

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA FACULTAD DE INGENIERÍA

LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

SEDE: PÉREZ ZELEDÓN

PROYECTO DE GRADUACIÓN: Propuesta de diseño e implementación de un plan estratégico
para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

REALIZADO POR: JOSE LUIS CORRALES CORDERO

AÑO 2021



Agradecimiento

Primero que todo agradecerle a Dios por darme la oportunidad de concluir esta etapa de mi formación académica, a mi familia y a mi pareja por siempre brindarme el apoyo emocional, no fue fácil, pero gracias a ellos pude finalizar esta etapa de mi vida.

Muy agradecido con la oportunidad que me brindó la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. por abrirme las puertas y estar anuentes a brindarme los insumos necesarios para poder generar este proyecto.

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a Dios, a toda mi familia y a mi pareja los cuales son testigos de todo el esfuerzo, el esmero y la dedicación que le dediqué en realizar este proyecto y en poder concluir esta etapa de mi formación académica.

Sin ellos definitivamente no hubiera sido fácil concluirlo, gracias por todo.



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jose Luis Corrales Cordero estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Grado titulado:

Propuesta de diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Es todo, firmo en Pérez Zeledón a los 14 días del mes de septiembre del año 2021.

Firma

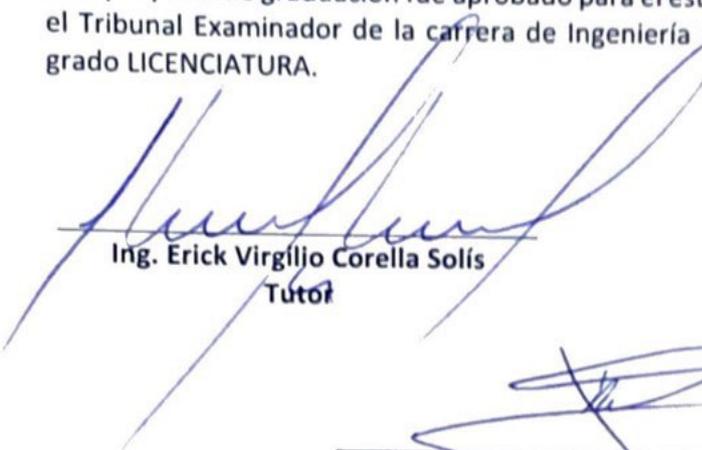
Jose Luis Corrales Cordero
Nombre sustentante

3-0400-0892
Cédula sustentante



TRIBUNAL EXAMINADOR

Este proyecto de graduación fue aprobado para el estudiante Jose Luis Corrales Cordero por el Tribunal Examinador de la carrera de Ingeniería Industrial, requisito para optar por el grado LICENCIATURA.



Ing. Erick Virgilio Corella Solís
Tutor



Ing. Margie Hernández Carvajal
Lector



Lic. Diego Calderón Vega
Lector quien Preside

“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Corrales Cordero Jose Luis

De la Carrera / Programa: Ingeniería Industrial
autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Propuesta de diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 14 del mes 09 de año 2021 a las 03:00pm. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:


3-0400-0892

Tabla de Contenidos

Contenido

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL PROYECTO	10
1.1 Introducción.....	11
1.2 Antecedentes	12
1.3 Justificación.....	14
1.4 Planteamiento del problema	15
1.5 Objetivos	16
1.5.1 Objetivo General.....	16
1.5.2 Objetivos Específicos.....	16
1.6 Delimitación (geográfica).....	17
1.7 Restricciones y/o Limitaciones	17
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes generales del cantón.....	19
2.1.1 Posición geográfica.....	19
2.1.2 Distribución geográfica	19
2.1.3 Reseña histórica del cantón.....	20
2.1.4 Actividades económicas del cantón	22
2.1.5 Entorno social del cantón de Pérez Zeledón.....	24
2.1.6 Entorno educativo del cantón de Pérez Zeledón.....	26
2.2 Antecedentes de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.	27
2.3 Estrategia actual de la empresa	29
2.4 Misión actual de la empresa	29
2.5 Visión actual de la empresa.....	29
2.6 Principios estratégicos de la empresa	29
2.7 Base teórica	30
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Elementos Metodológicos e Instrumentos utilizados.....	39
3.1.1 Tipo de investigación	39
3.1.2 Sujetos y fuentes de información	41
3.1.3 Población.....	42
3.1.4 Muestra.....	43
3.1.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra.....	43

3.1.5	Fuentes de información	44
3.1.6	Descripción de los instrumentos	46
3.1.7	Variables.....	47
3.1.8	Definición conceptual de una variable.....	47
3.1.9	Definición operacional de una variable.....	47
3.1.10	Definición instrumental de una variable.....	48
3.1.11	Matriz de descriptores.....	49
CAPÍTULO 4: PROPUESTA		54
4.1	Descripción a la propuesta de cambio.....	55
4.2	Objetivos	56
4.2.1	Objetivo General.....	56
4.2.2	Objetivos específicos	56
4.3	Caracterización de los servicios que ofrece la empresa	57
4.4	Estructura organizacional de la empresa.....	57
4.5	Diagnóstico general de la empresa	58
4.5.1	Análisis del entorno PESTEL (Análisis Externo)	58
4.5.2	Análisis Interno	60
4.5.3	Análisis de Factores Claves.....	64
4.6	Sistema de Gestión Estratégica	¡Error! Marcador no definido.
4.6.1	Clarificar la Visión y la Misión	66
4.6.2	Valores de la empresa.....	67
4.6.2.1	Plenitud Humana	67
4.6.2.2	Plenitud Laboral.....	68
4.6.2.3	Plenitud Ambiental.....	69
4.6.3	Desarrollo de la Estrategia.....	69
4.6.4	Traducción de la estrategia.....	71
4.6.4.1	Apuestas estratégicas.....	73
4.6.5	Propuesta de Plan Estratégico.....	76
4.7	Evaluación Económica	77
4.7.1	Factibilidad Inversión económica	79
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		80
5.1	Conclusiones.....	81
5.2	Recomendaciones.....	83
6.1	BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	85

Índice de tablas

Tabla 1 Índice de Desarrollo Social Distrital	25
Tabla 2 Asistencia a la educación regular y abierta	26
Tabla 3 Matriz de descriptores Objetivo Específico 1	49
Tabla 4 Matriz de descriptores Objetivo Específico 2	50
Tabla 5 Matriz de descriptores Objetivo Específico 3	51
Tabla 6 Matriz de descriptores Objetivo Específico 4	53
Tabla 7 Análisis Externo (Modelo PESTEL)	59
Tabla 8 Análisis Interno (Matriz FODA según la perspectiva BSC)	62
Tabla 9 Factores Claves	64
Tabla 10 Visión Actual y Visión Nueva	66
Tabla 11 Misión Actual y Misión Nueva	67
Tabla 12 Traducción de la estrategia	71
Tabla 13 Perspectiva: Financiera	73
Tabla 14 Perspectiva: Clientes	74
Tabla 15 Perspectiva: Procesos	75
Tabla 16 Perspectiva: Talento Humano	76
Tabla 17 Inversión económica de propuesta de implementación de Plan Estratégico 2022 – 2025	78

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Introducción

Se presenta a Multiservicios y Constructora MICSA S.A. como una empresa familiar que tiene aproximadamente 25 años de estar operando en la industria del sector constructivo, esta se encuentra ubicada en el distrito de Daniel Flores de Pérez Zeledón, San José, la empresa trabaja licitando para el gobierno, también proyectos privados y trabajos pequeños de remodelaciones y mantenimiento.

Durante estos años que tiene la empresa de estar constituida legalmente la empresa ha venido trabajando una serie de proyectos de forma organizada y eficiente, sin embargo a nivel organizacional y de estratégico presenta algunas debilidades, las cuales van a ser trabajadas en este proyecto para lo cual se va a presentar una propuesta de implementación.

En el presente proyecto se pretende realizar un diagnóstico a nivel organizacional de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. con el fin de generar una propuesta para desarrollar e implementar un plan estratégico, actualmente la empresa no cuenta con uno y a pesar de que ya son muchos años de estar operando en esta industria, es realmente necesario desarrollar un plan estratégico con el fin de transformar a la empresa para hacerla más robusta y sostenible en el tiempo, con proyecciones de sus objetivos más acertados a la realidad actual.

1.2 Antecedentes

Desde el año 1995 la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. ha venido trabajando ordenadamente, de forma organizada, con un buen manejo de los proyectos a cargo y han mantenido un buen funcionamiento durante este período, ya son 25 años de estar en la industria de construcción, lo cual es un buen indicador de que ha a pesar de dificultades como por ejemplo la crisis económica del COVID-19, la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. ha logrado mantenerse en el tiempo.

Sin embargo como siempre existen oportunidades de mejora o ciertos cambios que pueden permitir a la empresa mejorar su gestión, algunos puntos críticos que la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. debe mejorar es la planificación, la asignación adecuada de los recursos de la empresa, la definición de los objetivos de la empresa, definir metas ya que la empresa actualmente no cuenta con ellas, también se debe mejorar y clarificar la misión, la visión y los valores, no se cuentan con indicadores de gestión, tampoco con una propuesta de valor, ni con indicadores de gestión, ni con herramientas que puedan medir el desempeño de la empresa como lo es un Balanced Score Card.

Estas debilidades mencionadas anteriormente afectan la gestión operacional y los procesos de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. lo cual no permite establecer una relación sólida entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados puedan respaldar los objetivos

estratégicos, esto quiere decir que hay una desconexión entre la estrategia de la empresa y la operativa de la misma.

La empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. debe tener clara su visión, su misión, los valores de la empresa, los empleados y los clientes deben conocer cuál es la propuesta de valor que les ofrece la empresa, también deben contar con una herramienta que les permite medir el desempeño de su gestión, además de definir los indicadores de gestión, las metas y los objetivos de la empresa en el tiempo que se quiera proponer en la propuesta a realizar.

La propuesta que se va a plantear en este trabajo es la de realizar un diagnóstico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para identificar los problemas y las fortalezas, para esto se debe realizar un análisis de los factores externos e internos que puedan estar afectando a la empresa, así como los factores claves.

Posterior a esto se deberá desarrollar un Plan Estratégico que permita clarificar la visión y la misión de la empresa y los valores, así como también definir la herramienta de medición de desempeño Balanced Score Card, y definir los indicadores de gestión así como los objetivos de la empresa.

1.3 Justificación

La empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. carece de un plan estratégico y en este proyecto se pretende realizar un diagnóstico general para identificar aquellos problemas y para ver cuáles son esas fortalezas que tiene la empresa, también se analizará a lo interno y a lo externo y factores claves; y a partir de esto, generar una propuesta de implementación que le permita a la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. cumplir con los objetivos a mediano plazo, esta propuesta de implementación de un plan estratégico se va a diseñar y proyectar en un período de 3 años y va pretender abarcar puntos de mejora a nivel organización como son una nueva misión, visión, valores de la empresa, propuesta de valor, implementar una herramienta de medición de desempeño como lo es un Balanced Score Card, se va a desarrollar y traducir la estrategia, y se van a plantear indicadores de gestión y objetivos de cumplimientos de metas.

Con la implementación del plan estratégico la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. pretende cumplir con los objetivos planteados en este proyecto en los próximos 3 años con el fin de tener una muy buena gestión de la empresa al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las metas u objetivos planteados.

Uno de los objetivos más importantes con la implementación de esta propuesta es llevar a cabo el cumplimiento al 100% con el plan estratégico el cual va estar directamente involucrado con la mejora de resultados que la empresa.

Esto además permitirá tener una gestión más profesional y menos basada en las improvisaciones porque a partir de esta propuesta se debería conocer mejor la realidad de la empresa, identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar a partir de estos, pensar en el futuro, visualizar aquellas oportunidades y amenazas que pueda tener en su entorno, también permite preparar y visualizar el futuro, enfocar la misión y orientar de manera más efectiva el rumbo de la empresa, plantear la estrategia y llevarla a cabo y así poder evaluarla correctamente; con esta implementación se podrá mejorar la coordinación de las actividades, mejorar el manejo de los recursos y medir el impacto a futuro de las decisiones estratégicas que se tengan que tomar para el bien de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A..

1.4 Planteamiento del problema

Actualmente la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. carece de un plan estratégico, no cuentan con uno y menos formal, por lo que es necesario implementarlo y la empresa lo sabe, durante estos años no se han planteado realizarlo adecuadamente para transformar a la empresa y para que sea sostenible en el tiempo y siga operando a pesar de las dificultades económicas que se puedan presentar en el presente y en el futuro a causa de factores externos, como por ejemplo la situación económica que vive el mundo por consecuencias de la pandemia Covid-19.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Crear un plan estratégico para definir las apuestas estratégicas de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022-2025.

1.5.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Desarrollar la estrategia y los elementos que la componen para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Desarrollar una propuesta de Plan Estratégico para implementarlo en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Realizar una evaluación económica para determinar los costos de implementar el Plan Estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

1.6 Delimitación (geográfica)

Este proyecto se va a desarrollar en las instalaciones de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., ubicada en Barrio Villa Ligia, en el distrito de Daniel Flores, cantón de Pérez Zeledón, ubicado en la provincia de San José.

1.7 Restricciones y/o Limitaciones

Dentro de las restricciones o limitaciones para la elaboración de este proyecto está el tiempo de elaboración de la propuesta del diseño del plan estratégico, ya que se cuentan con aproximadamente más o menos de 4 meses para presentarlo para efectos de la Universidad, esto podría afectar el desarrollo y la profundidad de la propuesta.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes generales del cantón

2.1.1 Posición geográfica

Las coordenadas geográficas medias del Cantón de Pérez Zeledón están dadas por 9° 05' 37" latitud norte y 83° 26' 83" longitud oeste. La anchura máxima es de 68 kilómetros, en la dirección noroeste a sureste, desde el límite con el Cantón Aguirre, sobre el río Savegre hasta confluencia del río caliente con la quebrada Guácima.

La extensión del Cantón de Pérez Zeledón es de 1905.51 kilómetros, la cual representa un 38.42 % del territorio de la provincia San José y a su vez un 3.33% del Territorio Nacional.

Información tomada del sitio web www.perezzeledon.go.cr

2.1.2 Distribución geográfica

Pérez Zeledón tiene una población de 122.987 habitantes, de los cuales 61.126 son hombres (49%) y 61.861 son mujeres (51%). Esta información fue suministrada por el proceso de Archivo Municipal según datos del censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2009.

Información tomada del sitio web www.perezzeledon.go.cr

2.1.3 Reseña histórica del cantón

A finales del siglo diecinueve, entre 1870 y 1899, ya había varias familias habitando en el valle de El General, fue a partir de 1900 en adelante que se poblaron más en serio los caseríos conocidos como El General y Palmares, primero y luego Rivas y Ureña; este último creció rápidamente sobre todo a partir de 1911, durante la administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, se construyeron los refugios de Ojo de Agua, el Cerro de la Muerte y el de división, que tanto sirvieron a los pioneros y fundadores de Pérez Zeledón en años posteriores.

Con el beneficio de los refugios y el servicio de Cabotaje, que llegaba a Dominical y a playa Uvita se favoreció bastante el traslado al centro del país y viceversa, de igual modo el llevar y traer cultivos, productos y artículos de urgente necesidad y claro la afluencia de nuevos habitantes fue mayor.

Ya para la segunda administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno arribaron al Valle del General los primeros maestros pagados por el estado, nueve mujeres y dos hombres (ya habían trabajado voluntariamente Manuel Monge Zúñiga y Cornelio Martínez en El General Palmares y Ureña) que se distribuyeron en las pocas poblaciones existentes.

Con este despertar educacional, bajo la guía y dirección del sacerdote Federico Maubach y los maestros Gustavo Meza y Enrique Táuler, alemán, chileno y español, respectivamente, los habitantes de entonces comenzaron un movimiento para

convencer a los doteños aceptar la separación , lo que llevo a la fundación del cantón número diecinueve de la provincia de San José, por decreto número treinta y uno del 9 de octubre de 1931, justa y meritoriamente con los distritos territorial-administrativos de: 1. Ureña (cabecera), 2. El General, 3. Daniel Flores y 4. Rivas, con el nombre de Pérez Zeledón, personaje reconocido por la historia costarricense como uno de sus grandes hombres...Los nombres de Ureña, Daniel Flores y Rivas, fue un requisito exigido por los doteños como homenaje a personajes reconocidos como buenos servidores en Santa María de Dota.

Ya con calidad de Cantón el Agente Principal de policía, don Trinidad Montero Rodríguez, paso a jefe político y por ende a Ejecutivo Municipal, y le tocó el honor de juramentar, el domingo 1° de enero de 1932 (unos meses después de la fundación) a la primera municipalidad compuesta y formada por los señores Nazario Segura Madrigal, como presidente; Carlos Quesada Gamboa, como regidor; Julio Monge, como regidor suplente; Trinidad Montero Rodríguez, como Ejecutivo Municipal; Enrique Táuler, secretario y Hernán Bermúdez como tesorero, para sesionar ese mismo día en presencia de los habitantes de entonces, quienes aplaudieron felices de haber alcanzado el cantonato e iniciar una lucha mayor por el progreso y desarrollo del nuevo y pujante Cantón.

Luego, con la llegada de la oficina de radios Nacionales, servicio de correos, y el servicio de aviación y la obra mayor de la construcción de la carretera Interamericana (1936,1945) con maquinaria que entro por Cartago y Dominical, el desarrollo fue realmente notable y el Cantón empezó a recibir habitantes de casi todas las regiones

del país, especialmente de maestros que lucharon junto con los pueblos por un mayor progreso y bienestar general.

Continuando con la creación de los distritos territorial-administrativos, viene ahora San Pedro, quien perteneció a Buenos Aires de Puntarenas, pero por decreto número 1263 del 8 de febrero de 1951, se efectuó un plebiscito con votación, incluso la mujer, en las poquísimas escuelas que había en el propio San Pedro, Cajón, Platanares y Pejibaye. Obteniendo el "sí" del plebiscito con un solo voto no (por cierto femenino con propia confesión), se logró el nuevo decretó, número 103 del 13 de julio de 1951, que determinó la anexión de San Pedro, quedando con el número 5 Pérez Zeledón.

Información tomada del sitio web www.perezzeledon.go.cr

2.1.4 Actividades económicas del cantón

El cantón de Pérez Zeledón se ha caracterizado por su desarrollo económico basado en actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. Uno de los factores que ha impulsado este auge económico es que Pérez Zeledón es un puente entre la Capital de nuestro País y la Zona Sur del territorio nacional.

Dentro de las actividades agrícolas más importantes se encuentran: la siembra de caña de azúcar, café, tabaco, tiquizque, banano y mora, siendo las dos primeras sus productos más importantes.

En las actividades ganaderas se encuentran el ganado porcino y el ganado vacuno. Este último con fines de engorde y lechería.

Las actividades comerciales han surgido con gran auge en las últimas décadas, en gran medida por el establecimiento de Cooperativas Financieras, Bancos, empresas nativas del Cantón, medios de comunicación, transportistas y diversas empresas de la meseta central han establecido sus operaciones en el Cantón.

Dentro de las industrias más importantes se encuentran las maquilas, panificadoras, Cooperativas que laboran en áreas como el procesamiento del café y la caña de azúcar, además de un sin número de microempresas que se dedican a diferentes quehaceres industriales.

Muchas de estas industrias comercializan sus productos a nivel nacional e internacional, como por ejemplo el café, azúcar y prendas de vestir.

Su principal atractivo turístico es la diversidad ecológica, ya que se encuentran sitios como el Parque Nacional Chirripó, el cerro más alto de Centroamérica y el Caribe, con una altura de 3.820 metros sobre el nivel del mar y con una gran belleza escénica, en flora y fauna.

Entre otras atracciones se encuentran los viajes por los ríos rápidos, los cuales permiten al turista observar los atractivos ecológicos de nuestra Zona.

Información tomada del sitio web www.perezzeledon.go.cr

2.1.5 Entorno social del cantón de Pérez Zeledón

El Índice de Desarrollo Social, es el insumo fundamental para la actualización de la clasificación de las Áreas de Desarrollo Relativo del país. La clasificación vigente empleó un enfoque que agrupa las zonas en aquellas con mayor y menor desarrollo.

Según el Índice de Desarrollo Social Distrital, en el cantón de Pérez Zeledón se encuentran tres distritos con una calificación de nivel medio y ocho distritos con una clasificación en nivel bajo.

Tabla 1 Índice de Desarrollo Social Distrital

Pérez Zeledón	IDS	Posición	Calificación
San Isidro de El General	65.9	165	Nivel medio
General	65.5	169	Nivel medio
Daniel Flores	68.9	125	Nivel medio
Rivas	52.5	327	Nivel bajo
San Pedro	47.2	389	Nivel bajo
Platanares	49.7	362	Nivel bajo
Pejibaye	45.2	411	Nivel bajo
Cajón	46.9	395	Nivel bajo
Barú	49.0	370	Nivel bajo
Río Nuevo	46.9	397	Nivel bajo
Páramo	48.8	374	Nivel bajo

Fuente: MIDEPLAN, 2013

Información tomada del sitio web www.inder.go.cr

2.1.6 Entorno educativo del cantón de Pérez Zeledón

En el territorio de Pérez Zeledón existen 10 circuitos educativos, incluyendo primaria y secundaria. En el siguiente cuadro, se identifica la mayor población estudiantil en primaria con un 52,94%, posteriormente secundaria académica con un 24,21% y por último la universitaria con un 11,59%.

Tabla 2 Asistencia a la educación regular y abierta

Cantón	Nivel de Instrucción	Hombre	Mujer	Total	%
Pérez Zeledón	Ningún grado	3126	3108	6234	5.05
	Enseñanza Especial	174	122	296	0.24
	Kinder o preparatoria	1413	1395	2808	2.28
	Primaria	32368	32919	65287	52.94
	Secundaria académica	14382	15471	29853	24.21
	Secundaria técnica	1943	2003	3946	3.19
	Parauniversitaria	264	356	620	0.5
	Universitaria	6084	8206	14290	11.59

Fuente: INEC, Censo Nacional de Población 2011.

El territorio de Pérez Zeledón tiene acceso a la educación superior, cuenta con dos sedes de universidades públicas, entre ellas la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Así también universidades privadas tales como: Universidad Continental de las Ciencias y las Artes (UCCART), Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA), Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL), Universidad Latina de Costa Rica (ULATINA), Universidad Libre de Costa Rica (ULICORI) y la Universidad Tecnológica (UTC).

En el caso, de la educación no formal en el Territorio se encuentra la sede regional del INA donde se imparten cursos de formación en diferentes áreas. Existen también una serie de institutos privados que imparten cursos de idiomas. Así también, en el territorio tiene presencia del CENECOOP con el Hotel del Sur, con formación técnica en el área de cocina hotelera y que tiene convenios con el ICAP en posgrados y el INA en el área técnica.

Información tomada del sitio web www.inder.go.cr

2.2 Antecedentes de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

La empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. fundada por el señor Carlos Luis Mora Bolaños allá por el año 1995, es una empresa familiar y se encuentra ubicada en Villa Ligia, Daniel Flores, Pérez Zeledón, San José.

Durante estos 25 años que tiene la empresa de estar operando se ha dedicado a brindar servicios de construcción de obras nuevas, remodelaciones y ampliaciones de edificios, también el diseño de planos constructivos y en formato 3D, adicional a esto también la empresa brinda servicio de mantenimiento de edificios como limpieza y mantenimiento de zonas verdes.

La empresa realiza proyectos privados y también proyectos públicos para el gobierno, este último bajo procesos de licitación pública, donde se han adjudicado muchos de los proyectos que la empresa ha ejecutado con gran éxito.

Desde que existe la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. ha carecido de un plan estratégico formal, esto ha generado algunas debilidades en su gestión operacional y de los procesos de la empresa lo cual no ha permitido establecer una relación sólida entre la estrategia y las operaciones, lo cual provoca una desconexión entre lo que quiere lograr la empresa a corto y mediano plazo y la operativa de la misma.

La propuesta de este proyecto busca realizar un diagnóstico general de la empresa para lograr identificar los problemas y las fortalezas, un análisis a nivel interno y externo, además se busca clarificar la misión y la visión actual, generar valores, generar herramientas de medición de desempeño, desarrollar y traducir la estrategia, además de implementar indicadores y los objetivos de la empresa en los próximos 3 años que le van a permitir hacer crecer y posicionarla en la industria de construcción.

2.3 Estrategia actual de la empresa

Aprovechar al máximo la mano de obra.

Tener la herramienta y los materiales en el momento que se necesiten.

Cotizar con distintos proveedores para obtener buenos precios.

2.4 Misión actual de la empresa

Construimos, gestionamos y diseñamos infraestructura para el progreso y bienestar humano; brindando servicio y calidad.

2.5 Visión actual de la empresa

Ser una empresa líder en el mercado, donde la experiencia y el posicionamiento los coloque como una empresa grande y fuerte.

2.6 Principios estratégicos de la empresa

La empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. tiene definidos los siguientes principios para su organización:

- Buenas prácticas industriales.

- Calidad en los procesos y productos a ejecutar.
- Asistencia técnica con un equipo de ingenieros en distintas áreas del proceso.
- Amigable con el ambiente.
- Apertura a nuevas tecnologías.

2.7 Base teórica

Para este proyecto se reunirán un conjunto de definiciones o conceptos que se utilizarán en el desarrollo de este documento que será utilizado para la propuesta de plan estratégico.

2.7.1 Estrategia.

Lo citado a continuación ayuda a comprender la definición de estrategia, con el fin de entender lo que estará implementando en este proyecto.

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. (Quinn, 1993)

2.7.2 Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”. (Porto & Gardey, Definición.de, 2008).

“La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (Armijo, CEPAL, 2020).

Lo citado anteriormente será la propuesta a realizar en este proyecto, el cual tendrá el enfoque de diagnosticar, validar y proponer la implementación de un plan estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. en los próximos 3 años.

2.7.3 Diagnóstico

“Determinación de la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas”. (RAE, s.f.)

En el ámbito administrativo e ingenieril el diagnóstico se define como:

“Metodología de evaluación que permite conocer la situación actual de una organización, para conocer las causas de posibles problemas”. (lifer, 2020)

Estas citas harán referencia a una metodología que se va a implementar en este proyecto el cual está definido en el primer objetivo de este proyecto el cual es “Realizar un diagnóstico general de la empresa”.

2.7.4 Problema

“Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos”. (RAE, s.f.)

“Un problema es un determinado asunto o cuestión que requiere de una solución”. (Pérez Porto & Merino, Definición.De, 2008)

Esta definición hará referencia a uno de los resultados de realizar el diagnóstico general de la empresa el cual es identificar aquellos problemas que pueda tener la empresa y como parte de esta búsqueda de problemas se identificarán las fortalezas.

2.7.5 Análisis PESTEL

“El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces se lo denomina análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 72)

Lo citado anteriormente es una herramienta que se utilizará en este proyecto con el fin de analizar los factores externos que estén o puedan afectar a la empresa.

2.7.6 Análisis Interno

“El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 73)

La definición mencionada en esta cita facilitará el entendimiento de una de las herramientas a utilizar para analizar la situación interna de la empresa a nivel de desempeño y capacidades.

2.7.7 Análisis FODA

“Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía”. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 74)

Se empleará el uso de una de las metodologías más reconocidas a nivel mundial, como resultado de la aplicación de esta herramienta se buscará identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

2.7.8 Cuadro de Mando Integral

“El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento”. (El Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, 1996, pag. 4)

Lo indicado anteriormente hace referencia a una herramienta a utilizar en este proyecto, la cual se implementará con el fin de definir indicadores que permitan medir resultados de desempeño de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

2.7.9 Objetivo

“Es lo que la estrategia intenta alcanzar”. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 114)

“La idea de objetivo se emplea de distintas formas. En este caso nos interesa su acepción como una meta o un fin. (Porto & Gardey, Definicion.de, 2019).

Lo que se vaya a implementar en el plan estratégico de este proyecto para la empresa va estar definido con objetivos a mediano plazo.

2.7.10 Indicador

“Muestra cómo se monitorea el éxito o fracaso (desempeño) en comparación con los objetivos”. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 114)

“Un indicador es algo que sirve para indicar o que indica (es decir que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico o abstracto. (Porto & Gardey, Definicion.de, 2011).

2.7.11 Gestión

“Gestión, por otra parte, es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo”. (Porto & Gardey, Definicion.de, 2011).

2.7.12 Indicador de gestión

“Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro”. (Porto & Gardey, Definicion.de, 2011).

El proyecto que se estará realizando tiene como parte de sus objetivos es definir indicadores de gestión que le permita a la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. llevar un control más detallado de los planes de acción a ejecutar y con una medición más exacta.

2.7.13 Metas

“Es el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita”. (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012, pag. 114)

“La meta es el fin u objetivo de una acción o plan”. (Porto & Gardey, Definicion.de, 2009).

Lo anteriormente citado es una definición que será utilizada para medir los niveles de cumplimiento de los objetivos o desempeño que tendrá la empresa para cumplir con la planeación estratégica.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Elementos Metodológicos e Instrumentos utilizados

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizará tiene como fin recolectar la información necesaria del dueño de la empresa, así como de colaboradores que intervienen en la parte administrativa, así como los empleados de la primera línea; la información que obtenga servirá como insumos para construir la propuesta planteada en este documento.

Con la investigación a desarrollar se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y a partir de esto diseñar, validar y proponerle a la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. un plan estratégico que le permita cumplir las metas y objetivos que se definirán en los próximos 3 años.

De acuerdo a esto se pretende elaborar herramientas de gestión que le permitan a la empresa establecer el que hacer y el camino que deberán recorrer en los próximos 3 años para alcanzar las metas u objetivos definidos, por supuesto teniendo en cuenta que en este camino pueden presentarse cambios que se imponen en el entorno, esta herramienta será fundamental para la toma de decisiones a lo interno de la empresa.

La teoría aplicada en este documento se tomará como referencia para la elaboración de las herramientas planteadas de los autores del libro Robert S. Kaplan y David P. Norton (The Execution Premium, 2012).

3.1.1.1 Investigación exploratoria

Esta investigación es utilizada para buscar soluciones a situaciones presentadas o problemas, también permite al investigador acercarse más a un tema en específico antes de profundizar su trabajo.

“La investigación cualitativa o exploratoria, por lo general, consiste en entrevistar a informantes conocedores de la materia, individualmente o en grupos pequeños” (Kinner & Taylor, 1998, p.150).

Para este proyecto se buscará obtener insumos de información que permitan determinar resultados que nos ayuden a realizar el diagnóstico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para así tener bases para diseñar y proponer un plan estratégico.

3.1.1.2 Investigación descriptiva

El tipo de investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos que participan en el diagnóstico, diseño y la propuesta del plan estratégico a implementar en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.; como bien lo indica Sampieri en su libro de METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2006, p.102).

3.1.1.3 Investigación explicativa

Este tipo de investigación tiene como fin hallar las razones o motivos por los cuales ocurren los hechos del objeto en estudio, observando las causas y los efectos que existen, e identificando las circunstancias. (Sampieri, 2006, p.103).

Con este tipo de investigación se intenta clarificar cómo es exactamente el problema del que se quiere obtener información. Como lo dice la palabra “explicativa”, no es solo describir, como ocurre en los otros tipos de investigación. (Sampieri, 2006, p.103).

3.1.2 Sujetos y fuentes de información

3.1.2.1 Sujetos

Es la definición de quiénes son las personas objetos de estudio, también se le conoce como población o universo (Barrantes, 2005, p. 135).

Para esta investigación los sujetos serán las personas que nos van a brindar la información necesaria para poder generar la propuesta para el desarrollo de este proyecto.

3.1.2.2 Sujetos evaluados

Para la investigación a realizar se va considerar el criterio experto y el conocimiento de los siguientes sujetos:

- Empleados de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.
- Dueños de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

3.1.3 Población

Kinncar y Taylor (1998), definen la población o universo como el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. En el presente estudio se utilizará la siguiente población:

El elemento que se utilizará en la presente población son los dueños de la empresa, personal administrativo y colaboradores de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., estas personas serán la unidad de muestreo. El tiempo estará comprendido entre los meses de mayo a agosto 2021.

3.1.4 Muestra

Se entiende por muestra “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (Sampieri, 2006 p.236).

El marco muestral es “una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para selección en una etapa del proceso de muestreo” (Kinneer & Taylor, 1998, p.200).

El marco muestral que se utilizará en la presente investigación, corresponde a los integrantes de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., ya que son las personas que influirán directamente en la ejecución del plan estratégico de la empresa.

3.1.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra

El cálculo de la muestra que se obtendrá para la realización de la presente investigación está relacionada con el procedimiento de muestreo que se seleccione y al tipo de investigación escogida.

Por lo tanto, al tratarse de una investigación descriptiva, exploratoria e investigativa y al utilizar el procedimiento de muestreo probabilístico aleatorio simple, se tomará la opinión, el conocimiento y el juicio de las personas que estén relacionadas con la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

3.1.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias... (Gallardo & Moreno, 1999).

3.1.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias según Sampiere (2006), se definen así:

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros. (Sampieri, 2006 p.66)

Otra definición de las fuentes primarias según Kineer & Taylor (1998), se define como la información recolectada específicamente, con fines de suplir las necesidades de la investigación en consideración es la siguiente: La información primaria se recolecta, específicamente, para los propósitos de las necesidades de la investigación en desarrollo. Los mismos autores indican que las fuentes de información primaria se deben utilizar después de que se ha determinado que los datos no se pueden recolectar mediante fuentes de información secundaria (Kinner & Taylor, 1998, p.186).

La información de esta investigación se va a obtener directamente de entrevistas presenciales y virtuales, páginas de Internet, libros, tesis, entre otros, que nos genere información importante para el desarrollo de los estudios. Se cuenta con el apoyo de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.; esta información se va a obtener mediante reuniones programadas, entrevistas y/o encuestas.

3.1.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias según Sampiere se definen así: "Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados" (Sampieri, 2006 p.66).

Otra definición de las fuentes secundarias según Kineer & Taylor (1998), Es aquella que ya se ha publicado con anterioridad y que se ha recolectado con fines diferentes a los de suplir las necesidades específicas de la investigación inmediata.

Para la presente investigación, la información secundaria, sería la que se va a obtener o es generada por documentos de estudios ya elaborados, que ofrecen información sobre el tema investigado, pero no son la fuente original.

3.1.6 Descripción de los instrumentos

En esta investigación se estará utilizando un instrumento para la recopilación de la información que se utilizará como insumo para aplicar los métodos y herramientas a utilizar en este proyecto, para así poder realizar los análisis respectivos y obtener los resultados.

El instrumento a utilizar será la entrevista, esta será aplicada desde el dueño de la empresa, personal administrativo y personal de campo, toda la información que se recopile será tomada de manera electrónica con un dispositivo electrónico como Computadora o Tablet o por medio de grabaciones utilizando un celular, para así evitar el uso del papel o evitar el contacto por el traspaso de documentos que se utilicen, por temas del Covid-19.

Se realizará la entrevista ya que es un instrumento que permite conocer los puntos de vista sobre la empresa, los criterios de cada colaborador y como ven la empresa, conocer el ambiente laboral, el clima organizacional, la calidad del servicio que se brinda, como técnica de recolección permite la conversación libre, y se puede recurrir a una guía que permita orientar la conversación.

La entrevista como instrumento "Es una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos de un estudio" (Hernández Sampieri, 2006, pag.263).

3.1.7 Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (Hernández Sampieri, 2014, p.105).

Las variables que se analizaran en el presente documento, son las que permitirán el cumplimiento de los objetivos de investigación, estas variables se establecieron de acuerdo con las definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales, las cuales se describen a continuación.

3.1.8 Definición conceptual de una variable

Una definición conceptual trata a la variable con otros términos. ((Hernández Sampieri, 2014, p.119).

Se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados (Kerlinger y Lee, 2002) y cuando describen la esencia o a las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986).

3.1.9 Definición operacional de una variable

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para percibir las impresiones

sensoriales, las cuales indican las existencias de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p.52). En otras palabras, especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos (Hernández Sampieri, 2013).

3.1.10 Definición instrumental de una variable

La definición instrumental de las variables es aquello en la que se aclara como se estudiará la variable que se acaba de definir, los medios o instrumentos para recoger información. Los instrumentos nacen de las variables y de los objetivos. Nunca se deberá elaborar un instrumento sin tener definida la variable o variables. (RAE, 2001).

En otras palabras esta definición trata de explicar cuál será el medio o instrumento con el que se recolectará la información.

3.1.11 Matriz de descriptores

Tabla 3 Matriz de descriptores Objetivo Específico 1

Objetivo Específico 1	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Realizar un diagnóstico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A..	Identificar y conocer los problemas y fortalezas de la empresa a lo interno y externo.	El diagnóstico de una empresa es una herramienta que evalúa la situación actual de la empresa. Fuente: www.siexito.com	Se aplicará el uso de herramientas con los empleados y dueños de la empresa para determinar y analizar la situación actual de la empresa.	Aplicación de Análisis PESTEL, aplicación de FODA, Análisis de Factores Claves.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 4 Matriz de descriptores Objetivo Específico 2

Objetivo Específico 2	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Desarrollar la estrategia y los elementos que la componen para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.	La estrategia y sus elementos.	En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". (Quinn, 1993)	Se diseñará un plan estratégico para implementar las oportunidades de mejoras que se le vayan a proponer a la empresa.	Se clarificará la Visión y la Misión de la empresa y los Valores. Se creará un Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 5 Matriz de descriptores Objetivo Específico 3

Objetivo Específico 3	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Desarrollar una propuesta de Plan Estratégico para implementarlo en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.	Plan Estratégico.	El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. Fuente: (Galán, 2016).	Se diseñará el documento de plan estratégico a proponer a la empresa.	Se definirá la estrategia, como esta se desarrollará y los indicadores, objetivos estratégicos y metas para la empresa en los próximos 3 años.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 6 Matriz de descriptores Objetivo Específico 4

Objetivo Específico 4	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Realizar una evaluación económica para determinar los costos de implementar el Plan Estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.	Evaluación económica.	Es una herramienta para analizar la contribución de un proyecto empresarial al bienestar nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia. Busca medir el aporte neto de un proyecto al bienestar de toda la colectividad. Fuente: (Arboleda, 2014 p.373)	Se determinará la inversión económica de implementar el plan estratégico en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A..	Identificar los costos que implican realizar la implementación del plan estratégico para proyectar el crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1 Descripción a la propuesta de cambio

Este planeamiento estratégico le permitirá a la gerencia de la empresa plasmar la ruta a seguir, la intención de este plan es involucrar a todo el personal de la empresa, para generar sinergias entre todo el personal de la organización y así obtener los objetivos estratégicos, considerando el plan de acción definido para este fin.

Una buena gestión y planeación permite conocer a fondo a la empresa, coordinar entre las distintas áreas, y entre todos los niveles jerárquicos, mejorando la comunicación, desarrollar las habilidades de las áreas, para así tomar controles y tener la capacidad de acción para lo que demande el entorno.

Como parte de la propuesta a plantear en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. se van a proponer un Plan Estratégico que permita una mejor gestión en la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas en los próximos tres años.

Lo que a continuación se va a desarrollar en este proyecto es la visión a futuro que espera la administración de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. y que pretenderá cumplir en un período de tres años, contando con el apoyo de toda la organización.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Crear un plan estratégico para definir las apuestas estratégicas de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022-2025.

4.2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Desarrollar la estrategia y los elementos que la componen para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

Desarrollar una propuesta de Plan Estratégico para implementarlo en la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

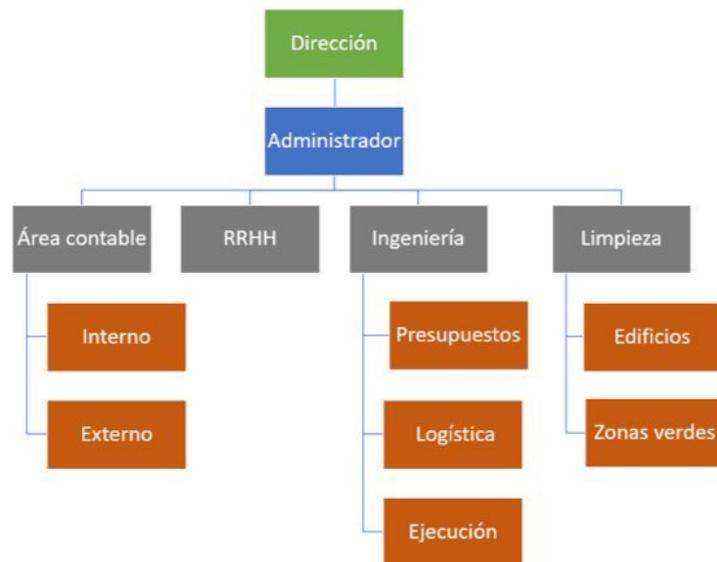
Realizar una evaluación económica para determinar los costos de implementar el Plan Estratégico para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.

4.3 Caracterización de los servicios que ofrece la empresa

La empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. ofrece los siguientes servicios a sus clientes:

- Construcción de obra nueva.
- Remodelación y ampliación de edificios.
- Diseño de planos constructivos.
- Proyectos en 3D.
- Limpieza de edificios.
- Limpieza y mantenimiento de zonas verdes.

4.4 Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.5 Diagnóstico general de la empresa

Se realizó un estudio a nivel externo e interno de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. por medio del modelo PESTEL (análisis externo) y la matriz FODA (análisis interno), esto nos permitirá generar un diagnóstico general de la empresa, a continuación se detalla los análisis realizados con los modelos mencionados.

4.5.1 Análisis del entorno PESTEL (Análisis Externo)

El análisis acá planteado se realizó sobre el entorno que rodea a la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., es un análisis del entorno y en el que opera la empresa, se detallan aspectos que podrían afectar o favorecer a la empresa.

Para este análisis se utilizó el modelo de análisis PESTEL, el cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 7 Análisis Externo (Modelo PESTEL)

El análisis externo bajo el modelo PESTEL	
Análisis Político	Análisis Económico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de gobierno que afecte las relaciones comerciales con los clientes. ▪ Normativas comerciales y aranceles que afecten los procesos constructivos. ▪ Afectación de la legislación del país y gobierno local (Municipalidades). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento en los costos de los materiales, como el hierro que es un material que es muy variable en sus costos y depende de factores externos. ▪ Cambios en los costos de mano de obra constructiva. ▪ Fluctuaciones del tipo de cambio que afecten los costos de los materiales. ▪ Reforma fiscal. ▪ Crisis económica producto de pandemias.
Análisis Social	Análisis Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinión y la actitud de los clientes. ▪ Factores demográficos. ▪ Nivel de escolaridad. ▪ Preferencia de los clientes por otras constructoras que ofrecen los mismos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La evolución de la tecnología constructiva, como por ejemplo la maquinaria a utilizar en las construcciones. ▪ Constante actualizaciones en los software de diseños constructivos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen y la marca de la empresa. ▪ Cultura de los clientes. ▪ Estructura de las clases sociales o segmentos de clientes a atender. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad y madurez de innovación por parte de la empresa. ▪ Competencia tecnológica a nivel de la industria.
Análisis Ambiental	Análisis Legal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de residuos generados por desechos producto de las obras constructivas. ▪ Disminución del consumo eléctrico. ▪ Disminución del consumo de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA). ▪ Ruptura de contratos constructivos. ▪ Incumplimiento de los alcances y condiciones del proyecto. ▪ Leyes relacionadas a los procesos constructivos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.5.2 Análisis Interno

El análisis que se realizó se efectuó en todas las áreas de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., es un análisis a lo interno de empresa, tratando de describir el funcionamiento y detallando los elementos claves del desarrollo del mismo.

Para este análisis interno se utilizó la matriz FODA sobre la base de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 8 Análisis Interno (Matriz FODA según la perspectiva BSC)

Factores Internos			Factores Externos		
No.	Debilidades	Perspectiva	No.	Amenazas	Perspectiva
D1	La empresa no cuenta con una adecuada planificación, carece de un plan estratégico.	Procesos	A1	Costos muy altos de algunos materiales producto de la pandemia (COVID-19).	Financiera
D2	La marca de la empresa no es conocida en el mercado.	Clientes	A2	Competencia y cantidad de empresas que se dedican a los servicios de construcción.	Clientes
D3	Los colaboradores de la empresa no conocen la estrategia, la misión y la visión, ni siquiera saben que no existe un plan estratégico.	Talento Humano	A3	Brote masivo por COVID-19 que impida a los colaboradores de la empresa realizar los proyectos y que conlleve a atrasos en la finalización de los proyectos.	Talento Humano
D4	La empresa no cuenta con documentación por escrito de manuales, procedimientos y políticas relacionadas con los procesos que se realizan en la organización.	Procesos	A4	Recesión económica producto de la pandemia (COVID-19).	Financiera
D5	Falta de cobertura en todo el territorio nacional.	Clientes	A5		
No.	Fortalezas	Perspectiva	No.	Oportunidades	Perspectiva

F1	La constructora tiene 25 años de estar en el mercado por lo tanto cuentan con la experiencia y profesionalismo en esta industria.	Talento Humano	O1	Cuentan con la posibilidad de adquirir líneas de capital de trabajo con recursos de Banca para el Desarrollo.	Financiera
F2	La empresa conoce y trabaja con sistemas constructivos innovadores y que son tendencia actual en este mercado.	Procesos	O2	Posibilidad de ampliar su capacidad instalada para atender más licitaciones con el gobierno.	Clientes
F3	La empresa cumple con todas las obligaciones financieras correspondientes.	Financiera	O3	Posibilidad de realizar proyectos en todo el país.	Clientes
F4	La empresa cuenta con diferentes proveedores que le abastecen los materiales para los proyectos a cargo.	Procesos	O4	Con una buena planificación estratégica pueden tener un crecimiento exponencial en la industria de la construcción.	Financiera
F5	La empresa cumple con las expectativas de sus clientes y de acuerdo a las necesidades de los mismos.	Clientes	O5	Reactivación económica del país post COVID-19.	Financiera

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.5.3 Análisis de Factores Claves

A continuación se describen aquellos factores claves o críticos de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., que se consideran pueden afectar o favorecer el desarrollo a futuro de la empresa.

Tabla 9 Factores Claves

Factores Claves	Tipo
La constructora cuenta con la experiencia y profesionalismo adecuado para competir en el mercado.	Favorece
Se cuenta con la maquinaria, herramientas, sistemas y tecnología adecuada para atender las necesidades de los proyectos actuales y futuros a realizar.	Favorece
La empresa cumple con todas las obligaciones financieras que correspondan.	Favorece
La constructora cuenta con diferentes proveedores que le proveen los insumos necesarios para atender la demanda de proyectos.	Favorece
La empresa cumple con los años de estar en el mercado y las garantías reales para adquirir líneas de capital de trabajo con fondos de Banca para el Desarrollo.	Favorece
Posibilidad de ampliar su cartera de clientes por medio de licitaciones de gobierno.	Favorece

Con una buena planificación estratégica pueden tener un crecimiento exponencial y tener mayor cobertura de proyectos en territorio nacional.	Favorece
Costos de materiales muy altos producto del COVID-19.	Afecta
Competencia y cantidad de empresas que se dedican a la misma actividad económica.	Afecta
Recesión económica producto del COVID-19.	Afecta
La empresa carece de un plan estratégico.	Afecta
Los colaboradores de la constructora no conocen la estrategia, misión y visión.	Afecta

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.6 Desarrollo de Plan Estratégico

Para la propuesta del plan estratégico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., para los próximos tres años se propone definir los objetivos a largo plazo, definir las metas, clarificar la misión y la visión de la empresa, esto implica proponer una modificación; proponer los valores con los que va a contar la empresa, desarrollar y traducir la propuesta de estrategia, esta labor se realizó en conjunto con los dueños y colaboradores de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A., como resultado de todo esto se generará la propuesta de plan estratégico.

4.6.1 Clarificar la Visión y la Misión

Para la propuesta del plan estratégico de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. se propone una modificación a la Visión y Misión actual, esta modificación se trabajó en conjunto con los dueños y la participación de algunos colaboradores de la empresa, se detalla a continuación:

Tabla 10 Visión Actual y Visión Nueva

Visión actual	Visión nueva
Ser una empresa líder en el mercado, donde la experiencia y el posicionamiento los coloque como una empresa grande y fuerte.	Posicionarnos como una empresa de construcción reconocida por su desempeño superior sostenido y por fomentar el talento humano de sus trabajadores para garantizar la permanencia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 11 Misión Actual y Misión Nueva

Misión actual	Misión nueva
Construimos, gestionamos y diseñamos infraestructura para el progreso y bienestar humano; brindando servicio y calidad.	Somos una empresa de construcción con cobertura nacional que genera valor a nuestros clientes a través de soluciones integrales de construcción y consultoría.

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.6.2 Valores de la empresa

Se proponen para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. los siguientes valores según las Plenitudes Humanas, Laborales y Ambientales.

4.6.2.1 Plenitud Humana

- **Responsabilidad**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. es responsable cuando cumple su rol de trabajo con esfuerzo y dedicación.

- **Respeto**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. es respetuoso cuando tiene la actitud de comprender las diferencias de los demás.

- **Equidad**

A todo colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. se trata de darle lo que se merece en base a sus funciones y condiciones.

4.6.2.2 Plenitud Laboral

- **Compromiso**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. tiene el compromiso de realizar sus tareas y obligaciones con la calidad, excelencia y de forma eficiente.

- **Humildad para trabajar en equipo**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. cuenta con la humildad para trabajar en equipo, cuando tiene el sentido que todos los miembros de la empresa se implican en ese proyecto en común desde sus diferentes roles.

4.6.2.3 Plenitud Ambiental

- **Respeto al medio ambiente**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. es respetuoso al medio ambiente que le rodea cuando realiza sus funciones tratando de generar el menor impacto posible a la naturaleza que le rodea.

- **Compromiso con el medio ambiente**

Un colaborador de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. adquiere el compromiso para proteger el entorno donde se desarrollan los proyectos tratando de minimizar el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente.

4.6.3 Desarrollo de la Estrategia

A falta de una estrategia para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. se define en conjunto con la administración de la empresa y con la colaboración de

algunos de los colaboradores para reflejar en este documento cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo, por ello, se establecerá una vigencia de tres años.

Se propone la siguiente estrategia para la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A.:

Estrategia propuesta:

Incrementar la cantidad de proyectos a realizar con el propósito de duplicar los ingresos de la empresa, posicionando la marca e imagen de la empresa; siempre enfocada en mantener un desempeño sostenido a través del tiempo con una administración que cumpla las apuestas estratégicas y las metas, en apego a los valores de la empresa, y la ejecución de proyectos mediante la maximización del talento humano de los colaboradores.

4.6.4 Traducción de la estrategia

Tabla 12 Traducción de la estrategia

Perspectiva	Estrategia	Alineación con el FODA			
		F	O	D	A
Financiera	<p>Diversificar las fuentes de generación de ingresos mediante la realización de nuevos proyectos privados y aumentar la participación en licitaciones públicas con el gobierno que generen un crecimiento de la empresa en un 50% en los próximos 3 años.</p> <p>Solicitar el financiamiento de líneas de capital de trabajo con condiciones de Pymes para tener un instrumento financiero a corto plazo para poder abarcar más proyectos.</p>	F3	O1, O4, O5		A1, A4
Clientes	<p>Garantizar y asegurar la satisfacción de los clientes por cada proyecto realizado, excediendo las expectativas en cuanto a las obras realizadas.</p> <p>Tener cobertura en todo el territorio nacional con el fin de realizar más proyectos y que sean rentables para la organización.</p>	F5	O2, O3	D2, D5	A2

	Mejorar el posicionamiento de la marca con el fin de dar a conocer más el nombre de la empresa y los servicios que ofrece.				
Procesos	Realizar un repositorio de documentación para guardar y elaborar la documentación relacionada a manuales de puestos, procedimientos de los diferentes procesos de la organización y generar las políticas de la empresa.	F2, F4		D1, D4	
Talento Humano	Realizar un proceso de inducción a los puestos de trabajo para los actuales y nuevos colaboradores con el fin de que conozcan el plan estratégico de la empresa.	F1		D3	A3

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.6.4.1 Apuestas estratégicas

a. Perspectiva: Financiera

Tabla 13 Perspectiva: Financiera

Estrategia	Apuesta Estratégica	Meta	Período Máximo de cumplimiento
Diversificar las fuentes de generación de ingresos mediante la realización de nuevos proyectos privados y aumentar la participación en licitaciones públicas con el gobierno que generen un crecimiento de la empresa en un 50% en los próximos 3 años.	Crecer en ingresos producto de nuevos proyectos privados y licitaciones públicas.	50%	2025
Solicitar el financiamiento de líneas de capital de trabajo con condiciones de Pymes para tener un instrumento financiero a corto plazo para poder abarcar más proyectos.	Contar con una herramienta financiera para financiamientos a corto plazo.	Línea de Capital de trabajo	2022

Fuente: Elaboración propia, 2021

b. Perspectiva: Clientes

Tabla 14 Perspectiva: Clientes

Estrategia	Apuesta Estratégica	Meta	Período Máximo de cumplimiento
Garantizar y asegurar la satisfacción de los clientes por cada proyecto realizado, excediendo las expectativas en cuanto a las obras realizadas.	Aumentar la satisfacción de los clientes.	Proyectos Privados: 85% Licitaciones Públicas: 90%	2025
Tener cobertura en todo el territorio nacional con el fin de realizar más proyectos y que sean rentables para la organización.	Aumentar la participación en un 50% en proyectos privados y licitaciones públicas.	Proyectos privados: 6 anuales Licitaciones Públicas: 6 anuales	2025
Mejorar el posicionamiento de la marca con el fin de dar a conocer más el nombre de la empresa y los servicios que ofrece.	Dar a conocer la marca de la empresa mediante medios digitales y cambio de imagen corporativa.	Mejorar la página en Facebook Realizar una página web	2023

Fuente: Elaboración propia, 2021

c. Perspectiva: Procesos

Tabla 15 Perspectiva: Procesos

Estrategia	Apuesta Estratégica	Meta	Período Máximo de cumplimiento
Implementar un sitio colaborativo donde va estar centralizada la documentación, para guardar y elaborar la documentación relacionada al plan estratégico, manuales de puestos, procedimientos de los diferentes procesos de la organización y generar las políticas de la empresa.	Generar la normativa de la empresa.	Normativa	2022
	Contar con un repositorio de documentación en la nube.	Repositorio en la Nube	2022

Fuente: Elaboración propia, 2021

d. Perspectiva: Talento Humano

Tabla 16 Perspectiva: Talento Humano

Estrategia	Apuesta Estratégica	Meta	Período Máximo de cumplimiento
Realizar un proceso de inducción a los puestos de trabajo para los actuales y nuevos colaboradores con el fin de que conozcan el plan estratégico de la empresa.	Realizar un programa de inducción para los colaboradores de la empresa.	Programa de inducción	2022

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.6.5 Propuesta de Plan Estratégico

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (M. Armijo CEPAL, 2018)

Este planteamiento le permitirá a la administración de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. plasmar el rumbo que le quieren dar a la empresa, cuando este es comunicado a toda la organización, permitirá generar sinergias en todo los colaboradores para cumplir con los objetivos estratégicos, considerando las líneas de

acción definidas para estos, además esto facilita el compromiso de los colaboradores, ya que esto es fundamental para poder alcanzar las metas propuestas.

La buena planificación estratégica de la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. va a permitir conocer a fondo la empresa, mejorar la comunicación y la coordinación entre los diferentes niveles de jerarquía de la organización, así como las destrezas de la administración, con esto permitiendo tomar control para tener capacidad de reaccionar ante las demandas que se generen en el entorno.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. en la realización de este Plan Estratégico 2022 – 2025, se propone el siguiente documento que se encuentra en el Anexo 1.

4.7 Evaluación Económica

Realizar e implementar el Plan Estratégico 2022 – 2025 si requiere de una inversión económica que debe realizar la empresa Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para implementar cada una de las apuesta estratégicas.

Para la realización de algunas de las actividades propuestas en las apuestas estratégicas se contratará un Ingeniero Industrial por servicios profesionales para que desarrolle estas actividades y se validen con la administración de la empresa, el costo

por hora de servicios profesionales según el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica (cfia) es de ₡25,800.00

Los costos se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 17 Inversión económica de propuesta de implementación de Plan Estratégico 2022 – 2025.

Apuesta estratégica	Inversión económica
Estados financieros certificados por contador público y documentos legales para solicitud de línea de capital de trabajo.	\$500.00
Costo avalúo para garantía de línea de capital de trabajo	\$800.00
Creación de página web de la empresa y posicionamiento de la página web.	\$5,000.00
Campañas de publicidad para posicionamiento del Facebook por 12 meses.	\$1,800.00
Contratación de una plaza a cargo de Community Manager Freelance por 12 meses.	\$3,180.00
Costo anual repositorio en la nube (Dropbox).	\$240.00
Servicios profesionales por creación de encuesta de satisfacción de clientes (4 horas).	\$165.00

Servicios profesionales por creación de normativa de la empresa (144 horas).	\$5,925.00
Servicios profesionales por programa de inducción para ingreso de nuevos colaboradores de la empresa (48 horas).	\$1,975.00
Total inversión económica:	\$19,585.00

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.7.1 Factibilidad Inversión económica

Se le presenta la propuesta a la empresa y se les consulta sobre la factibilidad de realizar la inversión económica sobre las apuestas estratégicas planteadas en el Plan Estratégico de Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022 – 2025, y la empresa me indicó que la misma será evaluada en el mes de octubre del presente año para tomar la decisión al respecto.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Realizar el diagnóstico en la empresa fue toda una experiencia para los colaboradores y dueños de la empresa, ya que en estos 25 de años de estar en el mercado nunca se había profundizado en analizar la situación actual y evaluar a lo externo e interno de la empresa, lo cual deja como resultado muchas lecciones aprendidas sobre el trabajo en equipo y lo importante que es involucrar a los colaboradores en este proceso.

El desarrollo de la estrategia y sus elementos no fue una tarea fácil, ya que implicaba realizar una propuesta de metas, de una nueva misión y visión, definir los valores, definir una nueva estrategia y las apuestas estratégicas; lo cual implicaba tiempo y muchas veces el mismo no estaba a nuestro favor, sin embargo cuando se tuvo siempre hubo una buena disposición por parte de la empresa; como resultado del desarrollo de estos elementos se logra generar un documento llamado Plan Estratégico de Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022 – 2025.

Implementar el plan estratégico en la empresa según lo propuesto en el documento implica realizar planes de acción en cada una de las áreas que corresponda, para poder concretar cada una de las estrategias de acuerdo a sus perspectivas y cumplir con las apuestas estratégicas y sus metas en el tiempo máximo de cumplimiento, sin duda alguna aplicar y ejecutar correctamente cada uno de estos indicadores, tendrá como resultado un crecimiento en ingresos de un 50%, contar con

una herramienta financiera que le permita tener capital de trabajo, un mejor posicionamiento de marca, mejorar la satisfacción de sus clientes, generar la normativa y tener procesos de inducción para formar a sus colaboradores y que estos conozcan este planteamiento estratégico.

Se presenta la propuesta a la empresa y se les consulta sobre la factibilidad de realizar la inversión económica sobre las apuestas estratégicas planteadas en el Plan Estratégico de Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022 – 2025, y la empresa indica que la misma será evaluada en el mes de octubre del presente año para tomar la decisión al respecto de implementarla.

Realizar la propuesta del Plan Estratégico de Multiservicios y Constructora MICSA S.A. para el período comprendido del año 2022 – 2025 fue todo un proceso de aprendizaje ya que como Ingeniero Industrial se pudieron utilizar herramientas de diagnóstico para evaluar la actual gestión de la organización y producto de estos resultados generar una propuesta igualmente con herramientas de análisis organizacional para poder generar esta propuesta la cual se espera que la empresa considere realizar las inversiones económicas propuestas para implementarlas.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa considerar implementar el plan estratégico para el presente y futuro para buscar ser una empresa competitiva en el mercado que se desempeña, esto le permitirá contar con una idea más clara hacia dónde va el negocio y por cuánto tiempo podrá conservar sus ventajas competitivas considerando los posibles movimientos de la competencia en esta industria.

Ejecutar el plan estratégico en la empresa provee una visión de cómo se pueden realmente alcanzar las metas y los objetivos establecidos desde un panorama más general a uno más detallado en el que cada uno de los colaboradores pueda conocer las actividades que deberán realizar para cumplir las metas de la empresa y alcanzar el logro en conjunto, lo cual genera sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

Por último se le recomienda a la empresa realizar procesos de retroalimentación y sesiones de rendición de cuentas de forma trimestral, para ir midiendo el cumplimiento de las estrategias y sus metas.

Anexos.

Anexo 1.



Plan Estratégico 2022
- 2025 Multiservicios

6.1 BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Arboleda Vélez, G. (2014). *Proyectos (2ª ed.)*. Alfaomega Grupo Editor.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Temas Grupo Editorial.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2012). *The Execution Premium*. Temas Grupo Editorial.