integralidad que sientan los colaboradores.

*e. Coaching*

El empoderamiento generado en sus empleados va a generar muchos beneficios a la organización, pero no sólo se deben brindar estas libertades, sino también velar por el cumplimiento de las tareas; así como la capacitación constante hacia los empleados, creándoles el sentimiento de lo valiosos que son para la organización, y más importante aun, creando en ellos seguridad a la hora de realizar las tareas.

Una de las fuentes de motivación para el colaborador es sentirse útil, además de que es capaz de realizar tareas que no creyó poder realizar, sin dejar de lado la importancia que tienen los demás compañeros para el cumplimiento de las tareas.

*f. Compensación*

Con el fin de fomentar un crecimiento conjunto entre colaboradores y organización, se debe implementar un plan de compensación para empleados y agentes, mediante el cual se vea compensado el empeño y dedicación que destinen a sus labores.

De esta forma se lograría evitar en gran medida el problema que vive actualmente la empresa en cuanto a la rotación de su personal en el área de call center.

*g. Carrera*

Al ser una empresa que se encuentra en crecimiento, además de estar ubicada en un sector caracterizado por la continua evolución y el cambio constante, se debe promover en los empleados la proyección a nivel interno de la organización, así como la posibilidad de adquirir una amplia experiencia

en múltiples campos debido a la multiplicidad de tareas que desempeñan diariamente.

#### ***h. Comunicación***

Este es uno de los aspectos vitales en el cumplimiento del plan propuesto, la empresa debe asegurarse una comunicación fluida y directa que evite la especulación y la intermediación de la información.

Una buena comunicación entre todos participantes en la cadena de distribución generará múltiples beneficios en la prestación de los servicios, ya que una buena comunicación entre agentes, call center y puntos de venta, podrá generar una mayor retroalimentación para cada uno de ellos; la cual debe ser utilizada en pro de los objetivos personales y grupales.

### **E. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

#### **1. Duración:**

La duración del plan será de un año, iniciando el 1 de octubre de 2012 y finalizando el 30 de setiembre de 2013, cabe destacar que en su mayoría el proyecto se implementará a partir del 1 de enero de 2013.

#### **2. Iniciación de la propuesta:**

A diferencia de los dos primeros objetivos de carácter financiero que se evalúan desde el 1 de octubre de 2012, el resto del plan está pactado para iniciar el 1 de enero de 2013. Esto se da debido a que la organización requiere de ajustes en las funciones que desempeña cada colaborador para que se pueda lograr la estrategia, además se requiere de la exposición y capacitación a toda la organización de lo que se quiere lograr con la propuesta.

A lo anterior se abona que el plan debe ser avalado por expertos en el tema y personal administrativo de la organización.

### 3. Puesta en marcha

Durante todo el proceso no se debe perder de vista el mapa estratégico planteado, el cual debe ser aplicado en forma ascendente, de abajo hacia arriba, velando por el cumplimiento inicialmente de los objetivos de aprendizaje y crecimiento, siguiendo a los de procesos, después a los de clientes y por ultimo los de carácter financiero.

Si se lleva a cabo el plan según las rutas señaladas en el mapa, el cumplimiento de un objetivo facilitará el cumplimiento de los siguientes. Es por esto que se propone que a realizar las evaluaciones en los tiempos establecidos, se evalúen en el orden de sus perspectivas

### 4. Sistema de control estratégico

Cuando se plantea una estrategia deben establecerse lineamientos para cuando se encuentre en marcha la propuesta se le de seguimiento, y de ser necesario se reoriente al rumbo establecido desde un inicio. Para esta tarea a continuación se detallan varios pasos a seguir para velar por el cumplimiento de lo propuesto:

#### *a. Estándares y objetivos establecidos:*

La principal herramienta que se debe utilizar como método de control de la estrategia es el cuadro de mando integral propuesto, en cual se detallaron todos los objetivos y la forma en la que cada uno de ellos iba a ser evaluado. De forma tal que este cuadro debe estar presenta en cada momento de la implementación de la estrategia.

Las medidas anteriormente propuestas definirán si el proyecto de implementación marcha por el camino deseado, en caso contrario el cuadro de mando indicará cuando la estrategia esté tomando un curso diferente.

#### *b. Crear sistemas de medición y supervisión*

El cuadro de mando anteriormente propuesto plantea objetivos y metas trazadas en el mediano y largo plazo, sin embargo para poder lograr dichos objetivos se deben establecer lineamientos de medición y supervisión mediante los cuales la organización pueda evaluar constantemente la evolución y progreso de la estrategia. Con el fin de poder detectar fallas tempranas que puedan ser reparadas para evitar el fracaso del plan.

Para esto debe crearse una estructura de evaluaciones que vaya de la mano con el cuadro de mando y sus mediciones propuestas, para que se cumpla según lo previsto en la propuesta.

Dentro del plan se propuso realizar pruebas midiendo el tiempo de espera requerido para la aplicación de una recarga, lo que se plantea es aplicar los formularios propuestos (ver apéndices A y B) al menos un día cada 2 semanas, preferiblemente antes y después de realizar alguna actualización al sistema. Por recomendación del gerente general esta prueba deberá realizarse en tres horas distintas: la primera entre las 6:00am y las 8:00am, la segunda entre las 12:00 md y las 2:00pm y la última entre las 5:00pm y las 7:00pm.

La razón del porque realizarla en esos horarios es debido a que el sistema debe ser evaluado en los momentos en el que el transito es bajo, medio y alto, según los horarios de evaluación respectivamente. Con el fin de identificar que tanto se puede retrasar una recarga según la saturación de transacciones que tenga el sistema

*c. Evaluar el desempeño real con lo esperado por el plan*

Se debe comparar mensualmente las evaluaciones que se realizaron, analizarlas y relacionarlas con la información que se anhelaba en la propuesta. En cuadro de mando se citaron los resultados que se esperarían al finalizar la propuesta, de forma tal que con los resultados obtenidos se pueda realizar una proyección y cerciorarse de que la meta se pueda lograr.

Para esto es importante lograr crear una bitácora donde se lleve control mensual de los resultados que se obtienen mensualmente de cada una de las evaluaciones.

*d. Empezar acciones correctivas:*

Tomando como base las proyecciones realizadas de cada una de las evaluaciones, debe analizarse si la propuesta se puede mejorar, o bien, en caso de que las proyecciones indiquen que el objetivo no se le logrará, es primordial encontrar la causa del fallo para atacarla y poder cumplir la meta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Este apartado detalla las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la presente investigación, basadas en el análisis de la situación actual que afronta la organización y el plan propuesto.

### A. CONCLUSIONES:

- Con la realización del análisis de las fuerzas de Porter se logró extraer que la organización posee un alto poder de negociación con sus proveedores.
- La empresa se encuentra en un mercado donde los competidores se comportan de manera agresiva y existe facilidad para el ingreso de nuevos oferentes.
- Gracias al análisis de las 7's se destaca como la estrategia empleada por la organización es ofrecer a los puntos de venta una amplia gama de productos en el momento en el que estos lo requieren.
- Del análisis FODA se destaca que la mayor fortaleza que posee la organización es la alta capacitación y experiencia que ostenta su gerente general en el área de la comercialización de servicios prepagados.
- El FODA también permite concluir que la principal debilidad radica en la carencia de inyección de capital de trabajo de forma constante.
- Según el análisis MECA, la organización debe mejorar el aprovechamiento de la experiencia de su gerente para poder canalizarla al resto de colaboradores y agentes.
- Adicionalmente del MECA también se concluye que se debe corregir la falta de capital promoviendo la empresa de forma que se torne atractiva para posibles inversionistas.



- La organización posee una estructura organizacional que centraliza la toma de decisiones en su gerente general, y no está formalmente definido cuales decisiones pueden tomar los colaboradores.
- Se estableció una misión y una visión basadas en los ideales que tiene el gerente, además de tomar en cuenta la realidad que vive actualmente la organización.
- Al realizar la extracción del ADN de la misión y la visión se denota que la organización busca promover un ambiente de confianza basado en los valores propios de la compañía.
- Se plantearon objetivos estratégicos divididos en las perspectivas financieras, de clientes, de procesos, de aprendizaje y crecimiento. Los cuales formaron la base para la construcción del mapa estratégico.
- El mapa estratégico le brindó a la empresa un esquema gráfico de como fluye el plan propuesto.
- La construcción del Balanced ScoreCard le permitirá al gerente tener una herramienta de planificación formal, la cual podrá aplicar para proyectos futuros.
- Para lograr el éxito de la estrategia se detallaron aspectos clave que deben ser tomados en cuenta, mediante el análisis de las 8c's se plantearon estos factores.
- Se detallaron los requerimientos necesarios para la implementación del plan propuesto.

## B. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan que se propone en la presente investigación.

- Exponer a los colaboradores de Multisaldo los objetivos que se deben cumplir, y explicar el rol que tendrá cada uno de ellos en la implementación de la propuesta.
- Se deben crear mecanismos donde se controle y evalúe el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan.
- Multisaldo debe buscar la manera de posicionar su marca en el mercado, de forma tal que le facilite su establecimiento en el mismo.
- La organización debe establecer un programa de capacitación para sus agentes de modo que aumente la calidad del servicio brindado.
- Diversificar su gama de productos mediante la inclusión de más servicios en su plataforma.
- Crear un plan de incentivos para sus trabajadores en el área de call center, donde se fomente el apego a la organización.
- Aprovechar la experiencia y capacitación de su gerente y canalizarla a todos los colaboradores.
- Analizar las opciones en el mercado para captar capital de trabajo de manera constante, con el fin de incrementar su flujo de efectivo.
- Mantener un inventario que evite los problemas causados por el desabastecimiento del ICE.
- Mantenerse siempre alerta por los movimientos que causen sus competidores para evitar que capten los clientes que ya posee la organización.

# APÉNDICE

## A. FORMULARIO DE CONTROL DE TIEMPOS DE ESPERA PARA SISTEMA DE RECARGA SMS

### PRUEBAS SISTEMA SMS CODIGO CORTO

Fecha: \_\_\_\_\_

Realizado Por: \_\_\_\_\_

HORA:

PRUEBA 1    PRUEBA 2    PRUEBA 3

PRUEBA	SMS ENVIADO	RESPUES TA (SEG)	RESPUES TA (SEG)	RESPUES TA (SEG)	PROMEDIO	MSJ recibido
MONTO < 100	MS 99 85612802					
MONTO > 25.000	MS 30000 85612805					
NUMERO > 8 DIGITOS	MS 100 856128027					
NUMERO < 8 DIGITOS	MS 100 8561280					
SIN MONTO	MS 85612802					
SIN NUMERO	MS 100					
SIN CODIGO	100 85612802					
CODIGO DIFERENTE	MP 100 85612802					
CONSULTA DE SALDO	MS 4					
RECARGA MSJ OPERADOR	MS 100 85612802					
RECARGA MSJ CLIENTE	MS 100 85612802					



NUMERO NO PREPAGO	MS 100 89193079					
<b>PROMEDIO</b>						

**B. FORMULARIO DE CONTROL DE TIEMPOS DE ESPERA PARA SISTEMA DE RECARGA WEB**

**PRUEBAS SISTEMA WEB**

Fecha: \_\_\_\_\_

Realizado Por: \_\_\_\_\_

HORA:

PRUEBA	DATOS INGRESADOS	PRUEBA 1	PRUEBA 2	PRUEBA 3	PROMEDIO	ERROR REFLEJADO EN PANTALLA
		RESPUESTA (SEG)	RESPUESTA (SEG)	RESPUESTA (SEG)		
MONTO < 100	Monto: 99					
	Numero: 85612802					
MONTO > 25.000	Monto: 30,000					
	Numero: 85612802					
NUMERO > 8 DIGITOS	Monto: 100					
	Numero 85612802					
NUMERO < 8 DIGITOS	Monto: 100					
	Numero: 85612802					
SIN NUMERO	MONTO: 100					
	NUMERO: 0					
RECARGA MSJ OPERADOR	Monto: 100					
	Numero: 85612802					
RECARGA MSJ CLIENTE	Monto: 100					
	Numero: 85612802					
NUMERO NO PREPAGO	Monto: 100					
	Numero: 89193079					



---

---

PROMEDIO

---

---

**C. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO**

1. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?

1.1. Fortalezas:

---

---

---

---

---

---

1.2. Oportunidades:

---

---

---

---

---

---

1.3. Debilidades:

---

---

---

---

---

---

1.4. Amenazas:

---

---



---

---

---

---

2. ¿Qué acciones sugiere para mejorar las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas anteriores?

2.1. Mejorar:

---

---

---

---

---

2.2. Explotar:

---

---

---

---

---

2.3. Corregir:

---

---

---

---

---

1.4. Afrontar:

---

---

---

---

---

---



D. CUESTIONARIO PERCEPCIÓN GERENCIAL SOBRE SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CUESTIONARIO PERCEPCIÓN GERENCIAL SOBRE SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

**1. Mejoras para competir**

1.1. Ha hecho cambios para mejorar los servicios

1.2. Ha hecho cambios para mejorar las tecnologías de información

1.3 Ha hecho cambios para mejorar el equipo de la empresa

1.4. Ha hecho cambios para mejorar las instalaciones

1.5. Ha hecho cambios para mantenerse informado sobre el comportamiento de los mercados externos

1.6. Ha hecho cambios para mejorar los recursos humanos de la empresa

**2. EVALUACIÓN INTERNA**

1. ¿Cómo motiva usted al personal?, ¿cuáles incentivos le ofrece?

---

---

---

---

2. ¿De que forma innova la organización?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles considera son los valores de la organización?,

---

---

---

---

4. ¿Cómo se da la resolución de conflictos?

---

---

---

---

5. ¿Cómo es la actitud del personal?

---

---

---

---

6. ¿El personal recibe alguna capacitación?, (Descríbala)

---

---

---

---

—





7. ¿Cree usted que los colaboradores tienen en mente los objetivos de esta empresa?

---

---

---

---

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha traído la tecnología a la organización?

---

---

---

---

9. ¿Cómo se mantiene y desempeña la cultura organizacional en los colaboradores?

---

---

---

---

---

---

10. ¿Se tiene algún perfil definido a la hora de contratación de personal o inclusión de nuevos agentes?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. ¿Es necesario el trabajo en equipo para desempeñar las labores diarias?

---

---

---



---

---

---

12. ¿Cómo es la comunicación entre la administración y los colaboradores?

---

---

---

---

---

---

13. ¿Cómo es la comunicación entre organización y agentes?

---

---

---

---

---

---

14. ¿Posee la organización políticas formalmente definidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

15. ¿Quiénes son los proveedores de la empresa?

---

---

16. ¿Quiénes son los competidores directos?



---

---

---

18. ¿Cómo se comportan los competidores en el mercado?

---

---

---

---

17. ¿Quiénes son sus clientes?

---

---

---

---

19. ¿Cuáles servicios considera sustituyen a los que ofrece actualmente la organización?

---

---

---

---

20. Por otro lado ¿Cuáles servicios considera que se complementan con los ofrecidos?

---

---

---

---



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill .
- Dess G, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2010). *Administración estratégica textos y casos*. New York: McGraw Hill.
- Fernández , A. (2007). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*(75), 42.
- GSMspain. (4 de Setiembre de 2012). *GSMspain*. Obtenido de <http://www.gsmspain.com/glosario/?palabra=PREPAGO>
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Jones, G., & Hill, C. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México D.F: Cengage learning .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (octava ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing. Versión para latinoamerica*. México D.F: Pearson Educación.
- Moya Vargas, E., & Trejos Zelaya, J. (2009). *Introducción a la Estadística Descriptiva* (tercera ed.). San José: Guayacan.
- Nevado Peña, D., & López Ruiz, V. (2008). *Capital Intelectual. Valoración y Medición*. Madrid: Prentice Hall.