

EMPRESARIAL

~~2024-2027~~

Creando valor para la sociedad, el medio ambiente y la economía



www.racsa.go.cr

[f](#) [in](#) [@](#) [v](#) [a](#) RACSA_CR



www.racsa.go.cr

[f](#) [in](#) [@](#) [v](#) [a](#) RACSA_CR



Tabla de Contenidos

1. DEFINICIONES	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. ANTECEDENTES.....	4
4. ANÁLISIS DE ENTORNO Y EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO 2024-2027	5
4.1. TECNOLOGÍAS EMERGENTES CLAVE PARA EL NEGOCIO	5
5. MARCO ESTRATÉGICO.....	7
5.1. MISIÓN Y VISIÓN	8
5.2. VALORES.....	9
5.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	9
5.4. MAPA ESTRATÉGICO	10
5.4.1. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA FINANCIERA	10
5.4.2. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA CLIENTES	10
5.4.3. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA PROCESOS.....	11
5.4.4. EJE SOCIAL: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11
5.4.5. EJE AMBIENTAL: PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD	11
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	11
5.6. CADENA DE VALOR.....	12
6. SEGUIMIENTO Y CONTROL	13
7. BIBLIOGRAFÍA.....	15

Índice de Figuras

Figura 1 - Análisis generacional del Talento Humano de RACSA	3
Figura 2 - Demanda de tecnologías emergentes a nivel nacional según la cantidad de segmentos identificados (34).....	6
Figura 3 - Radar de impacto de tecnologías y tendencias emergentes	7
Figura 4 - Misión, visión y valores del Grupo ICE	8
Figura 5 - Misión y Visión de RACSA	8
Figura 6 - Valores empresariales.....	9
Figura 7 - Mapa Estratégico RACSA	10
Figura 8 - Contribución de RACSA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	12
Figura 9 – Cadena de Valor	13

1. DEFINICIONES

Millennials: Abarca el grupo de personas nacidas entre los años 1981-1996. Se caracterizan por ser individuos altamente conectados, con diversas cuentas sociales, uso de dispositivos inteligentes y alta demanda de servicios con autogestión a través de la web.

Generación Z: Abarca el grupo de personas nacidas entre los años 1997-2010, nacieron en la era del internet por lo que permanecen conectados, su principal característica es que les gusta ser dueños de sus propios horarios para planificar sus rutinas.

B Lab Global: Es una organización sin fines de lucro fundada en 2006 con el objetivo de promover la práctica de los negocios con propósito y medir el impacto social y ambiental de las empresas.

B Corp / Empresa tipo B: Es una empresa con fines de lucro que busca tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente y que se somete a una evaluación rigurosa para medir su desempeño social y ambiental, a la vez que cumple altos estándares para ser financieramente rentable.

AI: Inteligencia artificial.

CRM: Sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés).

Business Model Canvas: Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.

2. INTRODUCCIÓN

La transformación digital está revolucionando la forma en que las empresas hacen negocios, prestan servicios y generan valor para el cliente. Las nuevas generaciones nativas digitales, más afines al uso de tecnologías para gestionar la vida cotidiana, han impulsado este cambio en conjunto con la velocidad en los avances tecnológicos, lo que ha generado que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos.

“Todas las empresas sin importar su nicho de mercado han comprendido que las cinco fuerzas de Porter ya no son suficientes para describir todos los factores con los que interactúan e influyen en sus negocios y su competitividad”. (Clara Parapar, Madrid, 2016)

Las nuevas generaciones, como los *millennials*, están liderando el futuro empresarial y demandando nuevos requerimientos, filosofías y formas de hacer negocios. Actualmente, las personas de esta generación se están ubicando como los líderes de las empresas, trayendo consigo nuevas ideas y perspectivas innovadoras. Sin mencionar que, ya otra gran parte del talento humano es ofrecido por nativos digitales pertenecientes a la llamada *Generación Z*.

En RACSA esto se puede apreciar claramente al realizar un análisis de la distribución generacional del talento humano, donde un 57% de su población son *millennials* y un 19% corresponde a miembros de la *generación Z*.



Figura 1 - Análisis generacional del Talento Humano de RACSA
Fuente: Analítica Empresarial, Departamento de Estrategia e Innovación

Esto ha llevado a que RACSA comprenda que, no sólo se deben ofrecer soluciones de infocomunicaciones que se adapten a las necesidades de las empresas, sino que también se debe tener en cuenta el estilo de vida y los valores de las nuevas generaciones. Es

necesario ofrecer experiencias excepcionales tanto al colaborador, como al cliente externo, valores sociales y un enfoque en el impacto ambiental, con una visión de triple utilidad tal y como lo establece la Corporación en la estrategia 2023-2027. De esta manera, el valor no solo se entrega a nivel de calidad de producto, sino que se extiende a nivel de la relación y empatía con el cliente y las diversas partes interesadas.

La velocidad con que se producen estos cambios en la actualidad, demanda que RACSA y el Grupo ICE en general, posean la misma velocidad de adaptabilidad a este, entendiendo al cliente y ofreciendo un portafolio acorde con las necesidades puntuales del mismo, mediante el desarrollo eficiente de las capacidades y alianzas necesarias para ajustar su modelo de negocio a esta nueva realidad, brindando productos de alto valor.

3. ANTECEDENTES

Durante el periodo 2015-2018, se conceptualizó desarrolló e implementó un Plan Estratégico denominado Reto Digital 2015-2018 que contemplaba las etapas de Reenfoco, Estabilización, Crecimiento y Optimización Financiera, con el objetivo fundamental de generar un cambio profundo que permitiera la viabilidad de la empresa en el mercado. Este proceso le permitió a RACSA transformar su enfoque tradicional hacia un Integrador Digital Especializado para el Sector Público y sus empresas.

Después de este proceso la empresa ha mantenido un análisis constante de diferentes elementos externos e internos que impactan el negocio y en congruencia se determinó la necesidad de replantear el accionar de Radiográfica Costarricense S.A. Este trabajo culminó con la aprobación del nuevo Plan Estratégico aprobado en la Junta Directiva en sesión ordinaria N° 2201 del 27 de noviembre de 2018. Este proceso se elaboró de forma participativa a nivel empresarial y culminó con acciones y proyectos que se gestionaron desde un portafolio de proyectos de transformación y acciones en los planes operativos pero debido a los diferentes ajustes en la estructura organizacional y la priorización de los negocios generadores de ingresos no le permitieron a la empresa consolidarse y alcanzar sus principales objetivos empresariales plasmados en el Plan Estratégico 2019-2023.

Asimismo, la consecución de los objetivos se vio afectada producto de factores externos a la empresa como el diferencial cambiario, ya que se depende de las fluctuaciones de las divisas de acuerdo a la volatilidad y posición de ésta en un momento determinado, lo que genero una disminución significativa en los ingresos, además otro factor importante fue la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635 la cual redujo el presupuesto de las Instituciones públicas lo que desencadeno en que algunos clientes solicitaran rebajas en los servicios contratados con el fin de seguir con su continuidad.

No obstante, en el último año se ha tratado de fortalecer la reconversión de la empresa hacia una empresa orientada a la innovación y venta de soluciones especializadas construidas a partir de las necesidades de los clientes bajo esquemas de alianzas público-privadas soportadas en el modelo de asociaciones empresariales y más recientemente

en la relación directa con fabricantes con el objetivo de aumentar en el mediano plazo la sustancialidad en los negocios.

Asimismo, el Consejo Directivo en la Sesión N° 6566 del 16 de marzo del 2023, aprueba la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027, como principal elemento para encauzar la dirección y control estratégico del ICE y sus empresas, y la cual tiene un enfoque de triple utilidad generando valor en lo económico, social y ambiental.

4. ANÁLISIS DE ENTORNO Y EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO 2024-2027

Desde 2017, RACSA implementó un proceso de Vigilancia Estratégica que le permite monitorear de manera constante los cambios en su entorno competitivo. Esto le ha permitido tomar las decisiones adecuadas para enfocar el negocio en función de las principales variaciones, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.

Adicional a esto, se han llevado a cabo talleres y sesiones de trabajo con los miembros de la Junta Directiva, alta administración y líderes de los procesos, con el objetivo de detectar las principales necesidades empresariales y las capacidades clave para enfrentar los nuevos negocios que se presentan a la empresa. Asimismo, se estableció una ruta adecuada para mitigar los riesgos detectados y aprovechar las oportunidades para generación de ingresos.

Como resultado, la empresa ha identificado diversos factores que indican la necesidad de adaptarse eficientemente a un mercado en constante evolución para mantener su competitividad.

4.1. TECNOLOGÍAS EMERGENTES CLAVE PARA EL NEGOCIO

RACSA ha adoptado una postura proactiva, acercándose a entes generadores de información estratégica relevante en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. Gracias a esto, ha logrado identificar una adopción creciente de nuevas tecnologías habilitadoras para la generación de negocios a nivel nacional, así como la aparición de tecnologías emergentes en diferentes etapas de madurez como despliegue, pruebas e investigación a nivel internacional. Estas tecnologías representan capacidades estratégicas que RACSA debe monitorear y adoptar a corto y mediano plazo para evolucionar su portafolio de servicios y mantenerse a la vanguardia del mercado.

A nivel nacional, se realizó un acercamiento con las personas encargadas de la creación y divulgación del informe de Perfil de la oferta costarricense especializada en tecnologías 4.0¹, de PROCOMER, y como resultado se identificó que la empresa cuenta con un rezago en la generación de servicios con tecnologías 4.0 en comparación con su competencia, y en la adopción de nuevos modelos de negocio para monetizar dichas tecnologías. Estas tecnologías son:

¹ Fuente: <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/5B438E77-C9D5-4E5F-84A8-D2F93DB24100.pdf>

TECNOLOGÍA EMERGENTE 4.0 DEMANDA	PORCENTAJE DE ADOPCIÓN	MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS
Automatización robótica de procesos (RPA)	66.67%	Pago único por compra de licencia
Big Data y Analytics	69.70%	Pago de royalties o comisiones periódicas Pago único por compra de licencia
Blockchain	27.27%	Otro
Ciberseguridad	81.82%	Otro
Cloud computing y Virtualización	78.79%	Co-creación del producto tecnológico / servicio con el cliente, innovación abierta, pago de royalties o comisiones periódicas, pago único por compra de licencia, pago único por desarrollo a la medida, pagos por servicios periódicos u ocasionales por mantenimiento.
Impresión 3D	48.48%	Otro
Inteligencia Artificial (AI)	9.09%	Otro
Integración de industria 4.0	72.73%	Co-creación del producto tecnológico / servicio con el cliente, pago de royalties o comisiones periódicas, pago único por compra de licencia, pago único por desarrollo a la medida, pagos por servicios periódicos u ocasionales por mantenimiento.
Internet de las cosas y M2M (IOT)	69.70%	Co-creación del producto tecnológico / servicio con el cliente, innovación abierta, pago único por compra de licencia, pago único por desarrollo a la medida, pagos por servicios periódicos u ocasionales por mantenimiento.
Otras tecnologías	45.45%	Otro
Tecnologías RFID	12.12%	Otro
Videosjuegos	6.06%	Otro
X-reality (AR, VR, MR)	63.64%	Co-creación del producto tecnológico / servicio con el cliente, innovación abierta, pago único por desarrollo a la medida.

* Se identifican un total de 34 segmentos de mercado meta entre los sectores de bienes y servicios a nivel nacional

Figura 2 - Demanda de tecnologías emergentes a nivel nacional según la cantidad de segmentos identificados (34)

Fuente: Análisis Empresarial, Departamento de Estrategia e Innovación, con datos de PROCOMER

Por otro lado, a nivel internacional se identifica la aparición de nuevas tecnologías que se espera tengan un gran impacto en los negocios futuros, las cuales la empresa debe mantener en monitoreo constante, con el fin de ir adquiriendo las capacidades necesarias

para incorporar nuevo valor estratégico en su oferta de servicios, tanto actuales como futuros. Esto se refleja en la Figura 3 - Radar de impacto de tecnologías y tendencias emergentes:

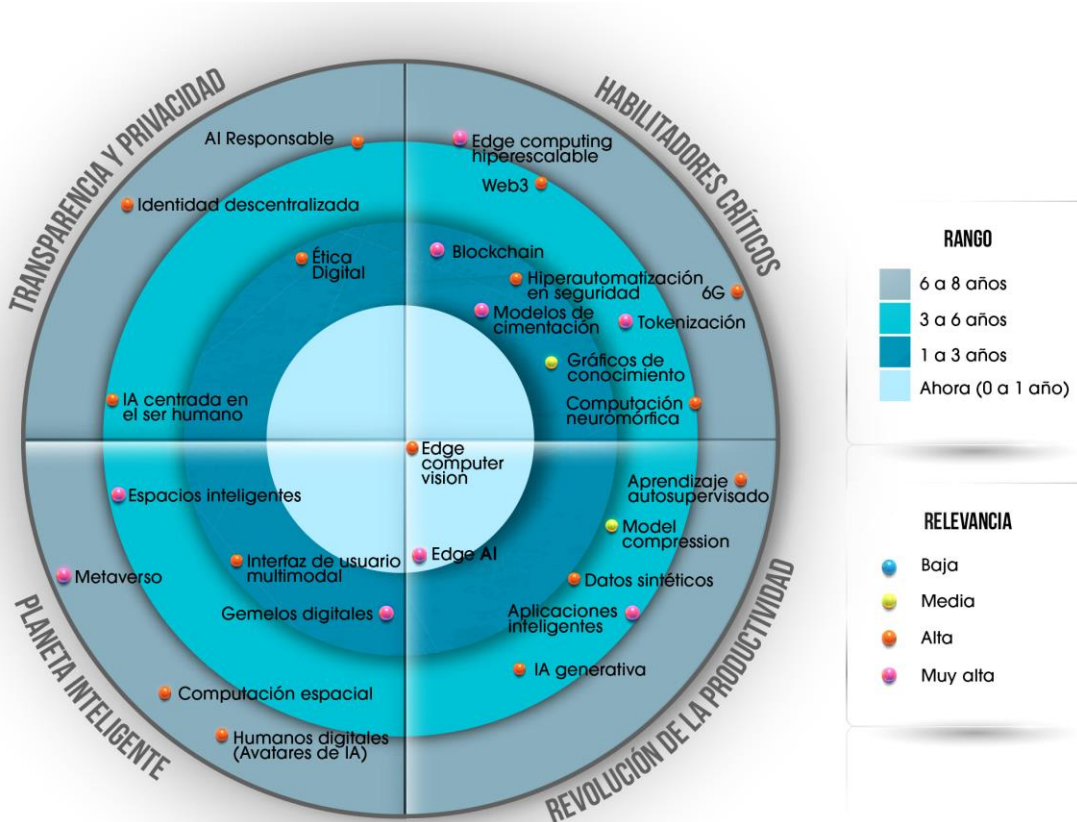


Figura 3 - Radar de impacto de tecnologías y tendencias emergentes
Fuente: Gartner²

5. MARCO ESTRATÉGICO

Según el acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2 del acta firme de la Sesión 6566 del 16 de marzo, se aprueba la misión, visión y valores del Grupo ICE:

² Fuente: <https://www.gartner.com/en/articles/4-emerging-technologies-you-need-to-know-about>



Figura 4 - Misión, visión y valores del Grupo ICE
Fuente: Estrategia Corporativa GRUPO ICE 2023-2027

En alineamiento a la visión de negocio planteada por el Grupo ICE y como parte de la nueva propuesta del Plan Estratégico es necesario un replanteamiento de la misión y visión empresarial, buscando un enfoque de complementariedad hacia la Corporación basados en soluciones digitales y de conectividad apalancados en uso las mejores tecnologías para contribuir al cierre de la brecha digital del Estado, por lo cual se proponen los siguientes enunciados:

5.1. MISIÓN Y VISIÓN

En congruencia con el mandato de orientación de negocio brindado a RACSA en la Estrategia Empresarial de Grupo ICE 2023-2027 y bajo el enfoque de Triple Utilidad se presenta en la figura la misión y visión de la empresa para el período 2024-2027:



Figura 5 - Misión y Visión de RACSA
Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA

5.2. VALORES

RACSA como empresa del Grupo ICE, comparte la identidad empresarial del Grupo por este motivo se acoge a los valores Corporativos que se muestran en la Figura 6 - Valores empresariales:



Figura 6 - Valores empresariales
Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA

5.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para alcanzar los objetivos y metas planteadas en la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, basado en un desempeño empresarial competitivo, a continuación, se muestran los factores críticos de éxito:

1. Modelo de costos y gastos adecuado que permita gestionar de manera adecuada los negocios de RACSA e incrementar la participación en el mercado.
2. Gestionar un despliegue acelerado de servicios de quinta generación de manera competitiva consolidando una base de clientes amplia y un ecosistema de soluciones innovadoras.
3. Establecer un marco de arquitectura empresarial acorde al modelo de negocio de la empresa y sus objetivos estableciendo parámetros estandarizados para las reglas contractuales con los socios comerciales y la operatividad de los servicios.
4. Implementar marcos de trabajo agile en los procesos operacionales de la empresa.
5. Implementar modelos de atracción y retención de personal clave que permitan adquirir el talento humano capacitado y certificado en las habilidades requeridas por la empresa y el mercado.
6. Implementar un modelo que permita una cultura empresarial orientada a la toma de decisiones basadas en datos e inteligencia artificial.
7. Mejorar la experiencia al cliente de manera significativa durante todas las etapas de interacción con la empresa.

8. Mejorar la gestión y el liderazgo de las jefaturas en la toma de decisiones y el manejo de personal.
9. Crear equipos de desarrollo que permitan gestionar el ecosistema de socios claves y fabricantes con soluciones soportadas en las nuevas tecnologías.

5.4. MAPA ESTRATÉGICO

Seguidamente se detalla el mapa estratégico, el cual este compuesto por los tres ejes de triple utilidad y cinco perspectivas ligadas a los objetivos estratégicos empresariales establecidos en la Estrategia Corporativa del Grupo ICE 2023-2027.

Además, para comprender el desarrollo de los objetivos estratégicos que se muestra en la Figura 7 - Mapa Estratégico RACSA, se detalla el alcance de cada uno de ellos por eje y perspectiva.



Figura 7 - Mapa Estratégico RACSA

Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA

5.4.1. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA FINANCIERA

•**Lograr un desempeño financiero competitivo:** Cumplir con las metas establecidas en el Plan Financiero, mediante la optimización del funcionamiento general de la Empresa reduciendo costos, gastos, aumentado los ingresos y la revisión de los márgenes de utilidad de los servicios.

5.4.2. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA CLIENTES

- **Lograr una experiencia excepcional al cliente:** Generar una experiencia excepcional al cliente por medio de situaciones positivas e inolvidables en los medios físicos y virtuales que posea la Empresa, durante todo el proceso de contacto de prestación del servicio con el cliente.
- **Contribuir en la reducción de la brecha digital:** articular servicios inteligentes e interactivos basados en soluciones digitales que permitan la automatización o transformación de los procesos del cliente y que impacten en la ciudadanía contribuyendo así al cierre de la brecha digital.

5.4.3. EJE ECONÓMICO: PERSPECTIVA PROCESOS

- **Alcanzar la excelencia operacional de la Empresarial:** Aplicar la mejora continua de los procesos claves, con el objetivo de hacer más eficientes, sostenibles y productivas las actividades principales y de soporte de los negocios, a través de la digitalización y automatización de estos. Para lograr este objetivo y producto de talleres con la Junta Directiva, Gerencia General y Directores, se identifican las principales necesidades empresariales a nivel de excelencia operacional y se establece un programa de proyectos el cual se detalla en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**
- **Crear un ecosistema digital para los negocios:** Desarrollar nuevos servicios de quinta generación rentables para la empresa en: 5G, Internet de las Cosas (IoT), Inteligencia Artificial, robótica, Big Data, realidad virtual y aumentada, entre otros.

5.4.4. EJE SOCIAL: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Fortalecer el bienestar integral del recurso humano:** Realizar acciones que fortalezca en los colaboradores el bienestar integral, por medio de la creación de capacidades, respeto a los derechos humanos, atención de la diversidad, inclusión, adaptación al cambio e involucramiento de la salud ocupacional.
- **Gestionar el modelo de táctico-operativo empresarial:** Cumplir con las metas estratégicas establecidas asignadas por la Alta Administración, por medio de la ejecución, gestión y cumplimiento de los planes tácticos y operativos, mediante la rendición de cuentas periódica, que incluya el respectivo reconocimiento y acciones de mejora a los distintos departamentos de la empresa, en función de los resultados obtenidos.

5.4.5. EJE AMBIENTAL: PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD

- **Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva:** Implementar prácticas de responsabilidad social y ambiental en los procesos de la empresa.

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

Mediante el enfoque de triple utilidad de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027, contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Figura 8 - Contribución de RACSA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se muestra su relación con los objetivos estratégicos de la empresa:

EJE	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ALINEAMIENTO CON ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE			
EJE ECONÓMICO	Perspectiva Finanzas	Lograr un desempeño financiero competitivo	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES			
		Lograr una experiencia excepcional al cliente	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS			
	Perspectiva Clientes	Contribuir en la reducción de la brecha digital	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES			
		Alcanzar la excelencia operacional de la Empresa	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS			
	Perspectiva Procesos	Crear un ecosistema digital para los negocios	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS			
		Fortalecer el bienestar integral del recurso humano	5 IGUALDAD DE GÉNERO	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO			
EJE SOCIAL	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Gestionar el modelo de táctico operativo empresarial	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS				
		Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS				
EJE AMBIENTAL	Perspectiva Sostenibilidad		3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	
			10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS			
			1 FIN DE LA POBREZA	5 IGUALDAD DE GÉNERO	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
			12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Figura 8 - Contribución de RACSA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA

5.6. CADENA DE VALOR

Para gestionar los procesos establecidos, se ajustó la cadena de valor que fue aprobada en la Estrategia Empresarial 2019-2023 para que integre la gestión del ciclo de vida del

cliente, la gestión del ciclo de vida del producto, así como actividades de apoyo que estarán orientadas al soporte empresarial y al negocio.

Asimismo, se desarrolló, como un conjunto desagregado de las actividades de valor en un proceso transversal de planificación estratégica, esto con el fin de ser coherentes con la estructura de los macroprocesos “La estructura sigue a la estrategia”, esto basado en el modelo de Michael Porter. En estas actividades se incluye la gestión del ciclo de vida del cliente como factor clave y estratégico para la transformación digital. En la siguiente figura se detalla la cadena de valor ajustada:



Figura 9 – Cadena de Valor
Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA

La cadena de valor debe ir evolucionando con el cumplimiento del Plan Estratégico, el cual llevara a la empresa a orientarse como el integrador digital del estado brindando soluciones digitales y conectividad, por esa razón los procesos de la cadena de valor se deben soportar por diferentes marcos de referencia que gobierna las nuevas empresas digitales e incorporando el uso de metodologías ágiles para que el flujo de trabajo sea flexible y orientado a objetivos.

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para el seguimiento y control de la Estrategia Empresarial se utilizarán los informes periódicos acordes a la normativa que esté vigente del Grupo ICE y las directrices que se emitan por parte del Consejo Directivo, asimismo a nivel gerencial se llevará un seguimiento detallado de aquellas acciones que inciden sobre la generación de ingresos, soporte del negocio, transformación empresarial y comunicación. Lo anterior con el propósito de evitar situaciones ejecutadas por las administraciones anteriores que generaron falta de contrataciones para soportar los ingresos futuros (contratos en demanda), supervisión de proyectos que pusieron en riesgo la continuidad y renovaciones de contratos, entre otros.

Los avances en las diferentes materias relacionadas con la gestión empresarial serán reportados en el Informe Integrado de Gestión Subsidiaria de RACSA, el cual detalla los aspectos estratégicos de cumplimiento de cuadro de mando integral (CMI), el seguimiento del portafolio e iniciativas de la empresa, así como los principales resultados de las variables financieras y comerciales.

Aunado, mediante los talleres de elaboración de Estrategia Empresarial, se determinó que las acciones para cumplir los objetivos estratégicos estarán a cargo de las direcciones y departamentos dependiendo del objetivo estratégico, los mismos que estarán ligadas a los planes operativos y metas de desempeño de la empresa.

Además, mensualmente se recaba información sobre el cumplimiento de los objetivos trazados en el mapa estratégico, los planes operativos, análisis de participaciones de socios comerciales, nómina, vigilancia del entorno, ejecución del portafolio estratégico y ejecutoria del gasto y presupuesto, así como el cumplimiento de las metas financieras y comerciales, mediante herramientas de analítica de datos empresariales, permitiendo al equipo Gerencial y Directivo, acceder a los resultados empresariales e indicadores de gestión, y tomar las decisiones adecuadas para dar enfoque a la consecución de la estrategia empresarial de manera eficiente y efectiva. Para el periodo 2024-2027, RACSA busca seguir fomentando la digitalización de información clave y utilizar estos datos para dar enfoque a las decisiones estratégicas del negocio, convirtiéndose de esta manera en una empresa *Data Driven*.

7. BIBLIOGRAFÍA

Albert S. Humphrey, E. U. (1960-1970).

Departamento de Estrategia e Innovación, RACSA. (2023). Analítica de Datos Empresariales.

Departamento de Estrategia e Innovación, RACSA. (2023). Riesgo y Cumplimiento.

Fahey y V. K. Narayana, A. L. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management.

Gartner. (s/f). Radar de impacto de tecnologías y tendencias emergentes. <https://www.gartner.com/en/articles/4-emerging-technologies-you-need-to-know-about>

Grupo ICE. (2023). Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027.

B Lab Global. (s/f). Modelo de B Corp. <https://www.sistemab.org/>

Osterwalder, A. (2005). Business Model Canvas.

Parapar, C. (2016). Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

Porter, M. (1979). Escuela de Negocios Harvard.

PROCOMER. (2022). Perfil de la oferta costarricense especializada en tecnologías 4.0 (PROCOMER, Ed.). <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/5B438E77-C9D5-4E5F-84A8-D2F93DB24100.pdf>

ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



Hagamos el futuro juntos

ESTRATEGIA
EMPRESARIAL
2024-2027



Creando valor para la sociedad, el medio ambiente y la economía



www.racsa.go.cr



[@RACSA_CR](#)

