

**ULACIT**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CON ENFASIS EN FINANZAS**

“VIABILIDAD FINANCIERA Y OPERACIONAL DE OFRECER UN  
OUTSOURCING EN LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE ÁREAS  
VERDES Y PARQUES A LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ.”

**Sustentante: Carlos Cordero Muñoz**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE**

***MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS***

***CON ENFASIS EN FINANZAS***

**San José – Costa Rica**

**ENERO 2005**

## DECLARACION JURADA

Yo Carlos Cordero Muñoz alumno(a) de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: “VIABILIDAD FINANCIERA Y OPERACIONAL DE OFRECER UN OUTSOURCING EN LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE ÁREAS VERDES Y PARQUES A LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ”, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José - Costa Rica en el día 7 del mes de Enero del año dos mil cinco.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

## Tabla de Contenidos

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
I.1.- <b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
I.2. <b>JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
I.3.- <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
I.3.1- <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....</b>	<b>7</b>
I.3.2.- <b>SISTEMATIZACION: Subproblemas de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
 <b>CAPITULO II.....</b>	 <b>9</b>
MARCO TEORICO .....	9
 <b>CAPITULO III .....</b>	 <b>16</b>
MARCO METODOLOGICO .....	16
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.2 MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	20
3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	21
3.4.1 SUJETOS .....	21
3.4.2 FUENTES .....	23
3.5.- MUESTREO .....	24
3.6.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
3.7.- ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.7.1 ALCANCES.....	25
3.7.2 LIMITACIONES.....	26
 <b>INDICE DE ANEXOS</b>	
ANEXO 1 .....	29
Tabla 1. Empresas que ofrecen servicios de mantenimiento de jardines.....	29

## CAPÍTULO I

### **I.1.- INTRODUCCIÓN**

La importancia de los Gobiernos Locales en la historia del país se debe en gran parte al aporte en la política y en la institucionalidad del país. A mediados del siglo pasado que estos Gobiernos Locales sufren un debilitamiento en sus funciones al ser establecidas una serie de instituciones que fueron abarcando funciones propias de las Municipalidades, diezmando su ámbito de acción y credibilidad como órganos de decisión y representatividad de los gobernados. La promulgación de un nuevo Código Municipal pretendía reforzar el papel de las municipalidades, obligándolas a analizar, reestructurar, actualizar y replantear sus procesos administrativos y operativos.

Desde hace unos años el sector público ha venido adquiriendo servicios de la empresa privada para labores como limpieza, mantenimiento de edificios, seguridad, entre otros. El modelo de organización para el área administrativa-financiera de los diferentes instituciones / ministerios que conforman el Gobierno Central tiene dentro de sus objetivos para la reforma institucional el impulsar nuevos modelos de contratación y participación del sector privado, que permitan desahogar al aparato estatal de labores que carecen de un sentido estratégico y que manteniendo condiciones de calidad y costo, apoyen la consolidación y desarrollo del Estado que se quiere. (MIDEPLAN, 2004).

El ser humano tiene por naturaleza necesidades (alimento, ropa, aire, albergue) y deseos (diversión, educación, comodidad); y éste busca como satisfacerlos generando la demanda. La búsqueda de espacios para el esparcimiento, la diversión y el ejercicio han hecho que los habitantes de la ciudad demanden espacios verdes o parques dentro del Área Metropolitana, estas áreas demandan mantenimiento para poder mantener su belleza y funcionalidad, labor que los ciudadanos y/o contribuyentes a través de los tributos o tasas que pagan por estos y otros servicios, delegan en los Gobiernos Locales. La demanda de los servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques es variante, no solo a través del año calendario; sino que depende directamente de la severidad del clima en las dos estaciones bien delimitadas que tenemos en Costa Rica (lluviosa y seca), haciendo aún así más difícil para la Sección de la Municipalidad la planeación y utilización adecuada de los recursos técnicos y humanos.

El sector público busca orientar los esfuerzos en la eliminación de actividades que fomentan rutinas burocráticas, que distraen los escasos recursos de la institución en perjuicio de dar respuestas solventes a demandas crecientes, en búsqueda de fomentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión, objetivos y demás atribuciones de las instituciones. (MIDEPLAN, 2004)

Dentro de la sociedad latinoamericana se puede observar como el Estado ha crecido en las últimas décadas de una forma acelerada, junto a esto se han creado una serie de leyes, reglamentos y tratos especiales hacia sus empleados;

que han venido a generar “obstáculos” legales y dificultad para la contratación o remoción de personal. (Rivera, 1996).

## **I.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Se ha venido presentando un cambio gradual en la administración pública a través del desarrollo de nuevas modalidades que le permitan al Estado y sus instituciones la adquisición de bienes y servicios con la finalidad de desarrollar, prestar y explotar las actividades públicas que son su razón de ser, esto sin la necesidad de incurrir en la erogaciones hacia la fuerza generadora por los servidores públicos (planilla); sino a través de una selección comparativa de organizaciones privadas competitivas capaces de realizar las tareas a cambio de una retribución, todo esto enmarcado en la ley y con medidas de control y calidad. Rivera (1996) considera que estos tipos de cambios se hacen necesarios para poder alcanzar un mayor dinamismo en las gestiones de las organizaciones, permitiéndole adaptarse a las necesidades de los contribuyentes y brindar mejores servicios.

Estos modelos permiten a los funcionarios públicos enfocarse en la formulación de políticas, promoción del desarrollo, supervisión de los mercados y agentes socioeconómicos; la idea principal es la de reforzar la capacidad del Estado para ejecutar mejor las políticas públicas, no para debilitarlo. La legislación

actual impulsa estos modelos, específicamente en el Código Municipal (artículo 2), se define la Municipalidad como una persona jurídica estatal con la capacidad jurídica para ejecutar todo tipo de acto y contratos necesarios para cumplir con sus fines.

A estos negocios jurídicos entre el Estado y el sector privado se les ha llamado bajo el nombre de contratos de “outsourcing”, “contracting out” o “management contracts”; que el fondo vienen a ser “contratos de bienes y servicios con el sector privado”. El uso de outsourcing es una práctica que desde hace tiempo ha venido siendo utilizada por el sector privado, sin que esto haya debilitado su posición dentro de la industria o perder su razón de ser; por el contrario les ha permitido una mayor flexibilidad que si hubieran mantenido la idea de división del trabajo propuesta por Adam Smith. (MIDEPLAN, 1996).

La adquisición, por parte del Estado, de bienes y servicios provistos por el sector privado, no es una actividad innovadora, su novedad radica en una visión más amplia de los bienes y servicios que pueden ser adquiridos (Rivera, 1996). La adquisición de bienes y servicios a empresas externas, es un modelo enmarcado dentro de las políticas dirigidas a controlar el gasto de las instituciones del gobierno y disponer de sus recursos para un mejor aprovechamiento de los mismos (MIDEPLAN, 2004)

Actualmente la Municipalidad de San José cuenta con una planilla en la Unidad de Mantenimiento de la Sección de Áreas Verdes y Parques, que se hace

cargo de las tareas durante todo el año, mas sin embargo, estos recursos se vuelven insuficientes durante la época lluviosa para poder cumplir con los esquemas y rutas de mantenimiento que se han establecido, además que las labores se han venido tecnificando por las remodelaciones de las mismas áreas, las cuales cuentan con fuentes de agua y sistemas de iluminación más tecnificados.

Los recursos económicos para el departamento se perciben a través de tasas y precios, los cuales son recolectados por el sistema central de la Municipalidad. Las mismas se reestructuraron hace unos años con el propósito de poder satisfacer la demanda de las actividades, sin embargo, la morosidad y evasión de los pagos por parte de los contribuyentes erosionan las arcas de la institución. Al día de hoy los gastos del departamento están por encima de los ingresos, razón por la cual se hace importante aún más la optimización de su utilización.

El ofrecimiento de los servicios por parte de la empresa privada debe buscar mantener los costos operativos por debajo de los costos actuales de la institución, sin que esto se transforme en un servicio de menor calidad hacia sus clientes o poniendo en riesgo la integridad de los colaboradores de la empresa.

La investigación de la rentabilidad de ofrecer servicios por parte de la empresa privada para el mantenimiento de áreas verdes y parques del Cantón

Central de San José, busca dar una justificación a la contratación de recursos privados para las labores antes mencionadas.

### **I.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El interés de la presente investigación es la de conocer y analizar, si resulta financieramente rentable ofrecer a la Municipalidad de San José la contratación de servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques de este cantón. Las contrataciones a la empresa privada buscan reducir los gastos corrientes y medio para impulsar la reestructuración de la institución. Permitiéndole enfocarse en lo que los gobiernos locales deben de especializarse que es la generación de lineamientos y políticas para el desarrollo de la comunidad y no tanto la ejecución de los mismos.

En el estudio realizado por el Ministerio de Planificación la Dra. Julieta Rodríguez (1996) expone cuatro razones económicas por las cuales es mejor, para el sector público, contratar ciertos servicios que producirlos internamente: 1) disminución de costos fijos, 2) disminución de costos globales, 3) capacidad de adaptación ante innovaciones tecnológicas y 4) problemas de gestión. La contratación de personal y adquisición de equipo para realizar las tareas de mantenimiento, son ejecutadas de forma más ágil por la empresa privada por la mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ante cambios en el entorno. A esto

hay que adjuntar los costos laborales producto de acuerdos sociales e institucionales.

La fuente de recursos para este proyecto, desde el punto de vista de la empresa privada, ante una contratación de los servicios en mención, tiene una mayor gama de posibilidades en el sistema bancario nacional; no dejando de lado la posibilidad de adquirir los equipos a través de “leasing”, permitiéndole mantener equipo con tecnología de punta y poder ser utilizado como beneficio fiscal. La empresa privada realizaría estos trabajos, no con la finalidad de servicio a la comunidad, como lo vería el ente público; sino que su objetivo sería el de generar ingresos que le permitan operar y obtener un beneficio sobre los recursos que se invierten en el proyecto, de aquí la importancia de controlar los costos sin que esto se refleje en la calidad del servicio que se prestaría y que podría repercutir en la relación entre las partes del contrato.

Es importante tomar en cuenta el marco legal que rige los contratos con el sector público, junto a esto tenemos los acuerdos que la institución ha podido establecer a lo largo del tiempo con los gremios de sus empleados (sindicatos).

### **I.3.1- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Cuáles son los costos y beneficios de ofrecer servicios privados para el mantenimiento de áreas verdes y parques del Cantón Central de San José a la Municipalidad?

### **I.3.2.- SISTEMATIZACION: Subproblemas de la Investigación**

¿Qué fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presenta el proyecto?

¿Cuál debería ser la estructura organizacional de una empresa privada que prestaría servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques a la Municipalidad de San José?

¿Cuál sería la descripción y responsabilidades de los puestos del personal administrativo y técnico de dicha empresa?

¿Cuáles empresas privadas existen actualmente en el mercado nacional que estén llevando a cabo estas labores y cuál ha sido su experiencia en torno a la contratación de servicios por parte del sector público?

¿Cuáles es el marco legal (facilidades y obstáculos) que regulan las contrataciones con la Municipalidad de San José?

¿Qué características técnicas debería de tener el equipo y las herramientas para ejecutar las tareas?

¿Qué opciones de financiamiento existen para la obtención del equipo y las herramientas?

## CAPITULO II

### **MARCO TEORICO**

En la búsqueda de resolver el problema de la investigación se requiere soportar teóricamente ciertos conceptos y es lo que a continuación se presenta.

#### **Estudio organizacional**

El estudio organizacional permite definir la estructura organizativa del proyecto que satisfaga sus requerimientos durante la operación.

La estructura organizacional cumple la función de esqueleto de la empresa o entidad que llevara a cabo el proyecto. De acuerdo con Robbins (1999) la estructura organizacional de una empresa o institución se define como:

*“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.” (pág. 325)*

Las estructuras organizacionales tienen elementos claves para su diseño y que son clave para su éxito una vez que entran en operación. De acuerdo a Gibson (2001) los elementos y sus indicadores determinantes y que los gerentes deben decidir a la hora de diseñar la estructura son:

- *“División del Trabajo: Especialización.*
- *Departamentalización: Base.*
- *Parámetro de Control: Número.*

- Autoridad: Delegación.”(pág 450)

### **Estudio técnico**

El estudio técnico determina los requerimientos de equipos para la operación y el monto de inversión correspondiente; además permite cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y asignarles el nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación.

El diseño y el análisis del puesto de trabajo están estrechamente relacionados ya que van a influir directamente en la satisfacción y compromiso del empleado con el trabajo. De acuerdo a Dolan (1999) existen tres elementos claves para el diseño de puestos: sus características, sus cometidos y sus fines.

El análisis estructurado de los puestos de trabajo se refiere a formas y procedimientos empleados para recopilar los datos para su análisis. Hay dos enfoques: centradas en el puesto de trabajo y centradas en la persona; cada enfoque tiene una gran cantidad de métodos, algunos de ellos citados por Dolan, (1999) son: 1) El plan Hay, 2) Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia (MPDQ), 3) La técnica del suceso crítico, 4) Análisis de capacidades físicas, 5) Análisis de capacidades físicas, entre muchos otros. Existen dos consideraciones claves para determinar cuales de los métodos presentados se adecua mejor para ser utilizado: 1) su contribución al análisis del puesto de trabajo (Planificación, Reclutamiento, Evaluación y Formación); 2) el grado de abordar

cuestiones prácticas (Adecuación, Normalización, Aceptación del usuario, Comprensión y Costo)

### **Estudio de mercado**

El estudio de mercado permite determinar y cuantificar la demanda y la oferta, análisis de precios y la comercialización.

De acuerdo a Kotler (1996) todo proyecto se debe dar seguimiento a las fuerzas claves del macroambiente (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales) que puedan afectar al negocio, además de los actores microambientales importantes (clientes, competidores, proveedores) que puedan afectar la capacidad de obtener utilidades.

El análisis FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas / Riesgos. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros.

Para Kotler (1996) dicho análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Además considera que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Estudio financiero / económico**

El estudio financiero ordena y sistematiza la información monetaria. Se entiende por sistematizar como *“identificar y ordenar todos los ítems inversiones, costos e ingresos”* (Sapag, 2000).

Debe entenderse como capital de trabajo: *“diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante... Capital con el que hay que contar para empezar a trabajar”* (Baca, 1996). Dentro de los instrumentos financieros para la adquisición de equipo se han identificado la adquisición de ellos con recursos

propios, la adquisición a través de endeudamiento con el sistema bancario y además el uso de un arrendamiento o “leasing”. En términos generales, un arrendamiento o “Leasing” es un contrato entre un arrendador y un arrendatario en donde el primero garantiza proveer un activo a cambio de un monto por concepto de alquiler durante un período determinado.

La figura de “Leasing” se ha vuelto popular por un número importante de razones. La principal, según diversos autores como Gitman (2000), Sapag (2001) y Navarro (1997), es que provee un financiamiento del 100% de los equipos y permite a las empresas incrementar el total de su capacidad de endeudamiento por medio de beneficios en los flujos de caja. Adicionalmente, mayor flexibilidad debido a que, entre otros, las empresas pueden negociar a su medida los pagos por rentas en relación a sus necesidades específicas.

### **Estudio legal**

El estudio legal permite establecer la existencia o carencia de lineamientos legales o acuerdos gremiales que puedan entorpecer el desarrollo del proyecto.

El entorno legal y la estrecha interpretación del marco jurídico vigente, en materia de contratación de bienes y servicios con el sector privado, limita la actuación de las instituciones y frena el entusiasmo para visualizar nuevas opciones de gestión pública.

Se debe tener en cuenta la existencia de sindicatos dentro de las instituciones del Estado. Los cuales han luchado desde hace años por ir adquiriendo “convenciones colectivas” las cuales han venido a colocar “obstáculos” legales para la contratación y remoción de personal público.

Se entiende por Convención Colectiva como un convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios patronos, con la finalidad de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba llevarse a cabo y las demás materias relacionadas con él. Existen dos tipos: De empresa o centro de producción determinado; o De industria, actividad económica o región determinada. Por su carácter de ley profesional rigen tanto para las personas sindicalizadas como las no sindicalizadas, sin tomar en cuenta su fecha de contratación. Dentro de su contenido encontramos cláusulas obligacionales (que finalizan una vez que termina la convención) y cláusulas normativas (derechos incorporados a los contratos individuales que no caducan).

Tal y como se desprende del siguiente estudio:

*“A pesar que instituciones públicas, principalmente las descentralizadas tienen un presupuesto más flexible que los ministerios, para contratar bienes y servicios con el sector privado, no lo hacen por temor a desplazar el personal que por mucho tiempo ha venido realizando esas funciones, o porque aún cuando se contratan, no pueden despedir al personal.... El temor ante las presiones que*

*ejercen las agrupaciones gremiales, frena a menudo un serio posicionamiento de las funciones y actividades que realiza una institución.” (MIDEPLAN, 1998) (pág 264)*

La posición de las cláusulas normativas que pudieran existir dentro de las convenciones colectivas, van a ser un punto clave dentro de la investigación ya que esto significaría una gran oposición por parte de los gremios a la realización del proyecto.

## CAPITULO III

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Hernández (2003) una investigación cuantitativa se basa en aspectos observables y susceptibles de cuantificar. En el caso de la presente investigación se caracteriza por contar aspectos observables y medurables, tales como la palpable necesidad del mantenimiento de áreas verdes y parques dentro del Cantón Central de la Municipalidad de San José, la demanda de los servicios por los que los habitantes pagan tasas e impuestos, el requerimiento fluctuante de personal necesario para llevar a cabo los trabajos.

Mitroff (1999) plantea que una investigación cuantitativa asume una realidad estable y presenta una investigación de diseño determinado. La realidad dentro de la investigación es estática ya que la necesidad existe y el entorno legal, aún cuando puede ser modificado, lleva un proceso largo para poder ser cambiado; siendo los últimos cambios enfocados a dar una mayor agilidad a las funciones de la institución, con el firme propósito de delegar a la institución la responsabilidad de dictar los lineamientos a seguir

Otra característica de una investigación cuantitativa según Mitroff (1999) es que estas son orientadas al resultado, siendo éste fiable con datos sólidos y repetibles. Para la investigación se requerirán datos sólidos, tales como metros

cuadrados de parques, costos operacionales actuales de la institución, número de personas actualmente contratadas para dar los servicios, recursos disponibles o presupuestados dispuestos para estas labores.

El alcance de la investigación será de dos etapas, la primera de tipo descriptivo en la cual se hará una recopilación de información con la finalidad de establecer todo el entorno (histórico, administrativo y legal) en el cual se desarrollará el proyecto (Hernández, 2003), esto permitirá conocer las bases sobre las cuales se fundará el proyecto de ofrecer los servicios. La segunda etapa de carácter exploratorio en la cual *“se busca examinar el tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”* (Hernández, 2003, Pág.115), lo cual permitirá establecer si resulta financieramente viable el proyecto bajo las condiciones antes encontradas ya que estas condicionarán en gran parte el enfoque del proyecto, buscando siempre satisfacer los requerimientos técnicos y de personal para poder afrontar las labores de mantenimiento; siempre con la búsqueda de un control de los gastos y optimización de los ingresos.

La presente investigación será no experimental ya que no se manipularán las variables en la búsqueda de la comprobación de las teorías expuestas en el marco teórico, contrariamente se busca analizar si con la situación actual de estas variables resulta financieramente viable el ofrecimiento del servicio de mantenimiento. Permitiendo este diseño el ajuste de la estructura de costos de la

empresa privada en busca de ser una opción económicamente y legalmente viable para obtener una mayor agilidad en las funciones públicas.

Además de ser no experimental se caracterizará por ser transeccional exploratorio ya que se analizará la situación actual del entorno (administrativo y legal) para poder estructurar el proyecto.

Se puede considerar una investigación aplicada ya que busca dar solución a una situación real, la cual es ofrecer los servicios a la Municipalidad y que resulte viable tanto técnica como financieramente, respetando el marco legal que regula la contratación por parte del sector público

### 3.2 MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	
		GENERAL	ESPECIFICOS
Viabilidad financiera y operacional de ofrecer un outsourcing en los servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques a la municipalidad de San José	¿Cuáles son los costos y beneficios de ofrecer servicios privados para el mantenimiento de áreas verdes y parques del Cantón Central de San José a la Municipalidad?	I. Identificar los costos y beneficios de ofrecer servicios privados para el mantenimiento de áreas verdes y parques del Cantón Central de San José.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto.</li> <li>2. Determinar la estructura organizacional de la empresa privada que ofrecerá servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques a la Municipalidad de San José.</li> <li>3. Establecer las calidades y cualidades necesarias para los puestos administrativos y técnicos.</li> <li>4. Identificar los equipos y herramientas necesarios para la ejecución de las tareas y los instrumentos financieros disponibles para su adquisición</li> <li>5. Identificar empresas privadas capaces de realizar estas labores y su experiencia en la contratación con el sector público.</li> <li>6. Examinar el entorno legal (facilidades y obstáculos) para la contratación por parte la Municipalidad de los servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques. Leyes, Reglamentos y Convenciones Colectivas.</li> </ol>
		II.-Determinar la viabilidad financiera para la contratación de servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques a la empresa privada por parte de la Municipalidad de San José.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una estructura de costos para las actividades de mantenimiento.</li> <li>2. Razonar la rentabilidad de una mezcla de recursos en busca de encontrar un porcentaje razonable</li> <li>3. Establecer una programación de actividades para la implantación y ejecución del proyecto.</li> </ol>

### 3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto.	Fortalezas	Características internas de la empresa o proyecto de las cuales se debe procurar convertir en ventajas competitivas	Identificación de cuales son las características internas que coloca el proyecto por encima de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de fortaleza (Común, Distintiva o Imitación)</li> <li>▪ Sostenibilidad en el tiempo</li> </ul>	Observación Cuestionarios
	Oportunidades	Necesidades en la que una compañía o proyecto puede alcanzar un desempeño rentable	Opciones que están siendo desaprovechadas en la situación actual del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de atractivo</li> <li>▪ Probabilidad de éxito</li> </ul>	Observación Cuestionarios
	Debilidades	Deficiencias en la planeación interna de una empresa o proyecto.	Puntos débiles a lo interno del proyecto en comparación con la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de conversión (en fortaleza o limitación)</li> </ul>	Observación Cuestionarios
	Amenazas	Reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno.	Características externas que presentan amenazas para el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gravedad</li> <li>▪ Probabilidad de ocurrencia</li> </ul>	Observación Cuestionarios
Determinar la estructura organizacional de la empresa privada que ofrecerá servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques a la Municipalidad de San José.	Estructura Organizacional	Manera en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo	Sistema de papeles que han de desarrollar los miembros del proyecto para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ División del Trabajo (especialización)</li> <li>▪ Departamentalización.</li> <li>▪ Parámetro de Control.</li> <li>▪ Autoridad: Delegación</li> </ul>	Estudio bibliográfico Entrevistas
Establecer las calidades y cualidades necesarias para los puestos administrativos y técnicos.	Requerimientos de los puestos de trabajo	Declaración pormenorizada de las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios en una persona para realizar un trabajo.	Establecimiento claro de las características mínimas y deseadas para cada uno de los puestos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidades del puesto</li> <li>▪ Cualidades del puesto</li> </ul>	Estudio bibliográfico Cuestionarios
Identificar los equipos y herramientas	Instrumentos financieros disponibles en	Medios de obtención de fondos para	Búsqueda del instrumento financiero que ofrezca las	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisitos</li> <li>▪ Regulaciones</li> </ul>	Estudio bibliográfico Entrevistas

necesarios para la ejecución de las tareas y los instrumentos financieros disponibles para su adquisición	el mercado nacional	financiar proyectos de inversión.	mejores condiciones para el equipamiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plazos</li> <li>▪ Tasa efectiva</li> </ul>	
Identificar empresas privadas capaces de realizar estas labores y su experiencia en la contratación con el sector público.	Experiencia	Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo	Reconocimiento de la posible competencia y su capacidad y experiencia al ejecutar contratos con el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de contratos</li> <li>▪ Cantidad de personal</li> <li>▪ Años de experiencia</li> <li>▪ Servicios complementarios</li> <li>▪ Modelos de costos</li> <li>▪ Calidad de los trabajos realizados</li> </ul>	Entrevistas Cuestionarios Observación
Examinar el entorno legal (facilidades y obstáculos) para la contratación por parte la Municipalidad de los servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques. Leyes, Reglamentos y Convenciones Colectivas.	Entorno Legal	Marco legal en el cual se debe desarrollar el común desenvolvimiento de las acciones del proyecto.	Existencia o inexistencia de trabas legales para el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes</li> <li>▪ Reglamentos</li> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Convenciones colectivas</li> </ul>	Estudio bibliográfico Entrevistas Cuestionarios

### 3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.4.1 SUJETOS

Los sujetos de investigación se han seleccionado de forma tal que tengan conocimientos del entorno legal, con conocimientos del Régimen Municipal o que tengan conocimientos de análisis financiero de proyectos, además se busca

recopilar las experiencias y conocimiento de empresarios dentro de la industria, esto por cuanto a que el proyecto pretende ofrecer servicios de mantenimiento de áreas verdes a la Municipalidad de San José, respetando el marco legal del país y sin afectar los intereses gremiales de los sindicatos.

Se pretende entrevistar formalmente a los siguientes profesionales, que han servido como guía para evacuar las dudas que han venido surgiendo en el desarrollo de este proyecto.

Con el propósito de evacuar dudas en cuanto al entorno legal y del Código Municipal se entrevistará al Lic. Juan Luis Jiménez: Licenciado en Derecho con gran experiencia en el Régimen Municipal, Diputado del Gobierno 1994-1998, Proponente del Código Municipal vigente y la Ley sobre Bienes Inmuebles.

Para entender las necesidades de la Sección de Áreas Verdes y Parques se entrevistará al Arquitecto Luis Valverde Vargas: Jefe de la Sección en mención.

Se entrevistará al señor Fernando Picado, Jefe de la Unidad de Mantenimiento de la Sección de Áreas Verdes y Parques con el propósito de conocer cuales serían los requerimientos técnicos de las obras a realizar. Junto a esto se cuenta con la colaboración del señor Luis Rivera, quien está encargado de la administración de la Unidad de Mantenimiento y quien programa las rutas y cronogramas de obras para la Sección.

### 3.4.2 FUENTES

Para Danhke las fuentes primarias “objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura”. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera” (Hernández 2003, p.67).

Las fuentes de información para la presente investigación serán libros, reportes y estudios relacionados con el tema. Además se recopilará información a través de entrevistas y cuestionarios diseñados para poder medir las variables que se han establecido.

Se acudirá al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ya que ahí se tiene documentadas las convenciones colectivas que han adquirido la Municipalidad de San José y los sindicatos de empleados institucionales.

El señor Jorge Gutiérrez, propietario de Viveros Brandt, aportará su experiencia y conocimiento en cuanto a contratos de mantenimiento de áreas verdes en el sector público y privado. Junto a esto ha mostrado interés de formar parte del proyecto poniendo a disposición sus viveros para el abastecimiento de plantas y productos químicos.

También se entrevistarán a los gerentes de las empresas listadas en el Anexo N°1 con el propósito de entender mejor el comportamiento del mercado en

cuanto a oferta de servicios. Además de recopilar su experiencia en contratación de servicios hacia el sector público.

Será necesario acudir a la banca privada y pública en búsqueda de opciones de financiamiento para el proyecto.

### **3.5.- MUESTREO**

En la presente investigación no se realizará muestreo ya que se trabajará con una población finita, tanto para el número de clientes que será la Municipalidad de San José, como en el número de empresas que se dedican a labores de mantenimiento de áreas verdes (Anexo N°1).

### **3.6.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos que se utilizarán para la obtención de los datos serán cuestionarios, entrevistas y análisis de datos financieros para lograr determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Los cuestionarios incluirán preguntas abiertas y cerradas, siempre teniendo el cuidado de no hacer los mismos extensos. Se cuidará la secuencia ya que se busca empezar con preguntas muy generales que le permitan a los entrevistados familiarizarse con el instrumento, para luego proceder a preguntas más específicas.

Las entrevistas serán dirigidas a los gerentes o encargados de las empresas del Anexo N°1, ya que el propósito de las mismas es poder recolectar las experiencias de dichas empresas dentro de la contratación.

### **3.7.- ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.7.1 ALCANCES**

El presente trabajo busca analizar la viabilidad financiera de ofrecer los servicios de mantenimiento de áreas verdes y parques del Cantón Central de San José a la Municipalidad de dicho cantón. Ayudando de esta forma a adquirir una mayor agilidad y gobernabilidad a dicha municipalidad, permitiéndole enfocarse en la administración de los servicios y no la aplicación de los mismos.

El horizonte de tiempo en el cual se analizará el proyecto será de 2 años a partir de la fecha de inicio de operaciones., tiempo en el cual se pondrá a prueba la viabilidad financiera del mismo con flujos de caja proyectados.

En cuanto a las instituciones de las cuales se buscará su experiencia en la contratación de servicios se centrará en Municipalidades de Gran Área Metropolitana y Asociación de Embellecimiento de Carreteras Nacionales (ASECAN) entidad adjunta al Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Esto por cuanto a la similitud de servicios requeridos por estas instituciones con las ofrecidas por el proyecto.

### **3.7.2 LIMITACIONES**

En cuanto a las limitaciones se tomará como área de trabajo hasta un 20% del total áreas verdes y parques del Cantón de San José, en este punto es importante tener en cuenta que se debe excluir las áreas de La Sabana y el Parque de la Paz ya que el Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER) es el responsable de mantenerlas. La limitante de área viene por el hecho de que la Sección de Áreas Verdes no tiene planeado otorgar la totalidad de la extensión, ya que cuenta con recursos humanos y técnicos para poder llevar a cabo las tareas, y la contratación se contempla como un complemento para las temporadas de mayor actividad.

## BIBLIOGRAFIA

Arellano, J. (1990). *Elementos de Investigación*. San José: Editorial UNED.

Baca Urbina, G (1996). *Evaluación de Proyectos*. México. McGraw Hill.

Dolan, S. ( 1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. España. McGraw Hill.

Gibson, J (2001). *Las Organizaciones*. Santiago, Chile: McGraw Hill

Gitman, L (2000). *Principios de administración financiera*. México: Addison  
Wesley Longman.

Hernández, R (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Lewis, B (2002). *Manual portátil del administrador de instalaciones*. México:  
McGraw Hill

Mendez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*.  
Colombia: McGraw Hill.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (1998). *No  
era pecado...La Contratación Privada para la Renovación del  
Estado*. San Jose. Impresión Comercial, La Nación.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2004).  
*Modelo de Organización Administrativo Financiero*. Recuperado el

26 de Noviembre del 2004 de  
<http://www.mideplan.go.cr/Modernizacion/reforma/justificacion.htm>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2004). *Convención colectiva*  
Recuperado el 12 de Noviembre del 2004. de  
[http://www.ministrabajo.go.cr/Macros/Convenciones/convenciones.h  
tm](http://www.ministrabajo.go.cr/Macros/Convenciones/convenciones.htm)

Mitroff, Ian (1999). *Cómo pensar con claridad*. Norma, Colombia

Navarro, E (1997). *La figura del arrendamiento*. San José. Tesis de Maestría no  
publicada Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Rivera, R (1996). *Descentralización y gestión local en América Latina*. San José:  
FLACSO – Programa Costa Rica.

Robbins, P (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sapag Chain, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago, Chile.  
McGraw Hill.

Sapag Chain, N (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*.  
Chile. Prentice Hall.

## ANEXO 1

**Tabla 1. Empresas que ofrecen servicios de mantenimiento de jardines.**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Teléfono 1</b>
Agropecuaria Riant S.A.	Pavas	2965159
América Multiservicios	Tibás	2973973
Artificiales Plantas Decorativas	Barrio La Granja	2831806
Contacto Natural	San Fco de Dos Rios	2268470
Control de Malezas	Desamparados	2507807
Decoraplant	Curridabat	2712525
Diseños Naturales	San Fco de Dos Rios	2194591
Diseños y Jardines	San Pedro de M de O	2531578
Exótica Mercantil	San Rafael de Escazu	2883475
Gestión Ambiental del Oeste	Pavas	2314027
Jardines Exóticos	Zapote	2242471
Jardinesa	Heredia	3613000
Proverde	Santa Ana	2825600
Viveros Brandt	San Jose	2311825
Jardines Moya Sánchez	Heredia	2603804
Jardiseño	San José	2605403
Servicio Jardineró	Santa Ana	2032257
Limpieza de Jardines y Árboles Chávez	Escazu	8206750