

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE "ARTESANÍAS AEH"

ALEX ELIZONDO VILLALOBOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

---

YORLENNY HIDALGO MORALES  
TUTORA

---

MAX ARTURO CEDEÑO GUTIERREZ  
LECTOR No.1

---

BORIS MAURICIO CABEZAS MARIN  
LECTOR No.2

---

ALEX ELIZONDO VILLALOBOS  
NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, que con su amor y apoyo incondicional ha sido la base de cada logro en mi vida, por enseñarme a valorar el esfuerzo, la dedicación y la importancia de aportar algo positivo al mundo.

A los artesanos de Artesanías AEH, quienes, con sus manos y su pasión, han dado vida a este proyecto. Su creatividad y dedicación constante a preservar la esencia de nuestras tradiciones son la verdadera inspiración detrás de esta tesis.

A todos aquellos emprendedores que, como Artesanías AEH, buscan abrirse camino y hacer crecer sus sueños. Que este trabajo les motive a enfrentar cada desafío con valentía y les recuerde que el éxito es fruto del esfuerzo y la perseverancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que, de una manera u otra, contribuyeron a su realización.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por enseñarme la importancia de la perseverancia. Su confianza en mí ha sido una fuente de fortaleza en cada etapa de este proceso.

A Artesanías AEH y su equipo de artesanos, gracias por compartir conmigo su pasión y dedicación. Este proyecto se enriquece con su talento y esfuerzo, los cuales reflejan el valor de preservar nuestras tradiciones y el arte local. Su trabajo es una inspiración que resuena en cada página de este estudio.

A mis profesores y asesores, que con paciencia y conocimiento me guiaron y alentaron a lograr una investigación sólida y de impacto. Su profesionalismo y dedicación fueron esenciales para completar este trabajo.

Finalmente, agradezco a todos quienes valoran y apoyan el trabajo artesanal, pues su aprecio impulsa proyectos como este, dedicados a fortalecer y reconocer el patrimonio cultural que enriquece a nuestra sociedad.

## **ABSTRACT**

El proyecto "Artesanías AEH" tiene como objetivo fortalecer la gestión integral de esta microempresa artesanal, permitiendo que opere con mayor eficiencia y efectividad, alineando sus procesos con las características de una pequeña y mediana empresa (PYME) formal y adaptada a su realidad. Fundada en 2003 por Alexis Elizondo Hidalgo, la empresa nació a partir de la mejora de los tradicionales chorreadores de café costarricenses, transformando un pasatiempo inicial en un negocio con potencial significativo. Actualmente, "Artesanías AEH" es proveedora de la cadena de supermercados Auto Mercado; sin embargo, enfrenta desafíos estructurales y de gestión que limitan su expansión y estabilidad operativa a largo plazo.

Este trabajo no solo aborda los retos de formalización, sino que propone estrategias concretas para optimizar tres pilares esenciales en el ciclo de vida de una microempresa artesanal: la producción (fábrica), la gestión operativa y administrativa (modelo de gestión) y la comercialización (la tienda). Se enfoca en fortalecer la estructura organizativa mediante la implementación de un sistema contable básico, un manual de procedimientos internos y la capacitación del equipo en áreas clave. Asimismo, se plantea la mejora de los procesos productivos a través de la adopción de prácticas regenerativas, que incluyen la optimización de recursos, la incorporación de materiales responsables y la preservación del valor cultural artesanal.

En el área comercial, se enfatiza el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento digital con presencia en redes sociales y la diversificación de canales de distribución para ampliar el alcance del negocio y conectar con nuevos mercados. Este enfoque integral no se limita a una certificación formal ante el MEIC, sino que busca consolidar un modelo de gestión eficiente, adaptado a la realidad de una microempresa artesanal, y orientado al crecimiento ordenado y sostenible.

El plan de fortalecimiento aquí propuesto integra herramientas simplificadas del mundo de la gestión de proyectos a la realidad operativa de "Artesanías AEH", respetando sus características como microempresa y permitiendo una transición gradual hacia la profesionalización. De esta manera, se promueve no solo la viabilidad económica y operativa del negocio, sino también su contribución al desarrollo económico local, la preservación del patrimonio cultural costarricense y el bienestar de la comunidad.

## **ABSTRACT**

The "Artesanías AEH" project aims to strengthen the comprehensive management of this artisanal microenterprise, enabling it to operate more efficiently and effectively by aligning its processes with the characteristics of a formal small and medium-sized enterprise (SME) adapted to its reality. Founded in 2003 by Alexis Elizondo Hidalgo, the business originated from improving traditional Costa Rican coffee drippers, transforming an initial hobby into a venture with significant potential. Currently, "Artesanías AEH" supplies the Auto Mercado supermarket chain; however, it faces structural and management challenges that limit its expansion and long-term operational stability.

This work not only addresses formalization challenges but also proposes concrete strategies to optimize three essential pillars in the lifecycle of an artisanal microenterprise: production (the factory), operational and administrative management (the management model), and commercialization (the store). It focuses on strengthening the organizational structure through the

implementation of a basic accounting system, a manual of internal procedures, and team training in key areas. Additionally, it proposes improving production processes through the adoption of regenerative practices, which include resource optimization, the incorporation of responsible materials, and the preservation of cultural artisanal value.

In the commercial area, the project emphasizes developing a robust digital strategy with a strong presence on social media and diversifying distribution channels to expand the business's reach and connect with new markets. This comprehensive approach is not limited to obtaining formal certification from Costa Rica's Ministry of Economy, Industry, and Commerce (MEIC) but seeks to consolidate an efficient management model, adapted to the realities of an artisanal microenterprise and oriented toward orderly and sustainable growth.

The proposed strengthening plan integrates simplified project management tools into the operational reality of "Artesanías AEH", respecting its characteristics as a microenterprise and allowing a gradual transition toward professionalization. In this way, the plan promotes not only the economic and operational viability of the business but also its contribution to local economic development, the preservation of Costa Rican cultural heritage, and the well-being of the community.

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1 INTRODUCCIÓN .....	17
1.1 Antecedentes .....	18
1.2 Problemática .....	20
1.3 Justificación del proyecto .....	22
1.4 Objetivo general .....	24
1.5 Objetivos específicos .....	24
2 MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	25
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	25
2.1.2 Misión y visión .....	27
2.1.3 Estructura organizativa .....	28
2.1.4 Productos y servicios que ofrece .....	30
2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	40
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos .....	40
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto .....	44
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos .....	46
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	47

2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos .....	48
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos.....	54
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	57
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....	61
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio .....	61
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio .....	62
2.3.2.1	Metodologías de investigación que se han usado.....	64
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas .....	66
3	MARCO METODOLÓGICO.....	70
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	70
3.1.1	Fuentes primarias .....	70
3.1.2	Fuentes secundarias.....	72
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.2.1	Método analítico-sintético .....	78
3.2.2	Método inductivo.....	78
3.2.3	Método deductivo.....	79
3.3	HERRAMIENTAS.....	82
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	85
3.5	ENTREGABLES.....	90
4	DESARROLLO.....	92



4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “ARTESANÍAS AEH” .....	92
4.1.1 Evaluación estructura empresarial de "Artesanías AEH" .....	93
4.1.1.1 Análisis FODA .....	99
4.1.2 Análisis situación en el Área de Gestión Administrativa .....	105
4.1.2.1 Situación Actual Financiera.....	105
4.1.2.2 Situación actual de cumplimiento normativo .....	118
4.1.2.3 Situación actual de recursos humanos.....	120
4.1.3 Análisis situación en el Área de Producción.....	122
4.1.4 Análisis situación en el Área de Ventas .....	124
4.2 ESTRATEGIAS PARA LA REGULARIZACIÓN EMPRESARIAL DE "ARTESANÍAS AEH" .....	126
4.2.1 Cumplimiento normativo .....	126
4.2.1.1 Impuestos y Obligaciones Fiscales .....	127
4.2.1.2 Normativas Laborales .....	132
4.2.1.3 Licencias y Permisos .....	135
4.2.1.4 Propiedad Intelectual .....	139
4.2.2 Estrategias para el Cumplimiento Normativo y la Formalización .....	142
4.3 ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA 'ARTESANÍAS AEH.....	148
4.3.1 Lineamientos en el área administrativa .....	149
4.3.1.1 Implementación sistema contable .....	149
4.3.1.2 Capa citasiones .....	150
4.3.2 Lineamientos en el área de producción.....	155
4.3.2.1 Resumen de Acciones para el Área de Producción .....	169

4.3.3	Lineamientos en el área de ventas .....	171
4.3.3.1	Fortalecimiento de la Presencia Digital .....	172
4.3.3.2	Diversificación de Canales de Distribución.....	177
4.4	PLAN DE ADAPTACIÓN EN LA OPERACIÓN COMO PYME.....	179
4.4.1	Lineamientos internos para la Operación de "Artesanías AEH" .....	180
4.4.2	Impacto en la operación al trabajar como PYME .....	191
4.4.3	Plan de Implementación para la Formalización como PYME .....	195
5	CONCLUSIONES.....	197
6	RECOMENDACIONES .....	200
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE .....	202
7.1	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	203
7.2	ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5 .....	207
7.3	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO .....	268
	LISTA DE REFERENCIAS .....	276
	ANEXOS .....	279
	ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	280

ANEXO 2: EDT DEL PFG .....	290
ANEXO 3: CRONOGRAMA DEL PFG .....	291
ANEXO 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR .....	292
ANEXO 5: FLUJO FINANCIERO DE “ARTESANIAS AEH” 2023-2024.....	303
ANEXO 6: Cuestionarios.....	304
Encuesta para Empleados.....	306
Entrevista para Clientes.....	307
Entrevista para Proveedores .....	308
ANEXO 7: Programa Anual Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General...	309

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Organizativa</i> .....	29
<b>Figura 2</b> <i>Producto Chorreador Viajero</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Producto Chorreador Viajero</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Producto Servilleteros</i> .....	33
<b>Figura 5</b> <i>Producto Mesas Plegables</i> .....	34
<b>Figura 6</b> <i>Producto Sillas Plegables</i> .....	35
<b>Figura 7</b> <i>Producto Porta Shots</i> .....	36
<b>Figura 8</b> <i>Producto Tablas Redondas de Varios Usos</i> .....	37
<b>Figura 9</b> <i>Producto Porta Copas de Vino</i> .....	38
<b>Figura 10</b> <i>Producto Veleros</i> .....	39
<b>Figura 11</b> <i>Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos</i> .....	53
<b>Figura 12</b> <i>Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos del PMBOK</i> ....	56
<b>Figura 13</b> <i>Ciclo de Vida del Proyecto</i> .....	57
<b>Figura 14</b> <i>Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones</i> .....	59
<b>Figura 15</b> <i>Gráfico Ventas Anual "Artesanías AEH"</i> .....	110
<b>Figura 16</b> <i>Guía de las Etapas para Operar como PYME</i> .....	143

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Fuentes de Información Utilizadas</i> .....	74
<b>Tabla 2</b> <i>Métodos de Investigación Utilizados</i> .....	80
<b>Tabla 3</b> <i>Herramientas Utilizadas</i> .....	83
<b>Tabla 4</b> <i>Supuestos y Restricciones</i> .....	86
<b>Tabla 5</b> <i>Entregables</i> .....	90
<b>Tabla 6</b> <i>Cuestionario</i> .....	94
<b>Tabla 7</b> <i>Entrevista Proveedor</i> .....	97
<b>Tabla 8</b> <i>Entrevista Cliente</i> .....	98
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis FODA</i> .....	99
<b>Tabla 10</b> <i>Ventas de “Artesanías AEH” 2023-2024</i> .....	106
<b>Tabla 11</b> <i>Resumen Ventas Anual de “Artesanías AEH”</i> .....	109
<b>Tabla 12</b> <i>Tabla con Costos Variables del “Chorreador Tradicional”</i> .....	111
<b>Tabla 13</b> <i>Tabla con Costos Variables del “Chorreador Viajero”</i> .....	111
<b>Tabla 14</b> <i>Gastos de Empresa</i> .....	112
<b>Tabla 15</b> <i>Resumen de Gastos Anual de “Artesanías AEH”</i> .....	117
<b>Tabla 16</b> <i>Secuencia Procesos para Trabajar como PYME</i> .....	143
<b>Tabla 17</b> <i>Resumen de Lineamientos Estratégicos para el Área de Producción de 'Artesanías AEH</i> .....	169
<b>Tabla 18</b> <i>Lineamientos Internos para la Operación de "Artesanías AEH" como PYME</i> .....	180
<b>Tabla 19</b> <i>Impacto a la Operación de “Artesanías AEH” al Trabajar como PYME</i> .....	191
<b>Tabla 20</b> <i>Programa Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General</i> .....	196
<b>Tabla 21</b> <i>Análisis de Impacto P5 en el Proyecto</i> .....	209
<b>Tabla 22</b> <i>Dimensiones del desarrollo Regenerativo vinculadas al proyecto</i> .....	268

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CCSS	Caja Costarricense Seguro Social
INS	Instituto Nacional de Seguros
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PYME	Pequeña y mediana empresa
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
IA	Inteligencia Artificial
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo principal transformar y fortalecer "Artesanías AEH" para que opere de manera eficiente y efectiva como una PYME formal registrada ante el MEIC, asegurando su continuidad operativa en el tiempo y su capacidad de adaptación a las demandas del mercado actual. La empresa, fundada por Alexis Elizondo Hidalgo en 2003, inició como un pequeño emprendimiento inspirado en la creación de chorreadores de café mejorados. Desde entonces, ha demostrado un notable potencial de crecimiento, consolidándose como proveedor de cadenas como Auto Mercado. Sin embargo, para garantizar un desarrollo estructurado, es fundamental implementar estrategias que formalicen sus procesos administrativos, optimicen su operación y aprovechen su posición en el mercado.

"Artesanías AEH" ha alcanzado una posición destacada gracias a la calidad y autenticidad de sus productos, pero enfrenta limitaciones significativas relacionadas con la ausencia de una estructura organizativa formal y estrategias que impulsen su desarrollo. La falta de planificación estructurada y de herramientas administrativas limita su capacidad para escalar operaciones y consolidarse como una empresa referente en el mercado artesanal. Además, es crucial que la empresa adopte un enfoque regenerativo que no solo optimice sus procesos internos, sino que también genere un impacto positivo en los ámbitos social, cultural y ambiental.

El desarrollo de este proyecto se enfocó en analizar la situación actual de la empresa para identificar áreas de mejora, establecer los requisitos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica y proponer una estrategia integral que le permita fortalecer sus operaciones. La investigación realizada incluyó un análisis detallado de las áreas de producción, gestión administrativa y ventas, utilizando una metodología que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos. Este análisis permitió obtener una visión clara de los desafíos actuales y las oportunidades de crecimiento.

Entre los hallazgos más relevantes, se identificaron oportunidades para mejorar la gestión administrativa mediante la formalización de procesos clave, como la implementación de un sistema básico de contabilidad y la inscripción en el registro PYME del MEIC. En el área de producción, se destacó la necesidad de optimizar el uso de recursos, adoptar prácticas regenerativas y capacitar al personal en técnicas avanzadas que permitan mantener la calidad artesanal característica de los productos. En cuanto al área de ventas, se identificaron estrategias para fortalecer la presencia digital de la empresa y diversificar los canales de distribución, aprovechando plataformas como Instagram y Facebook, así como explorando alianzas estratégicas en el sector turístico.

Las estrategias propuestas buscan consolidar a "Artesanías AEH" como una PYME formal que opera bajo principios regenerativos. Estas incluyen la implementación de prácticas que mejoren la eficiencia operativa, refuercen la identidad cultural de la marca y contribuyan al desarrollo económico de la comunidad local. Se prioriza un enfoque adaptativo que permita a la empresa integrar gradualmente los cambios necesarios, asegurando una transición ordenada hacia un modelo de negocio más robusto y competitivo.

La formalización y el fortalecimiento de "Artesanías AEH" no solo beneficiarán a la empresa en términos de rentabilidad y estabilidad, sino que también tendrán un impacto positivo en la comunidad y el entorno cultural en el que opera. Al adoptar prácticas regenerativas y alinearse con las demandas del mercado actual, la empresa estará en una posición privilegiada para ampliar su alcance y consolidarse como un referente de la artesanía costarricense.



## 1 Introducción

"Artesanías AEH" es una microempresa dedicada a la creación de productos artesanales que combina tradición y creatividad. A lo largo de su trayectoria, ha logrado consolidarse como un referente en la producción de chorreadores de café y otros artículos de madera, destacándose por su compromiso con la calidad y el diseño culturalmente significativo. Sin embargo, enfrenta retos importantes relacionados con la falta de formalización en sus procesos administrativos, productivos y comerciales, lo que limita su capacidad de crecimiento y proyección en mercados más amplios.

Este documento explora las estrategias necesarias para fortalecer la operación de "Artesanías AEH" como una pequeña y mediana empresa (PYME), priorizando un enfoque regenerativo que impulse su impacto positivo en los ámbitos cultural, económico, social y ambiental. La artesanía no solo es una expresión del patrimonio cultural costarricense, sino también una actividad económica que tiene el potencial de generar empleo local, preservar tradiciones y fomentar un desarrollo armonioso con el entorno.

La transformación de "Artesanías AEH" requiere implementar acciones concretas que optimicen su operación, incrementen su capacidad productiva y mejoren su acceso a mercados diversificados. En este contexto, se proponen estrategias dirigidas a la formalización de procesos administrativos, el fortalecimiento de su área productiva mediante técnicas regenerativas y responsables, y la implementación de prácticas comerciales que expandan su alcance en el mercado nacional, con miras a una futura inserción en mercados internacionales.

Este enfoque integral permite no solo responder a los desafíos actuales de la empresa, sino también construir una visión de largo plazo que asegure su adaptabilidad y capacidad de contribuir al desarrollo local. Al priorizar prácticas regenerativas, "Artesanías AEH" busca alinear su crecimiento con los valores culturales y ambientales que definen su identidad, posicionándose como un modelo de artesanía costarricense auténtica y comprometida con el entorno.

## 1.1 Antecedentes

"Artesanías AEH" es una microempresa familiar dedicada a la fabricación de artesanías en madera, ubicada en San Ramón de Alajuela en Costa Rica. Fundada por Alexis Elizondo Hidalgo en 2003, su origen se debe a una combinación de oportunidad y creatividad. Durante una visita a una cafetería en carretera, Elizondo observó un chorreador de café con un diseño funcional, pero de baja calidad. Inspirado en mejorar este concepto, confeccionó un prototipo utilizando madera de alta calidad, con acabados atractivos y detalles artísticos como dibujos quemados, el mensaje "Pura Vida", y la representación del grano y la hoja de café, elementos que reflejan la identidad cultural costarricense.

Inicialmente concebido como un pasatiempo, este proyecto fue tomando forma a medida que Elizondo, Administrador de Empresas de profesión, equilibraba su trabajo con la producción artesanal. Su visión inicial fue posicionar los productos en tiendas de artesanías para atraer principalmente a turistas interesados en recuerdos auténticos y representativos de Costa Rica. En 2005, un encuentro clave con un fabricante de bolsas de chorrear café en San José marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la empresa. Este fabricante le propuso suministrar sus chorreadores a la cadena de supermercados Auto Mercado, transformando el enfoque del negocio hacia una producción constante y orientada a satisfacer las demandas de un mercado mayorista.

Con la entrada de sus dos hijos al proyecto, "Artesanías AEH" experimentó una expansión en su capacidad de producción y una diversificación en su línea de productos. Actualmente, además de los chorreadores de café en distintos tamaños, producen artículos como servilleteros, hueras y recuerdos personalizados para fechas especiales como el Día de la Madre y el Día del Padre. En 2011, la creciente demanda impulsó la construcción de un taller propio y la adquisición de maquinaria, mejorando significativamente la eficiencia de los procesos.

Aunque la empresa ha logrado consolidarse como proveedora de Auto Mercado, operando de manera constante y manteniendo altos estándares de calidad, sigue enfrentando limitaciones. Su funcionamiento bajo un nombre ficticio, la falta de una estructura organizativa formal y su carácter predominantemente informal restringen su capacidad para acceder a beneficios y programas ofrecidos a PYMEs formales bajo la Ley 8262 del MEIC.

El objetivo actual de "Artesanías AEH" es lograr la formalización ante el MEIC y transformarse en una PYME reconocida oficialmente, lo que permitirá acceder a programas de financiamiento, capacitación y certificaciones, como el Sello PYME Artesanal. Además, busca implementar un enfoque regenerativo en sus operaciones, promoviendo prácticas que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad y al entorno local. Este enfoque se alinea con la visión de preservar el patrimonio cultural costarricense, fortalecer la economía local y promover un desarrollo integral que responda a los desafíos de un mercado competitivo.

La evolución de "Artesanías AEH" destaca su potencial como una microempresa familiar capaz de combinar tradición, calidad y adaptación a las demandas del mercado moderno, marcando un ejemplo del valor de las iniciativas artesanales en Costa Rica.

## 1.2 Problemática

"Artesanías AEH" enfrenta una serie de desafíos que limitan su capacidad para consolidarse como una pequeña y mediana empresa (PYME) reconocida y eficiente. Aunque ha logrado posicionar productos de alta calidad en una importante cadena como Auto Mercado, la empresa aún debe superar ciertas barreras estructurales y operativas para asegurar su crecimiento sostenible y mantener su competitividad en el mercado artesanal costarricense.

Uno de los principales retos es la ausencia de una estructura organizativa formal. Actualmente, la mayoría de las decisiones y operaciones recaen en el propietario, lo que genera dependencia y limita la capacidad de la empresa para delegar responsabilidades y establecer procesos eficientes. Esto afecta directamente la planificación estratégica y la capacidad de reacción ante posibles cambios en el mercado. La falta de roles definidos y procedimientos claros no solo impacta la eficiencia operativa, sino también la capacidad de integrar nuevos colaboradores en un futuro.

La capacitación y diversificación de habilidades del personal también representan una necesidad clave. Si bien la empresa cuenta con un equipo reducido, la adquisición de conocimientos en áreas como marketing digital, atención al cliente y técnicas de producción avanzadas será fundamental para fortalecer su operación. Esto no solo mejorará la calidad del trabajo, sino que también permitirá a "Artesanías AEH" adaptarse a un entorno empresarial más dinámico.

Otro aspecto crítico es el cumplimiento de normativas y regulaciones. Formalizarse ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) como PYME, obtener patentes municipales y cumplir con las obligaciones relacionadas con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) son pasos esenciales para consolidar la empresa y evitar posibles sanciones legales. Este proceso requiere un enfoque estratégico para minimizar riesgos y garantizar que la transición hacia un modelo formal sea fluida.

Además, la empresa enfrenta el desafío de mantener y expandir su mercado. Aunque ha consolidado una relación comercial estable con Auto Mercado, la dependencia de este canal limita su capacidad para diversificar mercados y explorar nuevas oportunidades, como el turismo y el comercio en línea. Fortalecer su presencia digital, desarrollar estrategias de marketing específicas y mantener un contacto directo con los clientes serán acciones cruciales para garantizar su crecimiento y competitividad.

"Artesanías AEH" tiene la oportunidad de incorporar prácticas regenerativas en su modelo operativo, alineando su operación con principios que buscan regenerar recursos naturales, reducir desperdicios y fortalecer su impacto positivo en la comunidad local. Este enfoque responde a las demandas de un mercado más consciente y puede convertirse en un valor diferenciador clave.

Estos desafíos representan áreas de mejora que, al ser abordadas de manera integral, permitirán a "Artesanías AEH" no solo mantener su esencia artesanal, sino también adaptarse a un mercado en constante evolución. La implementación de estrategias específicas en estas áreas consolidará su posición como una PYME sólida y preparada para enfrentar los retos del futuro.

### **1.3 Justificación del proyecto**

El proyecto "Artesanías AEH" tiene como propósito transformar y fortalecer esta microempresa artesanal, permitiéndole consolidarse con una operación más eficiente y estructurada. Al enfocarse en optimizar sus procesos internos y mejorar la gestión administrativa y productiva, la empresa estará en capacidad de responder a las exigencias del mercado y asegurar su crecimiento ordenado. Esta propuesta busca no solo garantizar la continuidad del negocio, sino también generar un impacto positivo en su entorno económico, social y cultural, al tiempo que resalta la identidad artesanal costarricense.

La empresa, fundada en 2003, ha logrado posicionar su producto insignia, los chorreadores de café, en una cadena de supermercados como Auto Mercado, reflejando el potencial de sus productos en el mercado nacional. Sin embargo, la alta dependencia del propietario y la falta de una estructura organizativa formal representan limitantes importantes. La implementación de lineamientos internos claros permitirá asignar responsabilidades específicas, optimizar los procesos operativos y asegurar que las funciones clave estén definidas y documentadas. Este enfoque facilita una operación más ordenada, promueve la eficiencia y reduce la dependencia de un único actor en la gestión del negocio.

En el ámbito productivo, se busca fortalecer la operación mediante la mejora continua de los procesos. La incorporación de prácticas como la gestión eficiente de inventarios y la capacitación del personal en técnicas artesanales garantizará la calidad y consistencia de los productos. Además, el desarrollo de productos innovadores que integren elementos culturales y funcionales permitirá a "Artesanías AEH" diferenciarse en un mercado competitivo, respondiendo a las expectativas de consumidores que valoran el vínculo con la tradición y la identidad local.

Desde la perspectiva comercial, se reconoce la necesidad de diversificar los canales de venta para reducir la dependencia de un único cliente. El aprovechamiento de nuevos espacios de distribución, como tiendas de recuerdos, hoteles y otros puntos turísticos, ampliará el alcance

del negocio. Asimismo, el fortalecimiento de la estrategia digital, a través de una mayor presencia en redes sociales y la creación de una tienda virtual básica, permitirá a la empresa conectar con nuevos segmentos de mercado y facilitar el acceso a clientes tanto nacionales como internacionales.

Este proceso de fortalecimiento no solo beneficia a la empresa, sino que también impacta positivamente en la comunidad. La generación de empleo digno y la colaboración con proveedores locales refuerzan la economía de la región y promueven la inclusión de grupos con dificultades de acceso al trabajo, como adultos mayores o personas con menor escolaridad. Este compromiso con el entorno social añade un valor intangible que fortalece la reputación de la empresa como un actor responsable y comprometido con su comunidad.

La propuesta desarrollada en este proyecto integra estrategias viables y adaptadas a la realidad de "Artesanías AEH", sentando las bases para un modelo de gestión eficiente y formal. A través de la mejora de la producción, la diversificación de ventas y la optimización de la administración interna, la empresa podrá consolidarse en su sector, preservando su esencia artesanal y cultural, mientras enfrenta los desafíos del mercado con mayores capacidades organizativas y comerciales.

#### **1.4 Objetivo general**

Realizar Plan de gestión para el Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME y lograr la estabilidad operativa y el éxito empresarial a largo plazo.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por "Artesanías AEH", para identificar áreas de mejora.
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.
3. Elaborar una estrategia que permita a "Artesanías AEH" operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.
4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME.



## **2 Marco teórico**

En este apartado se presentan los conceptos teóricos que fundamentan el desarrollo del presente proyecto, comenzando con aquellos relacionados con la institución en la que se basa y continuando con los que proporcionan un entendimiento común sobre la gestión de proyecto.

### **2.1 Marco institucional**

Para proporcionar una mejor comprensión del contexto y propósitos de la organización en la que se está trabajando, a continuación, se detallan sus antecedentes, misión, visión, estructura organizativa, así como los productos que ofrecen.

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

El señor Alexis Elizondo Hidalgo es un fabricante de artesanía en madera. En el año 2003, durante una visita a una cafetería en la carretera, observó un chorreador de café que le llamó la atención por su mecanismo de apertura y cierre, aunque estaba confeccionado con madera de baja calidad y con un acabado deficiente. A partir de ese momento, le nació la idea de confeccionar un chorreador similar utilizando una madera de mayor calidad y con un acabado atractivo.

El diseño de los chorreadores de "Artesanías AEH" se distingue por el uso de madera seleccionada de alta calidad, que garantiza resistencia y durabilidad, combinado con un mecanismo de apertura y cierre práctico, flexible y confiable, ideal para su transporte. Sus detalles decorativos, como grabados quemados y pintados a mano con motivos representativos de Costa Rica, incluyendo el grano y la hoja de café, así como la leyenda "Pura Vida", les otorgan un valor estético único. Además, el acabado artesanal, con superficies lisas y pulidas, realza la belleza natural de la madera. Diseñados pensando en la funcionalidad, estos productos responden a las necesidades de turistas que buscan artículos ligeros y fáciles de transportar, diferenciándose en el mercado por su diseño práctico y su alto valor artesanal.

La idea de producir un chorreador de café surgió como un pasatiempo, ya que, de profesión el señor Elizondo es Administrador de Empresas y laboraba a tiempo completo en esa área. Su visión fue fabricar el chorreador para ofrecerlo en tiendas de artesanías, con el objetivo de que fuera vendido directamente a turistas extranjeros. El producto, ligero y fácilmente de transportar gracias a su flexibilidad de apertura y cierre, se adapta perfectamente a las necesidades de los viajeros.

Para diferenciar su chorreador con los ofrecidos en el mercado, Elizondo realizó visitas a diversos lugares dedicados a la elaboración y distribución de artesanías en ciudades como Sarchí, La Fortuna de San Carlos, Alajuela Centro, Puntarenas, San José, entre otras.

Para el año 2005, Elizondo contactó al fabricante de las bolsas de chorrear café en San José para comprarlas directamente, ya que estas eran las de mejor calidad disponibles. Este contacto propició una relación comercial distinta, ya que el fabricante de bolsas se interesó en el chorreador y le propuso a Elizondo convertirse en su proveedor para la cadena de supermercados Auto Mercado.

Este nuevo acuerdo obligó a suspender la producción destinada a tiendas de artesanías, ya que la relación comercial con Auto Mercado requería una producción y entrega constantes. A partir de entonces, dos hijos del señor Elizondo se unieron a la fabricación de los chorreadores, realizando mejoras al proceso de producción. Sin embargo, para el propietario y sus hijos, la fabricación seguía siendo un pasatiempo, ya que los tres tenían otras ocupaciones académicas y laborales.

Con el tiempo diversificaron su línea de productos, elaborando dos tipos de chorreador en distintos tamaños y fabricando otros productos como servilleteros, hueveras y recuerdos para el Día de la Madre y del Padre. En el 2011, el aumento de la demanda les obligó a mejorar su espacio de trabajo, construyendo un pequeño taller detrás de la casa de la madre del señor Elizondo y adquiriendo más maquinaria.

Actualmente, los productos se siguen distribuyendo en la cadena de supermercados Auto Mercado. La calidad del producto ha permitido que se mantenga en los mismos establecimientos. En la microempresa trabaja el señor Elizondo, uno de sus hijos, y contratan ocasionalmente a dos trabajadores para agilizar los tiempos de entrega.

Cabe mencionar que, actualmente, la empresa opera bajo el nombre ficticio de "Artesanías AEH", siglas que corresponden a las iniciales de su fundador, Alexis Elizondo Hidalgo.

### **2.1.2 Misión y visión**

"Artesanías AEH", fabricante de productos artesanales en madera, no cuenta actualmente con una misión y visión definidas, lo cual representa un área de mejora importante. La definición de estos conceptos es esencial para establecer una dirección estratégica que facilite el crecimiento y desarrollo sostenibles de la empresa.

Con productos que han gozado de una excelente aceptación en el mercado nacional durante muchos años, "Artesanías AEH" busca aprovechar esta trayectoria positiva para fortalecer sus áreas fundamentales: Producción, Ventas y Gestión Administrativa. Este fortalecimiento permitirá incrementar la capacidad productiva, optimizar la gestión interna y ampliar la oferta de productos para satisfacer las demandas del mercado.

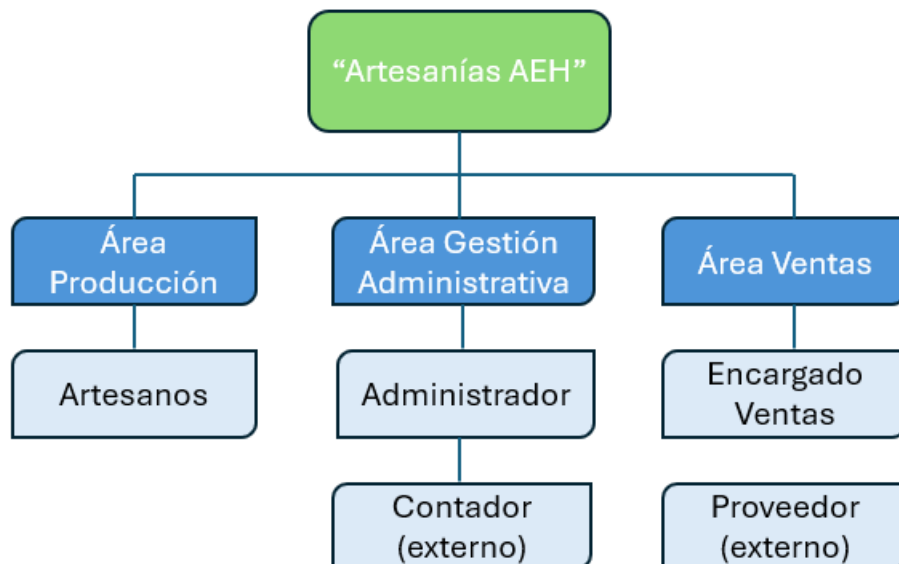
El plan de fortalecimiento empresarial incluirá la formulación de la misión y visión como pilares estratégicos para guiar el desarrollo futuro de la empresa. A corto plazo, "Artesanías AEH" aspira a consolidar su presencia en el mercado a través de una estructura operativa más robusta, procesos optimizados y una mejor capacidad para responder a las necesidades de sus clientes, sentando las bases para un crecimiento sostenido.

Dicho lo anterior, la misión y la visión de "Artesanías AEH" se propone:

- Misión: "Crear productos artesanales en madera de alta calidad, ofreciendo piezas únicas y duraderas que reflejan pasión y excelencia en cada detalle."
- Visión: "Ser una empresa de referencia en Costa Rica, con base en San Ramón de Alajuela, reconocida por su capacidad para realizar una amplia variedad de artesanías en madera, destacándose por la calidad, innovación y versatilidad en cada uno de sus trabajos."

### **2.1.3 Estructura organizativa**

"Artesanías AEH" fabricante de productos artesanales en madera, carece de una estructura organizativa claramente definida. Sin embargo, al comprender los procesos actuales, hemos delineado la estructura actual en la Figura 1, en la colaboración con el señor Elizondo. Es importante destacar que todos los departamentos son gestionados por 5 personas, contemplando personal externo outsourcing.

**Figura 1***Estructura Organizativa*

Nota: cuadro realizado en conjunto con el señor Alexis Elizondo, donde se determinan tres áreas de trabajo claves para el desarrollo y operación de "Artesanías AEH"

La estructura organizativa de "Artesanías AEH" es sencilla y práctica, diseñada para adaptarse a las necesidades de una microempresa dedicada a la creación de artesanías de madera. En colaboración con el señor Alexis Elizondo Hidalgo, se definieron tres áreas principales: Gestión Administrativa, Producción y Ventas, que son esenciales para el funcionamiento y desarrollo del negocio.

Alexis Elizondo, como Gerente General, supervisa todas las actividades de la empresa. Además de liderar la operación diaria, se encarga de tomar decisiones clave, coordinar las áreas y mantener contacto con clientes y proveedores. Su papel es fundamental para asegurar que la empresa funcione de manera eficiente y que los objetivos sean alcanzados.

- El Área de Gestión Administrativa se ocupa de las tareas administrativas y operativas. Aquí se manejan los inventarios, los pagos y cobros, así como la organización de los recursos necesarios para que las otras áreas puedan trabajar sin problemas. También coordina las compras de materiales para la producción, asegurando que todo esté disponible a tiempo.
- El Área de Producción es donde se fabrican los productos artesanales. Este equipo se asegura de que cada pieza cumpla con los estándares de calidad y diseño que caracterizan a "Artesanías AEH". Además, trabajan para cumplir con los tiempos de entrega establecidos.
- El Área de Ventas se encarga de promover y vender los productos. Su trabajo incluye atender a los clientes, gestionar pedidos y explorar nuevas oportunidades de negocio. También se ocupa de la comunicación con aliados comerciales y del seguimiento a los clientes para garantizar su satisfacción.

Esta estructura, aunque básica, permite que "Artesanías AEH" funcione de manera organizada, optimizando recursos y asegurando una comunicación fluida entre las áreas. Su sencillez es una ventaja que le permite adaptarse a los cambios y continuar creciendo como empresa.

#### **2.1.4 Productos y servicios que ofrece**

En "Artesanías AEH" incluye una variedad de artículos artesanales elaborados principalmente en madera, destacando por su diseño tradicional y culturalmente relevante. Los productos más representativos son:

- a) Chorreador de café viajero: Producto estrella de la empresa, reconocido por su diseño práctico y atractivo, con características culturales como el grabado de "Pura Vida" y la imagen de la hoja de café.

## Figura 2

*Producto Chorreador Viajero*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- b) Chorreador de café tradicional: Producto reconocido por su diseño tradicional y práctico, con características culturales como el grabado de "Pura Vida".

**Figura 3**

Producto Chorreador Viajero



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario



En cuanto a los productos que tienen menor demanda, la empresa ofrece:

- c) Servilleteros: Decorados con motivos costarricenses y pensados para atraer tanto a locales como a turistas.

#### Figura 4

Producto Servilleteros



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- d) Mesas plegables: Estas mesas están fabricadas en madera y diseñadas para ser fácilmente plegables, permitiendo su cierre y transporte con facilidad. Su diseño práctico facilita su almacenamiento y movilidad, lo que las hace ideales para espacios reducidos o para aquellos que necesitan una solución versátil para diferentes situaciones.

### Figura 5

#### *Producto Mesas Plegables*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- e) Sillas plegables: Al igual que las mesas, estas sillas están construidas en madera y cuentan con un diseño que permite su fácil plegado y transporte. Su construcción robusta combinada con la facilidad de uso las convierte en una opción conveniente para quienes requieren asientos que puedan ser transportados y almacenados sin complicaciones.

### Figura 6

#### *Producto Sillas Plegables*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- f) Porta shots: accesorio de madera diseñado específicamente para sostener pequeños vasos de licor, conocidos como "shots". Su diseño permite organizar y presentar los shots de manera elegante, ya sea en reuniones sociales o eventos especiales. El porta shots está elaborado con madera de alta calidad, lo que le confiere durabilidad y una apariencia rústica, pero refinada.

### Figura 7

*Producto Porta Shots*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- g) Tablas redondas de varios usos: están hechas de madera robusta y están diseñadas para ser multifuncionales. Estas tablas pueden utilizarse como superficies de corte, para servir alimentos, o como base para presentar platos o quesos en eventos y reuniones. Su forma redonda ofrece una estética diferente a las tradicionales tablas rectangulares, aportando un toque de distinción a la cocina o al comedor. Además, su diseño versátil permite que sean utilizadas en una variedad de contextos, desde un uso diario en la cocina hasta su exhibición en mesas de banquetes.

### Figura 8

*Producto Tablas Redondas de Varios Usos*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario



- h) Porta copas de vino: accesorio de madera diseñado para sostener copas de vino de manera segura y elegante. Este producto está pensado para ser colocado encima de una botella de vino, permitiendo que las copas cuelguen alrededor de la botella, listas para ser usadas. Es un complemento perfecto para cenas y reuniones, añadiendo un toque de sofisticación a la presentación del vino.

### Figura 9

*Producto Porta Copas de Vino*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- i) **Veleros:** Los veleros de madera son pequeños soportes diseñados para sostener velas de diversos tamaños. Estos productos son fabricados con madera resistente y están diseñados para proteger las superficies del calor directo de la vela, a la vez que agregan un toque decorativo a cualquier espacio. Los veleros pueden ser usados en una amplia variedad de ambientes, desde comedores y salas de estar hasta baños, donde crean una atmósfera cálida y acogedora. Son ideales para quienes desean añadir un elemento natural y artesanal a su decoración.

### Figura 10

*Producto Veleros*



Nota: fuente fotografía suministrada por el propietario

- j) **Hueveras:** Fabricadas con madera de alta calidad y diseñadas para su durabilidad y estética.
- k) **Souvenirs para el Día de la Madre y el Padre:** Pequeños artículos decorativos que se venden principalmente en fechas especiales.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

Los conceptos que se detallan a continuación proporcionan un conocimiento fundamental sobre la gestión de proyectos, esencial para el correcto desarrollo del presente trabajo. Para lograr esto, se incluyen tanto conceptos generales de esta disciplina como aquellos específicos del contexto de “Artesanías AEH” y sus procesos de producción artesanal. Esto con el objetivo de establecer un marco común de comprensión y facilitar la implementación efectiva del trabajo.

### **2.2.1 Principios de la dirección de proyectos**

Según la “Guía del PMBOK” (2021), en su séptima edición, se detalla 12 principios para la dirección de proyectos que sirven como guías esenciales para el comportamiento de los profesionales en el área.

Se definen como normas fundamentales que orientan el pensamiento y la conducta. Estos principios se utilizan para establecer estándares, que son documentos modelo autorizados, y para desarrollar metodologías profesionales, que consisten en sistemas de prácticas, técnicas, procedimientos y normas empleadas por los profesionales en una disciplina específica. Su propósito es asegurar la efectividad y la ética en la gestión de proyectos, promoviendo la colaboración, la adaptación y el enfoque en el valor.

A continuación, se describen estos principios y su relación con el proyecto a trabajar:

- Ser diligente, respetuoso y atento. Este principio fomenta la importancia de la ética profesional en la gestión de proyectos, asegurando que las acciones y decisiones se tomen con integridad. La diligencia es crucial para mantener altos estándares de trabajo y minimizar errores, implica trabajar con dedicación, prestando atención a los detalles y cuidando que todos los procesos se terminen correctamente. El respeto fomenta un ambiente de trabajo positivo, con relaciones sólidas y confiables. Ser atento implica estar



siempre presente y enfocado en el cumplimiento de todo proceso, asegurando que se comprendan bien las expectativas del proyecto, y tener un buen panorama de posibles problemas y soluciones.

Adherir este principio a nuestro trabajo no solo mejora la efectividad, sino que también contribuye a un entorno de trabajo más saludable y productivo.

- Crear un ambiente colaborativo. Un ambiente colaborativo mejora el rendimiento del equipo facilitando que trabajen juntos de manera efectiva, intercambiando ideas y soluciones creativas, lo que puede llevar a una mejor resolución de problemas y una mayor innovación. La colaboración fomenta la confianza y el respeto mutuo, lo cual es esencial para una cooperación efectiva y la resolución de conflictos.

Crear un ambiente colaborativo en nuestra empresa no solo facilita la gestión efectiva de proyectos, sino que hace que el ambiente de trabajo sea más agradable y productivo, beneficiando directamente a la organización.

- Involucrar eficazmente a las partes interesadas. Entre los puntos que se mencionan, es que involucrar eficazmente a las partes interesadas implica identificar, analizar y gestionar las expectativas y necesidades de todas las personas y organizaciones que tienen interés en el producto o proyecto. Es fundamental identificar a todos los interesados desde el inicio del proyecto y analizar su influencia e interés, para priorizar necesidades y gestionar sus expectativas de manera adecuada. En resumen, este principio sería esencial involucrarlo en la organización para alinear expectativas, obtener apoyo y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto.

- Enfocarse en el valor. Se menciona que el valor asegura que el proyecto entregue resultados que realmente benefician a los interesados (stakeholders), más allá de simplemente cumplir con las expectativas. Enfocar el proyecto en la entrega de valor no solo mejora la eficiencia y la efectividad del proyecto, sino que también asegura que los

resultados sean beneficios y relevantes para los interesados, contribuyendo al éxito global del proyecto y de la organización.

- Gestionar la incertidumbre. Este principio implica identificar, analizar y responder proactivamente a eventos y condiciones inciertas que pueden afectar el proyecto. Esto incluye tanto riesgos negativos (riesgos) como riesgos positivos (oportunidades). Es crucial identificar los riesgos y las incertidumbres lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto, para priorizar las acciones y focalizar los esfuerzos en las áreas de mayor relevancia y así mitigar y buscar oportunidades de mejora a los resultados del proyecto y garantizar su éxito a pesar de las condiciones cambiantes.

- Demostrar liderazgo. La descripción de este principio explica como debe ser el liderazgo, el cual un liderazgo efectivo motiva y guía al equipo, asegurando que todos trabajen hacia objetivos comunes y se mantengan enfocados y comprometidos. Un buen líder inspira confianza y proporciona dirección clara, facilitando la cooperación y la cohesión del equipo. Entre los aspectos importantes de liderazgo podemos mencionar que debe inspirar y motivar, tener una comunicación efectiva, debe ser capaz de tomar decisiones informadas y oportunas, abordar de manera constructiva conflictos y sus soluciones, tener capacidad de líder permitiendo que los miembros del equipo desarrollen sus habilidades y tomen propiedad de su trabajo, debe ser flexible y adaptativo, supervisar y evaluar el desempeño del equipo y fomentar el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

- Adaptarse al contexto. Este principio comenta sobre como adaptar las estrategias de gestión a las características específicas del proyecto, considerando factores como la cultura organizacional, las condiciones del mercado y las expectativas de los interesados. En resumen, adaptarse al contexto en la gestión de proyectos significa ajustar las estrategias, métodos y enfoques a las características específicas del proyecto y su

entorno. La capacidad de un gestor de proyectos para adaptarse de manera efectiva asegura que el proyecto se maneje de la manera más eficiente y efectiva posible, aumentando las probabilidades de éxito.

- Incorporar calidad. El integrar los principios de gestión de la calidad establecidos y reconocidos en cada fase del proyecto, garantiza que los resultados finales cumplan con los estándares esperados, mejorando la satisfacción del producto final. Por lo que implementar el principio de calidad a nuestro proyecto es esencial para mantener altos niveles de calidad.
- Navegar por la complejidad. Este principio se refiere a la capacidad de comprender y gestionar la naturaleza de la complejidad de los proyectos. Este principio implica identificar los factores cambiantes y entornos impredecibles, para poder desarrollar estrategias y abordarlos de manera efectiva, por lo que, implica la habilidad de maniobrar con éxito a través de la complejidad inherente a los proyectos, adaptando enfoques y decisiones según sea necesario para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Responder a cambios. Un principio de la dirección de proyectos el cual proponer a la capacidad de responder a los cambios cruciales para mantener la relevancia y efectividad del proyecto en un entorno de cambios. Esto implica que estar preparado para ajustar planes y estrategias según sea necesario para responder a las circunstancias o en las expectativas de los stakeholders.
- Fomentar la responsabilidad. El principio propone de promover una cultura dentro del equipo de trabajo, en la que cada miembro asuma la responsabilidad de sus acciones, tareas y resultados. Esto incluye no solo cumplir con las expectativas y objetivos del proyecto, sino también de ser proactivo a las mejoras y soluciones de problemas, así como en la comunicación transparente y oportuna.

La implementación de este principio en nuestro proyecto fomenta la responsabilidad, fortalecer el compromiso individual y colectivo con el éxito del proyecto, lo que mejora la calidad del producto final.

### **2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto**

Los dominios de desempeños del proyecto en el PMBOK abarcan áreas críticas que son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa de gestión de proyecto. Como lo describe el Project Management Institute (PMI): “Los dominios de desempeño representan las áreas de actividad en las que los profesionales de la gestión de proyectos trabajan de forma independiente y en colaboración para planificar y ejecutar proyectos exitosos” (PMI, 2021).

Estos dominios proporcionan un marco integral que guía a los profesionales de la gestión de proyectos en la comprensión y ejecución efectiva de las actividades necesarias para llevar a cabo proyectos exitosos. Estos dominios son:

- Interesados. Este dominio se refiere a la identificación y gestión de todas las personas, grupos u organizaciones que puede afectar o ser afectados por el proyecto. Es esencial para la gestión exitosa de un proyecto, ya que asegura que todos los actores relevantes estén involucrados y que sus necesidades y expectativas se gestionen de manera efectiva.
- Equipo. Este dominio se refiere a la gestión de todas las actividades relacionadas con la creación, desarrollo y gestión del equipo del proyecto. Este dominio del equipo es crucial para asegurar que el proyecto cuente con un equipo competente, motivado y bien gestionado, lo que es esencial para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente y efectiva.
- Enfoque de desarrollo y ciclo vida. Este dominio se refiere a la selección y gestión de los enfoques de desarrollo y los ciclos de vida del proyecto. Este dominio es esencial

porque asegura que el proyecto se gestione de manera coherente y eficiente, utilizando un enfoque de desarrollo y un ciclo de vida que se adapten a sus necesidades específicas y a las expectativas de los interesados.

- **Planificación.** Este dominio se refiere a la definición y organización de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto. Este dominio es esencial para asegurar que el proyecto se gestione de manera organizada y estructurada, aumentando las probabilidades de éxito y cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Trabajo del Proyecto.** Este dominio se refiere a la ejecución de las tareas y actividades necesarias para completar el proyecto y cumplir con sus objetivos. Este dominio es crucial para la ejecución efectiva y el control del proyecto, asegurando que todas las actividades se realicen según lo planificado y que los objetivos del proyecto se alcancen con éxito.
- **Entrega.** Este dominio se refiere a la creación y entrega de los productos, servicios o resultados que son los objetivos del proyecto. Este dominio es esencial para que los resultados del proyecto se completen con éxito, cumpliendo con los requisitos y estándares establecidos, y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los interesados.
- **Méticas.** Este dominio se refiere a la utilización de indicadores y medidas para evaluar el rendimiento y el progreso del proyecto. Este dominio es esencial para gestionar el rendimiento del proyecto de manera efectiva, proporcionando las herramientas necesarias para evaluar, comunicar y mejorar continuamente el progreso hacia los objetivos del proyecto.
- **Incertidumbre.** Este dominio se refiere a la identificación, evaluación y gestión de los riesgos y las incertidumbres que pueden afectar el proyecto. Este dominio es esencial para manejar los riesgos de manera efectiva, asegurando que el proyecto pueda

adaptarse y continuar hacia sus objetivos a pesar de las incertidumbres y desafíos que puedan surgir.

### **2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos**

Los proyectos pueden clasificarse en tres categorías principales: predictivos, adaptativos y híbridos.

Los proyectos predictivos “según la Guía del PMBOK 6ta edición, son también conocidos como en cascada, el alcance, el tiempo y el costo se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida del proyecto. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente” (PMI,2017, p.19)

Este enfoque de proyecto es adecuado para proyectos donde los requisitos son estables y predecibles, y el alcance del proyecto se puede definir claramente desde el principio.

Por otro lado, los proyectos adaptativos, también conocidos como proyectos ágiles, “se acepta que los requisitos pueden cambiar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, priorizando la colaboración con el cliente y la capacidad de respuesta al cambio” (Scrum Alliance, 2020). Se utilizan enfoques iterativos e incrementales para desarrollar el producto o servicio, y se prioriza la colaboración con el cliente y la capacidad de respuesta al cambio.

Este enfoque es adecuado para proyectos donde los requisitos son difíciles de definir por completo desde el principio o están sujetos a cambios frecuentes.

En cuanto a proyectos híbridos, éstos combinan elementos de enfoques predictivos y adaptativos para adaptarse a las necesidades específicas del proyecto. “Los enfoques híbridos combinan elementos de metodologías predictivas y ágiles para adaptarse a las necesidades específicas del proyecto y del entorno” (Kerzner, 2017).

Este enfoque permite aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y gestionar eficazmente la incertidumbre y el cambio.

Para el proyecto de este trabajo se utilizará el enfoque de proyectos predictivos, ya que se busca planificar y definir todos los detalles del proyecto desde el inicio. Se desarrollará un plan detallado que incluye todos los requisitos, actividades y entregables del proyecto, asegurando que cada fase se gestione de manera ordenada y predecible. Este enfoque permitirá una mayor claridad y control sobre el desarrollo del proyecto, proporcionando una ruta clara y asegurando que los objetivos se cumplan según lo planificado, y guiar al equipo de trabajo hacia el éxito.

#### **2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos**

Estos términos a menudo se utilizan de manera intercambiable, sin embargo, pueden tener enfoques diferentes dependiendo del contexto.

La Administración de Proyectos es “la metodología mediante la cual es posible emplear, de manera eficiente, los recursos con los que cuenta un determinado proyecto” (Sanchez Galán J, 2021). El enfoque principal es centrarse en los procesos y procedimientos, para así asegurar que las tareas se completen de acuerdo a los estándares establecidos, además, gestionar y controlar los recursos, tiempo y costos de manera eficiente.

En cuanto a la Dirección de Proyectos se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2017, p.10). Se enfoca en guiar y liderar al equipo de proyecto para alcanzar los objetivos establecidos, destacando la importancia del liderazgo y la toma de decisiones estratégicas. Su enfoque incluye proporcionar dirección y visión, motivar e inspirar al equipo, tomar decisiones estratégicas para resolver problemas y facilitar la comunicación y coordinación entre las partes interesadas.

La Gerencia de Proyectos es un término mas amplio que abarca tanto la administración como la dirección de proyectos. Se refiere a la supervisión general de todas las actividades

relacionadas con la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos. Su enfoque es de supervisar todos los aspectos del proyecto, como de integrar las actividades y dirección de proyectos. Deberá garantizar la alineación del proyecto con los objetivos de la organización, y coordinar con múltiples partes interesadas y gestionar las expectativas.

Estos principios forman el núcleo de la gestión de proyectos y son esenciales para el éxito del proyecto y deben ser abordados de manera integral.

### **2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos**

La administración de proyectos se estructura en 10 áreas de conocimiento y 49 procesos agrupados en 5 grupos de procesos, proporcionando una guía estructurada para gestionar los proyectos de manera eficiente y efectiva.

A continuación, se detalla cada área de conocimiento según la Guía del PMBOK:

- **Gestión de la Integración del Proyecto.** Este dominio se centra en la coordinación de todos los aspectos del proyecto, para integrarlos de manera coherente y eficiente. Esto implica desarrollar actas y planes, así como gestionar su implementación, con el objetivo de alinear todas las partes del proyecto y garantizar su funcionamiento armonioso. La gestión de la integración del proyecto busca unificar y coordinar los diferentes aspectos, facilitando la toma de decisiones y el logro de los objetivos del proyecto.
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** Este dominio se enfoca en la coordinación de todos los aspectos para asegurar que en el proyecto se incluya todo lo necesario para completar el proyecto con éxito, desarrollando planes detallados y como se ejecutarán.



- **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Este dominio implica la planificación y gestión del tiempo necesario para completar todas las etapas del proyecto, por lo que se deberá establecer actividades necesarias y determinar su tiempo necesario para completarlas.
- **Gestión del Costo del Proyecto.** Este dominio se enfoca que todo lo relacionado con los costos del proyecto, incluyendo planificación, estimación, presupuestación, financiación y control de costos. Esto implica determinar los valores reales o aproximados de los recursos necesarios para completar el proyecto de manera efectiva y eficiente.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Este dominio garantiza que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad necesarios para los entregables. Esto implica planificar, gestionar y controlar la calidad para asegurarse que todos los productos del proyecto cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto.** Este dominio se enfoca en la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Los recursos pueden incluir personas, equipos, materiales y cualquier otro elemento requerido para completar el proyecto, por lo que aplicar este dominio es crucial para asegurar que el proyecto se ejecute de manera eficiente y dentro de plazos y presupuestos establecidos.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Este dominio se enfoca en todos los aspectos relacionados con la comunicación dentro del proyecto, asegurando que toda la información se maneje de forma eficiente y efectiva para satisfacer las necesidades del proyecto. Una comunicación eficiente es clave para el éxito del proyecto, ya que garantiza que todos los miembros del equipo de trabajo y los interesados estén

alineados y bien informados, mejorando la comunicación, reducir malentendidos y asegurar que todos trabajen hacia el mismo objetivo.

- Gestión de los Riesgos del Proyecto. Este dominio se enfoca en la planificación, identificación, análisis respuesta y monitoreo de los riesgos que pueden afectar al proyecto. La gestión efectiva de riesgos es esencial para el éxito del proyecto, al identificar y gestionar los riesgos de manera proactiva, los equipos de proyectos pueden minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades, lo que aumenta las probabilidades de alcanzar los objetivos del proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones. Este dominio se enfoca en los procesos necesarios para la compra o adquisiciones de productos, servicios o resultados que se requieren para completar el proyecto. Esto incluye la selección de proveedores, administración de contratos y la gestión de las relaciones con los proveedores para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto de manera eficiente y efectiva. A través de una planificación adecuada, la selección cuidadosa de proveedores y el control riguroso de los contratos, la gestión de las adquisiciones ayuda a asegurar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con los estándares de calidad esperados.
- Gestión de los Interesados del Proyecto. Este dominio se enfoca en la identificación y gestión de las expectativas y el impacto de los interesados en el proyecto. Los interesados pueden tener una influencia significativa en el resultado del proyecto, ya sea positiva o negativa, por lo que, al identificar y gestionar adecuadamente a los interesados, el equipo de proyecto puede asegurar que sus necesidades y expectativas se consideren y se aborden de manera positiva, lo que puede reducir conflictos, aumentar el apoyo y mejorar las probabilidades de éxito del proyecto.

Por otro lado, existen cinco grupos de procesos asociados a la dirección de proyectos (PMI, 2017), los cuales se presentan a continuación:

- **Iniciación.** El objetivo de este proceso de iniciación es de definir y autorizar el proyecto o una fase del proyecto. Este grupo incluye desarrollar el acta de constitución del proyecto, donde se establece los objetivos, el alcance y se autoriza el uso de los recursos necesarios. Además, incluye la identificación de los interesados, que son las personas, grupos u organizaciones que pueden influir o ser influenciados por el proyecto. En esta fase, se documenta sus intereses y expectativas para gestionar adecuadamente sus necesidades a lo largo del proyecto.
- **Planificación.** El objetivo de este proceso de planificación es de establecer el alcance total del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzarlos. Este grupo incluye desarrollar el plan para la dirección del proyecto, donde se crea un plan integral que guíe la ejecución, monitoreo y control del proyecto. Además, incluye planificar la gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y interesados, que son un aspecto clave a la gestión del proyecto.
- **Ejecución.** El objetivo de este proceso de ejecución es de completar el trabajo definido en el plan de dirección del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Este grupo incluye dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, utilizar y generar conocimientos para apoyar el proyecto y la organización, y gestionar los recursos necesarios, incluyendo la adquisición, desarrollo y dirección del equipo.
- **Monitoreo y Control.** El objetivo de este proceso de monitoreo y control es de rastrear, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto, identificar áreas que requieran cambios e implementar dichos cambios. Este grupo incluye monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios, validar y controlar el alcance, controlar el cronograma y costos, supervisar la calidad y los recursos,

monitorear las comunicaciones y los riesgos, controlar las adquisiciones y asegurar el compromiso de los interesados según lo planificado.

- Cierre. El objetivo de este proceso de cierre es de finalizar todas las actividades de todos los grupos de procesos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. Este grupo incluye completar y finalizar formalmente todas las actividades del proyecto o fase, obtener la aceptación formal de los entregables, documentar las lecciones aprendidas, liberar los recursos del proyecto y archivar los documentos del proyecto para su uso futuro.

Cada área de conocimiento del PMBOK está asociada a un conjunto de procesos que abordan un ámbito específico de la gestión de proyectos. En la figura 4 se muestra la relación entre estos componentes, facilitando su comprensión y visualización. Esta representación ayuda a entender cómo los procesos se integran dentro de cada área de conocimiento para asegurar una gestión de proyectos eficiente y coherente.

Figura 11

## Áreas de Conocimiento y Procesos de la Administración de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: tomada de Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.) (pag. 25) (Tabla 1-4). Project Management Institute

### 2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El PMBOK 6ta edición describe el ciclo de vida del proyecto como una “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMI, 2017). Esas fases proporcionan una estructura clara para gestionar proyectos de manera eficiente, asegurando que cada etapa del proyecto se complete de manera ordenada y controlada.

A continuación, se explica las fases típicas en el ciclo de vida de un proyecto:

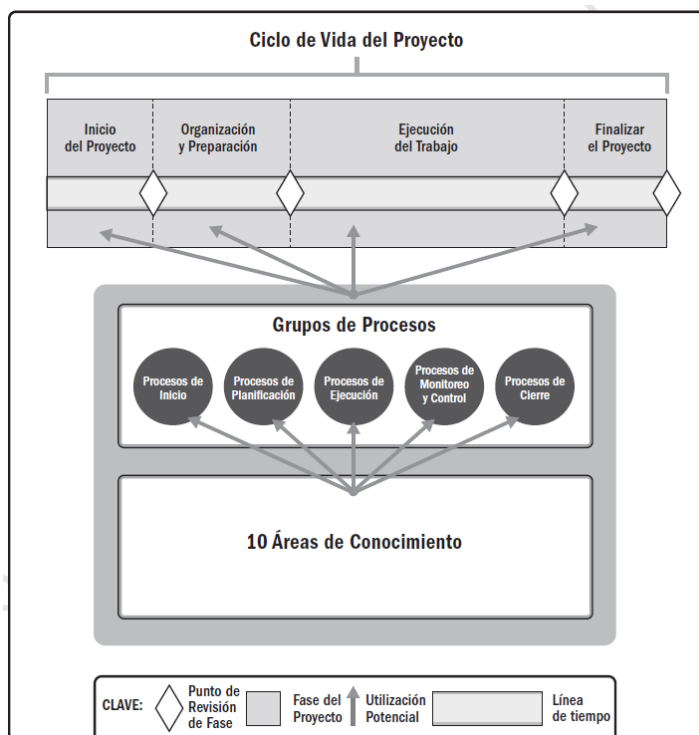
- Inicio del Proyecto. Según Verzuh (2015) “el inicio del proyecto es el proceso de definir la naturaleza y alcance del proyecto. Es en esta fase cuando se identifica las principales partes interesadas y se establece una declaración de los objetivos del proyecto” (Verzuh, E. 2015). Esta fase establece la base del proyecto, especificando los objetivos y los requisitos iniciales.
- Organización y Preparación. Tiene como objetivo de planificar el proyecto en detalle, donde se desarrolla un plan de gestión del proyecto, definiendo el alcance, creando la estructura de desglose de trabajo (EDT), secuenciar actividades, estimar recursos y costos, desarrollar el cronograma y planificar la gestión de riesgos. Esta fase asegura que todos los aspectos del proyecto estén bien definidos y planificados antes de la ejecución.
- Ejecución del Trabajo. Tiene como objetivo de completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Esta fase se centra en realizar las actividades del proyecto y asegurar que los entregables se cumpla según lo planificado. Según UMass Boston, la fase de ejecución implica la creación y entrega del producto o servicio final, ejecutando las tareas según el cronograma del proyecto y gestionando los problemas y riesgos que surgen (UMass Boston, 2023)

- Monitoreo y control. Tiene como objetivo de rastrear, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto, para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Esta fase abarca varias actividades y herramientas que ayudan a los gerentes de proyectos a identificar problemas, realizar ajustes necesarios y mantener el proyecto en el camino correcto. Este proceso continuo de supervisión y ajuste es clave para que el éxito del proyecto y para lograr los resultados deseados dentro del tiempo y presupuesto asignados.
- Cierre del Proyecto. Tiene como objetivo de finalizar todas las actividades del proyecto. Esta fase es con la finalidad de completar y finalizar las actividades, obtener la aceptación formal de los entregables, documentar las lecciones aprendidas, liberar los recursos del proyecto y archivar los documentos. Los cierres de proyectos aseguran que el proyecto se concluya formalmente y se registren los conocimientos adquiridos para futuros proyectos.

El Gráfico 1-5 de la Guía del PMBOK 6ta edición ilustra cómo los componentes claves de los proyectos están interrelacionados. Este gráfico muestra la interacción entre los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Destaca cómo estos procesos se superponen y influyen mutuamente, permitiendo una gestión integral y coherente del proyecto. Ver figura 5.

**Figura 12**

*Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos del PMBOK*



Nota: tomada de Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.) (pag. 18) (Gráfico 1-5). Project Management Institute

El ciclo de vida del proyecto de “Artesanías AEH” se estructura en varias fases claramente definidas para asegurar una gestión eficiente y efectiva del proyecto, la cual se muestra en la figura 6.



**Figura 13***Ciclo de Vida del Proyecto*

Nota: tomada de SlidePlayer.es. (s.f.). El ciclo de vida del proyecto. (Pag 18/28)

### 2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La Guía PMBOK 6 edición proporciona un marco integral para entender la relación entre estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos, y cómo estos componentes interactúan para alcanzar los objetivos organizacionales.

La Estrategia Empresarial define los objetivos y planes de alto nivel que una organización implementa para alcanzar su misión y visión. Esta estrategia orienta la asignación de recursos y las decisiones clave que impulsan el crecimiento y el éxito de la empresa, alineando todas las actividades hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Una estrategia bien definida y ejecutada permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y gestionar riesgos, asegurando su capacidad para mantenerse competitiva y consolidarse en el mercado.

En el contexto del PMBOK, la estrategia empresarial influye en la selección y priorización de portafolios, programas y proyectos, garantizando que todas las iniciativas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En el contexto empresarial, la gestión de portafolios, programas y proyectos es esencial para asegurar la alineación de las iniciativas con los objetivos estratégicos de la organización y para maximizar el valor empresarial.

Un portafolio es una colección de proyectos, programas y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión de portafolios se centra en seleccionar, priorizar y coordinar estas iniciativas para asegurarse de que estén bien alineadas con la estrategia organizacional y maximicen el valor para la empresa. Según Kerzner (2013), “el manejo de portafolios de proyectos permite a las organizaciones optimizar la ejecución de su estrategia al alinear inversiones en proyectos y programas con los objetivos estratégicos de la empresa”.

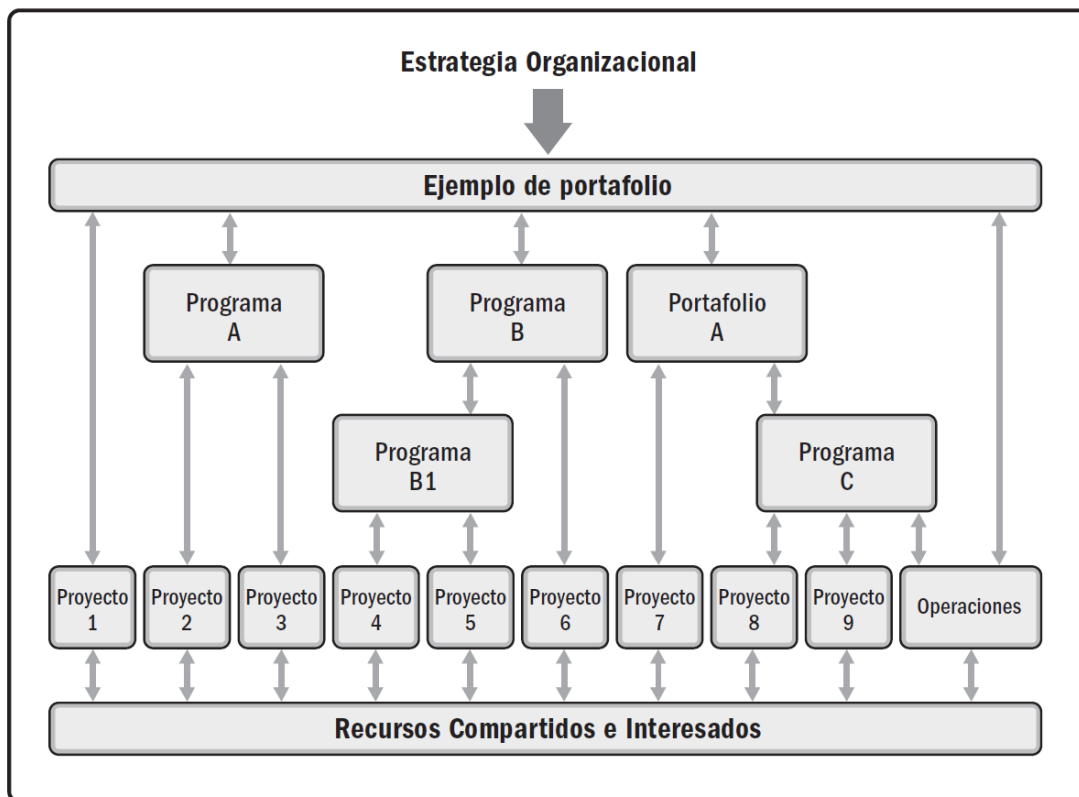
En cuanto a los programas, son un conjunto de proyectos relacionados y actividades coordinadas que se gestionan juntos para obtener beneficios y control que no se lograrían si se gestionan por separado. La gestión de programas se enfoca en la coordinación de estos proyectos para alcanzar objetivos estratégicos específicos y sinergias. Como señala Lock (2017), “la gestión de proyectos es esencial para completar los objetivos en el tiempo previsto, con el presupuesto asignado y cumpliendo con los estándares de calidad”.

Dicho lo anterior, esta estructura jerárquica de Estrategia Empresarial, Portafolios, Programas y Proyectos garantiza que cada nivel de gestión aporte de manera efectiva al éxito global de la organización, permitiendo una alineación estratégica y una ejecución coherente de las iniciativas empresariales.

El Gráfico 1-3 del PMBOK 6ta edición ilustra la interrelación entre portafolios, programas, proyectos y operaciones en una organización. Ver Figura 7.

Figura 14

Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones



Nota: tomada de Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.) (pag. 12) (Gráfico 1-3). Project Management Institute.

El trabajo desarrollado para "Artesanías AEH" se enmarca dentro del nivel de iniciativa dentro de la estrategia empresarial, abarcando portafolios, programas y actividades definidos por el PMBOK. Esta iniciativa representa un componente clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, alineándose con su misión de evolucionar hacia una PYME eficiente y sostenible.

"Artesanías AEH" ha diseñado una estrategia empresarial enfocada en el fortalecimiento de sus áreas clave: Producción, Gestión Administrativa y Ventas, con el objetivo de optimizar sus operaciones y mejorar su desempeño en el mercado. En este marco, se plantea la elaboración de un plan de proyecto que permita estructurar y ejecutar acciones específicas para alcanzar estos objetivos de manera eficiente.

El plan de proyecto se desarrolla dentro de un portafolio estratégico que organiza iniciativas específicas diseñadas para abordar las necesidades de la empresa. Cada proyecto es un emprendimiento único, con un inicio y un fin claramente definidos, enfocado en resolver problemas específicos o mejorar aspectos clave de la operación, diferenciándose de los procesos continuos.

Este proyecto en particular tiene como propósito identificar y priorizar acciones concretas que permitan fortalecer las áreas de producción, gestión administrativa y ventas. Dentro de la gestión administrativa, por ejemplo, se considera la formalización de la empresa como PYME, cumpliendo con los requisitos legales y normativos aplicables, pero esto se aborda como una mejora puntual y no como el objetivo principal del plan.

El desarrollo de este plan de proyecto ayudará a "Artesanías AEH" a implementar mejoras operativas y organizativas, logrando una mayor eficiencia en sus áreas fundamentales y posicionándose con más solidez en un mercado competitivo.

## **2.3 Otra teoría propia del tema de interés**

### **2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio**

Las microempresas en Costa Rica, como "Artesanías AEH", desempeñan un papel importante en el tejido económico del país, pero enfrentan desafíos comunes relacionados con la optimización de sus procesos y la mejora de su competitividad. Sin embargo, también cuentan con un entorno favorable que ofrece diversas oportunidades para su fortalecimiento, siempre que implementen estrategias efectivas que les permitan aprovechar los recursos disponibles.

"Artesanías AEH" enfrenta retos en áreas fundamentales de Producción, Gestión Administrativa y de Ventas. Estas áreas son clave para la operación y el crecimiento de la empresa, ya que en ellas se concentran los procesos esenciales que permiten mantener la calidad de los productos, garantizar la eficiencia interna y ampliar su alcance en el mercado. Identificar y abordar los desafíos en estos aspectos es crucial para fortalecer la competitividad de la empresa y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno empresarial costarricense.

El entorno costarricense proporciona a microempresas como "Artesanías AEH" acceso a diversas ventajas. Por ejemplo, la participación en eventos como la Expo Pyme y programas de capacitación en innovación y tecnología ofrece la posibilidad de mejorar los procesos productivos y de comercialización. Además, iniciativas como los incentivos fiscales y los programas de financiamiento son oportunidades para reducir costos y facilitar la inversión en mejoras operativas.

Aunque el enfoque principal de "Artesanías AEH" no es la formalización como PYME, este proceso representa una herramienta estratégica dentro del fortalecimiento administrativo. En particular, la obtención del Sello PYME Artesanal del MEIC se identifica como una oportunidad significativa. Este distintivo no solo posiciona los productos como representaciones auténticas de

la cultura costarricense, sino que también mejora su valor comercial en el mercado nacional e internacional, ofreciendo un nivel adicional de reconocimiento y autenticidad.

La mejora de la gestión administrativa también incluye la implementación de controles financieros y la formalización de procesos internos que permitan una operación más eficiente.

Por su parte, el fortalecimiento del área de ventas se centra en estrategias digitales para aumentar la visibilidad de la empresa, captar nuevos clientes y expandir su alcance.

En síntesis, "Artesanías AEH" se encuentra en un punto clave para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial costarricense. La implementación de un plan de fortalecimiento en sus áreas estratégicas permitirá no solo optimizar sus operaciones internas, sino también diferenciar sus productos en el mercado, abrir nuevas oportunidades de negocio y posicionarse con más solidez en el competitivo sector artesanal.

### **2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) han sido objeto de múltiples investigaciones en Costa Rica, enfocadas en su contribución a la economía, sus desafíos operativos y las oportunidades que tienen para fortalecer sus capacidades. Estas investigaciones ofrecen un marco útil para analizar áreas clave como la Producción, Gestión Administrativa y Ventas, las cuales son fundamentales para el crecimiento de microempresas como "Artesanías AEH".

Un estudio histórico sobre las PYMEs en Costa Rica (Chaves & Sandoval, 2020, Pearson) detalla cómo su desarrollo ha estado influenciado por factores económicos y sociales. Este estudio resalta cómo la transición de una economía agraria a una diversificada creó nuevas oportunidades para las empresas pequeñas. Además, muestra cómo la creación de instituciones

como el Banco Central y el MEIC contribuyó al establecimiento de políticas públicas que benefician a las PYMEs.

Otro estudio cualitativo sobre factores que afectan el desempeño de las PYMEs (Vargas, 2019, McGraw Hill) analiza cómo las habilidades emprendedoras y la capacidad de innovación son esenciales para su éxito. Se destaca que la falta de capacitación en gestión interna y la dependencia de un entorno económico favorable son barreras comunes. Esto subraya la importancia de fortalecer áreas como la planificación administrativa y la diversificación de productos.

Desde una perspectiva financiera, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha analizado la inclusión financiera de las PYMEs en Costa Rica, subrayando que, aunque existen programas como BAC Impulsa, las barreras de acceso al crédito son significativas. La CEPAL sugiere que políticas como las contempladas en la Ley 8262 pueden ser clave para aliviar estas barreras al proporcionar acceso a financiamiento y capacitación. Esto es especialmente relevante para empresas como "Artesanías AEH", donde el fortalecimiento financiero puede facilitar inversiones en producción y comercialización.

Por su parte, un informe de PROCOMER sobre la internacionalización de las PYMEs (2021) señala que, aunque representan una parte significativa del sector exportador, estas empresas enfrentan barreras como la falta de financiamiento, la baja adopción tecnológica y la limitada capacitación en comercio exterior. Estas limitaciones impactan directamente la capacidad de las microempresas para competir en mercados internacionales. El informe también destaca que eventos como la Expo Pyme y el acceso a programas de capacitación tecnológica son herramientas cruciales para superar estas barreras.

Adicionalmente, la Ley 8262 de Fortalecimiento de las PYMEs, promulgada en 2002, se mantiene como un pilar en el marco normativo costarricense. Esta ley busca facilitar el acceso a financiamiento, simplificar trámites administrativos y promover la formalización empresarial. Para

empresas artesanales como "Artesanías AEH", esta ley no solo ofrece acceso a incentivos fiscales, sino también la posibilidad de obtener el Sello PYME Artesanal, un distintivo que añade valor cultural y comercial a sus productos.

Finalmente, las investigaciones sobre la transformación digital (Ruiz & Méndez, 2020, Pearson) subrayan cómo la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la presencia en redes sociales son factores determinantes para la competitividad de las PYMEs. Según este estudio, empresas que adoptan herramientas digitales modernas logran mejorar la eficiencia de sus operaciones y amplían su alcance en el mercado. Esto resalta la importancia de fortalecer las estrategias digitales en áreas como ventas y promoción.

### **2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado**

Las investigaciones sobre las PYMEs en Costa Rica han empleado diversas metodologías para explorar los factores que afectan su operación y desarrollo. Estas metodologías han sido fundamentales para analizar tanto los desafíos internos como el impacto de las políticas públicas en áreas clave como producción, gestión administrativa y ventas, lo que resulta particularmente relevante para casos como "Artesanías AEH".

Algunas de las metodologías de investigación que se han implementado son:

- Investigación Cualitativa.

Este enfoque permite comprender en profundidad las experiencias y percepciones de propietarios y gerentes de PYMEs. Metodologías como las entrevistas en profundidad y los grupos focales son herramientas clave. Las entrevistas recopilan información detallada sobre los desafíos operativos, las estrategias de crecimiento y la interacción con políticas gubernamentales, mientras que los grupos focales reúnen a empresarios



y stakeholders para explorar colectivamente problemas y oportunidades del sector. Estos métodos son esenciales para diseñar intervenciones efectivas que respondan a las necesidades específicas de empresas como "Artesanías AEH".

- Investigación Cuantitativa.

Este enfoque se centra en el análisis de datos numéricos para identificar patrones y tendencias entre las PYMEs. Por ejemplo, estudios recientes han analizado la adopción de herramientas tecnológicas en pequeñas empresas, lo que permite identificar qué áreas, como ventas o producción, podrían beneficiarse de estrategias digitales.

- Estudios de Caso.

Este enfoque analiza en detalle una o varias empresas, proporcionando información profunda sobre sus dinámicas internas, estrategias y desafíos. En el contexto de "Artesanías AEH", un estudio de caso podría examinar cómo la implementación de la Ley 8262 y el acceso al Sello PYME Artesanal impactarían en su competitividad y percepción de marca.

- Análisis documental.

Este enfoque se divide en dos áreas principales:

Revisión de literatura: Examina investigaciones previas, informes y publicaciones relevantes para comprender el contexto general de las PYMEs. Esto ayuda a identificar tendencias y mejores prácticas aplicables a microempresas como "Artesanías AEH".

Análisis de políticas: Evalúa normativas, como la Ley 8262, para determinar su impacto en el crecimiento y la formalización de las PYMEs. Este análisis es crucial para entender cómo herramientas como los incentivos fiscales o el Sello PYME Artesanal pueden influir en la operación y el posicionamiento de empresas artesanales.

Estas metodologías permiten a los investigadores obtener una comprensión rica y multifacética de las PYMEs en Costa Rica abarcando desde la identificación de desafíos específicos hasta la evaluación de políticas y estrategias de desarrollo. En el caso de "Artesanías AEH", estas herramientas son clave para identificar áreas de mejora en producción, gestión administrativa y ventas, y para evaluar cómo el entorno normativo y económico puede apoyar su fortalecimiento empresarial.

### **2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas**

Las investigaciones sobre PYMEs en Costa Rica han permitido identificar factores clave para su desarrollo, así como desafíos comunes que enfrentan en áreas como producción, gestión administrativa y ventas. Estas conclusiones son esenciales para aplicar estrategias que fortalezcan las operaciones de "Artesanías AEH", alineándose con las oportunidades que ofrece el entorno económico y normativo del país.

**El área de producción** de "Artesanías AEH" tiene el potencial de mejorar su capacidad para satisfacer las demandas del mercado mediante la implementación de estrategias que optimicen procesos, fomenten la innovación y aumenten la competitividad de sus productos. Estas acciones buscan fortalecer la operación de la empresa, asegurando al mismo tiempo un impacto positivo en la calidad de sus productos y en el valor que representan para sus clientes.

El fortalecimiento de la producción en "Artesanías AEH" permitirá establecer procesos más eficientes que maximicen el uso de los recursos disponibles, incrementar la diversidad y calidad de los productos para diferenciarse en el mercado, y mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de recursos y la reducción de desperdicios.

La optimización de procesos en "Artesanías AEH" se enfoca en reducir desperdicios mediante la reutilización de materiales sobrantes, aprovechar recursos locales que refuercen la conexión cultural de los productos y estandarizar etapas de producción para garantizar calidad constante. Estas acciones no solo incrementan la eficiencia, sino que también reducen costos operativos.

En diseño, la empresa puede diversificar su catálogo con productos dirigidos a mercados específicos, como souvenirs turísticos y artículos decorativos, integrando elementos culturales costarricenses que conecten emocionalmente con los consumidores. Adaptar técnicas tradicionales a estilos contemporáneos permitirá diferenciar los productos y ampliar su alcance comercial.

La capacitación continua es clave para perfeccionar técnicas artesanales, incorporar nuevas herramientas que incrementen la precisión y fomentar la creatividad del equipo. Esto asegura una mejora constante en la calidad de los productos y refuerza el compromiso de "Artesanías AEH" con la innovación y la tradición.

**El área de la gestión administrativa** en "Artesanías AEH" enfrenta desafíos significativos relacionados con el control contable y el cumplimiento de normativas administrativas, aspectos esenciales para una operación más estructurada y eficiente. Mejorar estas áreas permitirá a la empresa no solo regularizar sus procesos internos, sino también cumplir con los requisitos necesarios para acceder a beneficios como la certificación PYME y el Sello PYME Artesanal. Estas certificaciones abren puertas a programas de financiamiento, apoyo técnico e incentivos fiscales, fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Adicionalmente, implementar un sistema de control contable eficiente permitirá una mejor gestión de los recursos financieros y facilitará el cumplimiento de obligaciones legales y tributarias. Esto no solo reducirá riesgos legales, sino que también incrementará la transparencia y confiabilidad de la empresa frente a posibles socios y clientes.

Obtener el Sello PYME Artesanal es una oportunidad estratégica para posicionar los productos como auténticos representantes de la cultura costarricense, lo que agrega valor a la oferta y conecta con consumidores que buscan productos con propósito. Este proceso administrativo bien gestionado puede transformar la operación de "Artesanías AEH", impulsando su crecimiento y consolidación en el mercado.

**El área de ventas** en "Artesanías AEH" desempeña un papel crucial como motor principal para generar ingresos y posicionar los productos en el mercado. Su enfoque no solo incluye la comercialización directa de las artesanías, sino también la creación de estrategias que permitan conectar con clientes potenciales, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando canales tradicionales y digitales.

Actualmente, la dependencia de canales tradicionales y la falta de estrategias digitales efectivas limitan el alcance de la empresa, especialmente en el sector turístico, que representa una gran oportunidad de expansión. Por ello, fortalecer el área de ventas mediante el uso de redes sociales y plataformas en línea es esencial. Estas herramientas permiten no solo aumentar la visibilidad de la marca, sino también captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Una estrategia robusta en redes sociales debe resaltar los valores de la empresa, como la autenticidad y la conexión cultural, destacando el impacto positivo que cada compra tiene en la comunidad local. Adicionalmente, se recomienda desarrollar una tienda en línea que facilite la compra de los productos y permita llegar a mercados internacionales. La participación en ferias comerciales y alianzas estratégicas con cámaras de turismo rural complementan estas acciones,

ampliando las oportunidades para que el área de ventas impulse el crecimiento sostenido de la empresa.

En conclusión, "Artesanías AEH" tiene un gran potencial para fortalecer sus operaciones en áreas clave como producción, gestión administrativa y ventas. Las investigaciones y análisis realizados destacan que la implementación de estrategias enfocadas en optimización de procesos, innovación y adopción de herramientas digitales puede impulsar significativamente la competitividad de la empresa.

En producción, optimizar el uso de recursos, diversificar el catálogo y perfeccionar las técnicas artesanales permitirá satisfacer las demandas del mercado y fortalecer la identidad cultural de los productos. En gestión administrativa, regularizar los procesos internos y mejorar el control contable son pasos fundamentales para acceder a beneficios como el Sello PYME Artesanal, el cual agrega valor a los productos y abre nuevas oportunidades comerciales. Finalmente, en ventas, el uso de redes sociales y el desarrollo de una estrategia digital robusta representan herramientas cruciales para ampliar el alcance de la marca, especialmente en el sector turístico.

Al integrar estas acciones, "Artesanías AEH" estará mejor posicionada para consolidarse en el mercado, aumentar su impacto cultural y económico, y responder de manera efectiva a las oportunidades que ofrece el entorno empresarial costarricense.

### **3 Marco metodológico**

El marco metodológico es una parte esencial de cualquier investigación que describe métodos y técnicas que se utilizarán para recolectar y analizar los datos. El marco metodológico es una hoja de ruta que guía el proceso de investigación, asegurando que los métodos y técnicas utilizados sean apropiados y que los resultados obtenidos sean válidos y fiables.

Para nuestro caso de investigación, el marco metodológico ayudará a la definición clara del problema y objetivos, selección de métodos apropiados, análisis de la competitividad y el mercado, evaluación de la producción y procesos, comprensión de las necesidades del propietario, planificación estratégica, aseguramiento de la calidad, identificación de limitaciones y consideraciones éticas. En resumen, el marco metodológico es una herramienta fundamental para guiar la investigación y desarrollo de “Artesanías AEH”, asegurando que las decisiones se basen en datos sólidos y análisis rigurosos, lo que lleva a una mejora continua y al crecimiento sostenido de la empresa.

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que proporcionan datos, hechos y conocimiento sobre el tema en particular. Estas fuentes pueden ser de diversos tipos y procedencias, y se utilizan para obtener información confiable y relevante que respalde las investigaciones, trabajos académicos, decisiones empresariales, entre otros. Se clasifican según su nivel informativo, contenido y estructuración en primarias y secundarias.

##### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias, también conocidas como originales o directas, son aquellos documentos o registros que proporcionan información directa y no interpretada sobre un evento, fenómeno o temas específicos. Incluyen elementos como documentos históricos, registros

oficiales, datos experimentales, entrevistas, encuestas, fotografías. John Tosh (2015), destaca que “Las fuentes de primarias son el material más cercano al sujeto que se está investigando. Proporcionan la base sobre la cual se construyen las interpretaciones históricas”.

Estas fuentes son esenciales en la investigación porque nos ofrecen evidencia auténtica y detallada, permitiendo un análisis preciso y confiable. Su autenticidad y profundidad de detalle las convierten en la base fundamental para cualquier estudio riguroso, lo que garantiza la precisión de la información.

Ofrecen un nivel de detalle que permite un análisis minucioso y preciso, crucial para investigaciones académicas y profesionales. Sirven como evidencia original y confiable para la verificación de datos y hechos, fundamentales para la credibilidad de cualquier estudio.

Para el presente proyecto, entre las fuentes primarias utilizadas se logra mencionar:

- Entrevistas con el propietario y empleados: para obtener información detallada sobre la estructura organizativa, los roles y responsabilidades, y los desafíos actuales que enfrentan la empresa.
- Registros financieros y de ventas: documentos que contienen información sobre las finanzas de la empresa, incluye ingresos, gastos, márgenes de beneficios y datos de ventas.
- Observaciones directas: son observaciones en el sitio de las operaciones diarias de “Artesanías AEH”, incluyendo procesos de producción, manejo de inventarios y atención a proveedores y clientes.
- Documentos históricos de la empresa: archivos y documentos que registran la historia y evolución de la empresa, incluyendo hitos importantes durante todos sus años de producción.
- Fotografías: imágenes de las instalaciones, productos, procesos de producción y eventos significativos.

- Reglamentos y legislación nacional: son documentos oficiales que incluyen leyes, decretos y reglamentos que regulan el funcionamiento de las PYMEs en Costa Rica.
- Registro y datos de Cámaras de Comercio y Asociaciones de PYMEs: informes y estudios que recopilan y publican información relevante sobre las necesidades y desafíos específicos de las PYMEs, además de ofrecer recomendaciones basadas en datos empíricos y experiencias del sector.
- Registros Financieros y de Ventas: estos registros permiten evaluar la situación financiera de la empresa, identificar patrones de ingreso y gastos, y establecer un presupuesto realista para el plan de gestión.
- Encuestas a clientes y proveedores: recolección de datos a través de encuestas aplicadas a los clientes actuales y potenciales para conocer su percepción sobre los productos y servicios ofrecidos por “Artesanías AEH”.
- Evaluaciones Internas: proporciona una visión objetiva y detallada del estado actual de la empresa. Esta información es esencial para identificar debilidades y oportunidades de mejora que serán abordadas en el plan de implementación.

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellos documentos que interpretan, analizan, resumen o evalúan la información originalmente presentada en fuentes primarias. Estas fuentes secundarias no contienen datos de primera mano, sino que ofrecen una perspectiva sobre cómo los datos primarios pueden ser comprendidos o aplicados en diferentes contextos.

Estas fuentes son cruciales para cualquier investigación académica o profesional, ya que ofrecen un análisis y una interpretación crítica de los datos primarios, permitiendo una



compresión más completa y contextualizada del tema en estudio, presentando múltiples perspectivas y enfoques.

Entre las fuentes secundarias se tiene libros y monografías, artículos de revista académicas, ensayos críticos, informes de investigación, bibliografías y documentos de políticas y guías.

Para el presente proyecto, entre las fuentes secundarias utilizadas se logra mencionar:

- Artículos y revistas: artículos publicados en medios especializados que cubren noticias y análisis sobre la industria de las artesanías y las PYMEs. Artículos de “La Nación” y “El Financiero” que discuten tendencias actuales, desafíos y oportunidades para las PYMEs en Costa Rica.
- Informes y Estudios: realizados por consultoras, universidades y organizaciones gubernamentales que analizan el sector de las artesanías de Costa Rica. Entre estos tenemos Estudios de Mercado realizados por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y la Comisión Economía para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Base de Datos Comerciales y Registros Públicos: datos recopilados sobre las empresas del sector artesanal. Registros de la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- Reportes de Organizaciones Internacionales: informes de organizaciones como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que analizan el entorno empresarial en Costa Rica. Estos reportes ofrecen un contexto macroeconómico y regulatorio que afecta a las PYMEs, proporcionando una compresión más amplia de las condiciones bajo las cuales opera “Artesanías AEH”.
- Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC): como la “Guía para la Formalización de PYMEs en Costa Rica” publicada por el MIEC, donde

proporcionan información consolidada y actualizada sobre los pasos legales, fiscales y administrativos necesarios para establecer y operar como una PYME, facilitando el entendimiento de las regulaciones y obligaciones Empresariales.

- Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales: como los reportes del Banco Mundial sobre el clima de negocio en Costa Rica, proporcionando un análisis comparativo y un contexto global sobre cómo las regulaciones costarricenses se alinean con las mejores prácticas internacionales, ayudando a identificar áreas de mejora y oportunidades de alineación estratégica.
- Artículos de revistas y periódicos especializados: artículos del “El Financiero” y “La Nación” que analizan las implicaciones de nuevas leyes y regulaciones para las PYMEs, proporcionando información actualizada y perspectivas de expertos sobre cambios en las políticas y como estos afectan a las pequeñas y medianas empresas.

La siguiente tabla1 hace resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto:

**Tabla 1**

*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para identificar áreas de mejora.	. Entrevistas con el propietario y empleados. . Registros financieros y de ventas . Observaciones directas en campo . Documentos históricos de la empresa . Fotografías	. Artículos Informes y estudios . Base de datos comerciales y registros públicos

---

		. Reportes de Organizaciones Internacionales
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.	. Reglamentos y legislación nacional . Registro y datos de Cámaras de Comercio y Asociaciones de PYMEs	. Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC) . Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales . Artículos de revistas y periódicos especializados
3. Elaborar una estrategia de gestión integral que permitan a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.	. Entrevistas con el propietario y empleados. . Registros Financieros y de Ventas . Observaciones directas . Documentos históricos de la empresa . Encuestas a clientes y proveedores	. Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC) . Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales . Artículos de revistas y periódicos especializados

4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrevistas con el propietario y empleados.</li> <li>. Encuestas a clientes y proveedores</li> <li>. Evaluaciones Internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC)</li> <li>. Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales</li> <li>. Artículos de revistas y periódicos especializados</li> </ul>
---	--	--

---

Nota: la tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, categorizadas en función de cada cada objetivo, y clasificadas como primarias o secundarias. Fuente: elaboración propia

### 3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son técnicas y procedimientos sistemáticos que los investigadores utilizan para recolectar, analizar e interpretar datos con el fin de responder preguntas específicas y resolver problemas en un estudio. Estos métodos son esenciales para garantizar que los hallazgos de una investigación sean válidos, fiables y aplicables a otros contextos” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. ,2014).

Dependiendo del enfoque del estudio, los métodos de investigación pueden ser cualitativos, cuantitativos o mixtos, cada uno con sus propias técnicas y procedimientos. Los métodos cualitativos se centran en descripciones detalladas y exploraciones profundas de fenómenos, permitiendo comprender contextos complejos. Este enfoque suele utilizar entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido para recolectar datos.

Por otro lado, los métodos cuantitativos se enfocan en datos numéricos y el uso de estadísticas para analizar patrones y relaciones entre variables. Las encuestas, los cuestionarios y experimentos son técnicas comunes en este enfoque.

En cuanto a los métodos mixtos, combinan ambos enfoques en una sola investigación para aprovechar las fortalezas de cada uno y proporciona una visión más completa del problema de estudio.

Dentro los métodos de los enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos en la investigación existen estrategias conocidas como métodos de razonamiento, que incluyen los métodos analítico-sintético, inductivo y deductivo. Estas estrategias son esenciales para la interpretación y comprensión de los datos recolectados en cualquier tipo de investigación.

### **3.2.1 Método analítico-sintético**

Este método combina dos enfoques de investigación complementarios: el análisis y la síntesis. Se utiliza para descomponer un objeto de estudio en sus componentes básicos y luego integrar esos componentes para comprender el objeto en su totalidad.

El método analítico es aquel que “se basa en analizar y descomponer un todo en sus partes para comprender cada uno de sus componentes y establecer teorías” (centrobanamex.com.mx, 2023), es decir, es tomar un objeto o fenómeno complejo, su comprensión completa puede parecer difícil a simple vista, sin embargo, al descomponerlos en sus componentes más pequeños y estudiarlos individualmente, podemos entender su funcionamiento. Por su parte, el método sintético implica “la síntesis y la reunión de diversos elementos para lograr formar un todo” (centrobanamex.com.mx, 2023), es decir, nos permite reconstruir un evento o fenómeno a partir de sus componentes esenciales, facilitando así su comprensión completa.

El método analítico-sintético es adecuado para abordar los objetivos de investigación de “Artesanías AEH” debido a su enfoque de descomponer problemas complejos y luego integrar los hallazgos para proporcionar una comprensión completa.

### **3.2.2 Método inductivo**

El método inductivo es una técnica de razonamiento que se utiliza para formular generalidades y teorías a partir de observaciones y datos específicos. En este enfoque, se recolectan datos empíricos mediante observaciones, experimentos o experiencias, y se utilizan para desarrollar conclusiones generales.

Este método recolecta datos específicos y hechos a través de la observación directa o experimentación, además, examina y analiza los datos recopilados para identificar patrones y

relaciones, así mismo, formula, prueban y verifica hipótesis de los datos recolectados para desarrollar teorías o leyes generales a partir de las hipótesis verificadas.

Este método es útil para “Artesanías AEH” debido a puede identificar patrones en la producción y ventas, y así ajustar su producción y estrategias de marketing para maximizar las ventas. Así mismo, puede optimizar la eficiencia operativa, ampliar la oferta de productos, y realizar análisis de satisfacción de clientes. El método inductivo proporciona a “Artesanías AEH” una forma sistemática y basada en datos para entender y mejorar sus operaciones y estrategias de negocio.

### **3.2.3 Método deductivo**

Según menciona Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014), “El método deductivo permite derivar conclusiones específicas a partir de principios generales bien establecidos”. Este método se utiliza para partir de una teoría o premisa general y llegar a conclusiones específicas y verificables.

El método es fundamental en la investigación científica y académica, ya que permite derivar conclusiones específicas y verificables a partir de principios generales. Su aplicación proporciona un marco riguroso y lógico para validar teorías y leyes asegurando la coherencia y precisión en las conclusiones derivadas.

La aplicación de este método a “Artesanías AEH” puede ayudar a mejorar la calidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente y optimizar los procesos de producción, siempre y cuando las premisas utilizadas sean correctas y verificables.

En la siguiente tabla, se detallan os métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos de este proyecto.

Tabla 2

*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para identificar áreas de mejora.	Proporciona una estructura sólida para caracterizar la situación actual de “Artesanías AEH” y desarrollar una estrategia de fortalecimiento empresarial	Permite realizar una caracterización detallada de la situación actual mediante la recolección y análisis de datos específicos, realizar hipótesis y desarrollar estrategias de fortalecimiento empresarial que sean efectivas y enfocadas a las áreas de mejora identificadas	Proporciona un marco lógico y estructura para evaluar la situación actual de “Artesanías AEH”, aplicando principios y verificar los resultados, se implementa cambios efectivos que mejoran su estructura y diversifiquen su línea de productos, aumentando su competitividad en el mercado
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.	Nos proporciona una estructura sólida para definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en CR, desarrollar estrategias de implementación a las regulaciones y necesidades nacionales, asegurando un cumplimiento eficiente y una operación exitosa	Proporciona una estructura lógica y basada en datos para definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en CR, al partir de las observaciones específicas y desarrollando estrategia, “Artesanías AEH” puede asegurar el cumplimiento de las regulaciones y necesidades nacionales	Nos proporciona un marco lógico y estructurado para definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en CR, “Artesanías AEH” puede desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales
3. Elaborar una estrategia de gestión integral que permitan a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.	Proporciona una estructura sólida para elaborar una estrategia de gestión integral que permita a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME, descomponer y analizar cada componente necesario y luego integrarlos, se desarrolla una	Proporciona una estructura lógica y basada en datos para elaborar un plan de gestión integral que permite a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME, al partir de las observaciones específicas y desarrollando	Proporciona un marco lógico y estructurado para elaborar una estrategia de gestión integral que permita a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME en CR, desarrollando un plan de gestión que aborde todos los aspectos necesarios para una



	estrategia completa que abre la estructura empresarial, los procesos operativos, los recursos humanos y financieros, asegurando una operación sostenible y exitosa	estrategias, se asegura una operación eficiente y sostenible, adaptada a sus necesidades y condiciones particulares	operación exitosa y sostenible
4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME	En la estrategia de adaptación para "Artesanías AEH", el método analítico permitiría descomponer la empresa en aspectos clave como la gestión de recursos, la producción, las prácticas ambientales y la estructura financiera. Se analizarían por separado los procesos productivos, el impacto de los insumos, y la estructura organizativa, entre otros. Luego, mediante el método sintético, toda esa información se integraría para generar una estrategia global que abarque todos los factores, asegurando que la empresa opere de manera sostenible y adaptada a las normativas y exigencias del mercado.	Para desarrollar las estrategias de adaptación en "Artesanías AEH", el enfoque inductivo partiría de observar los casos particulares de la empresa, como su desempeño actual en términos de estabilidad, las necesidades operativas específicas y las tendencias de mercado relacionadas con productos artesanales sostenibles. A partir de estas observaciones específicas, se extraerían principios o conclusiones generales que guíen el desarrollo de la estrategia, como por ejemplo, que el uso de materiales sostenibles atrae a un segmento creciente de consumidores o que la optimización de energía mejora la rentabilidad. Esto permitirá formular estrategias más concretas y adaptadas a las condiciones particulares de la empresa.	Utilizando el método deductivo, "Artesanías AEH" podría partir de principios generales relacionados con la estabilidad empresarial, como las normas internacionales sobre prácticas ecológicas o teorías sobre la optimización de recursos en pequeñas empresas. Estos principios se aplicarán a la operación específica de la empresa para validar su efectividad. Por ejemplo, la teoría de que las empresas que implementan prácticas sostenibles logran una mayor fidelización del cliente puede ser aplicada y validada en el caso particular de "Artesanías AEH" mediante la adopción de prácticas responsables y el análisis de los resultados obtenidos en términos de crecimiento y competitividad.

Nota: La tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Fuente: elaboración propia

### 3.3 Herramientas

En el PMBOK, las herramientas y técnicas son esenciales para llevar a cabo los procesos de gestión de proyectos de manera efectiva. Algunas de las herramientas clave incluyen juicios de expertos, análisis de datos cuestionarios y encuestas, y representación de datos. Estas herramientas son cruciales para la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos y expectativas del proyecto. Según Project Management Institute (2017), “las herramientas y técnicas ayudan a los gerentes de proyectos y sus equipos a realizar el trabajo de acuerdo a los procesos de gestión de proyectos establecidos.”

Aquí se explican cada una de estas herramientas:

- Juicios de expertos: se refiere a la consulta y utilización del conocimiento y experiencia de personas con habilidades y conocimientos especializados en un área particular del proyecto. Este método se utiliza en diversas fases del proyecto para obtener evaluaciones, predicciones y asesoramientos informados.
- Análisis de datos: se refiere al uso de diversas técnicas para procesar, examinar y evaluar datos recolectados a lo largo del proyecto. Esto permite a los gerentes de proyectos tomar decisiones informadas basadas en evidencias cuantitativas y cualitativas.
- Cuestionarios y encuestas: se refiere a herramientas estructuradas de recolección de datos que permiten obtener información de un grupo amplio de personas de manera eficiente. Estas herramientas son útiles para recopilar datos cuantitativos y cualitativos de los stakeholders del proyecto.
- Representación de datos: se refiere al uso de gráficos, diagramas y tablas para presentar información de manera visual y fácilmente comprensible. Esta herramienta facilita la comunicación y comprensión de datos complejos entre los miembros del equipo y otros stakeholders.

- Revisión de documentos y análisis de políticas: se refiere a revisar los análisis de políticas gubernamentales, regulaciones y documentos oficiales que afectan al objetivo en estudio. Revisar documentos asegura que el plan de implementación cumpla con toda normativa vigente y garantice una alineación con las políticas nacionales y una mayor probabilidad de éxito.
- Herramientas de Planificación y Programación: se refiere a técnicas, métodos y aplicaciones utilizadas en la gestión de proyectos para organizar, programar, coordinar y monitorear las tareas y recursos necesarios para completar un proyecto de manera eficiente y efectiva. Estas herramientas son fundamentales para asegurar que todas las actividades del proyecto se ejecuten en el orden correcto y dentro del tiempo y presupuesto asignados.

En la siguiente tabla, se detallan las herramientas utilizadas para el desarrollo de los objetivos de este proyecto.

**Tabla 3**

*Herramientas Utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para identificar áreas de mejora.	Lecciones aprendidas Análisis de datos Cuestionarios y encuestas Representación de datos
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y	Cuestionarios y encuestas Revisión de documentos y análisis de políticas

adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.

3. Elaborar un plan de gestión integral que permitan a "Artesanías AEH" operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.	<p>Lecciones aprendidas</p> <p>Buenas prácticas</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Cuestionarios y encuestas</p>
4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME	<p>Lecciones aprendidas</p> <p>Buenas prácticas</p> <p>Análisis de datos</p>

---

Nota: La tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Supuestos y restricciones

En el contexto de la gestión de proyectos, los supuestos y las restricciones son elementos clave que los gerentes de proyectos deben identificar y gestionar para asegurar el éxito del proyecto. Ambos términos representan diferentes aspectos del entorno del proyecto y pueden influir significativamente en su planificación y ejecución.

Según el Project Management Institute (PMI), “Un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o seguro sin pruebas o demostración. Los supuestos afectan todos los aspectos de la planificación del proyecto y son parte integral del desarrollo del plan del proyecto” (PMI,2017, p.133). Es un condición o circunstancia que se considera verdadera, real o segura para la planificación del proyecto, aunque no esté completamente confirmada en el momento de la planificación. Son importantes para la planificación porque permiten a los gerentes de proyectos avanzar con un plan a pesar de la incertidumbre, sin embargo, también son crucial revisarlos y monitorearlos regularmente para ajustar los planes si alguno de los supuestos resulta ser incorrecto.

En cuanto a las restricciones, según el Project Management Institute (PMI), “Las restricciones del proyecto son las limitaciones que afectan el desempeño del proyecto, como la fecha de entrega del proyecto, el presupuesto disponible, los recursos asignados y las limitaciones de calidad” (PMI, 2017, p.136). Las restricciones deben ser identificadas y gestionadas cuidadosamente para asegurar que el proyecto se mantenga dentro de los límites establecidos y cumpla con los objetivos definidos.

Es esencial identificar y gestionar tanto los supuestos como las restricciones de "Artesanías AEH" para asegurar una planificación y ejecución efectiva de las mejoras propuestas en su operación y estructura como empresa.

**Tabla 4***Supuestos y Restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para identificar áreas de mejora.	<p>. Se asume que toda la información necesaria sobre la estructura empresarial y los productos de “Artesanías AEH” estará disponibles y accesibles</p> <p>. Se asume que el personal de “Artesanías AEH” estará dispuesto a colaborar proporcionando información y participando en entrevistas y encuestas</p>	<p>. El tiempo de proceso de caracterización debe completarse en 22 días</p> <p>. El equipo asignado al proyecto esta limitado a dos miembros</p> <p>. Cumplir con todas las normativas locales y nacionales relacionadas con la recopilación y manejo de datos</p>
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.	<p>. Se asume que toda la información necesaria sobre las regulaciones y requisitos para operar como una PYME en CR está disponible y accesible</p> <p>. Se asumen que las autoridades regulatorias estarán disponibles para proporcionar orientación y aclaraciones sobre los requisitos legales y normativos</p> <p>. Se asume que los stakeholders, incluidos los empleados y proveedores, apoyarán la transición de la empresa a una PYME</p>	<p>. El plazo para definir y cumplir con todos los requisitos es de 22 días.</p> <p>. El equipo dedicado a este proyecto está limitado a dos personas</p> <p>. “Artesanías AEH” debe cumplir con todas las normas locales y nacionales aplicables a as PYMEs en CR</p> <p>. Limitaciones en la disponibilidad de tecnología adecuada para la recopilación y análisis de datos</p>

- . Se asume que “Artesanías AEH” tendrá acceso a los recursos financieros necesarios para cubrir con los costos asociados regulatorios y de implementación
3. Elaborar un plan de gestión integral que permitan a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.
- . Se asumen que toda la información relevante sobre la estructura organizativa, los procesos actuales, y los recursos disponibles de “Artesanías AEH” está completa y precisa
  - . Se asumen que el personal y los stakeholders clave estarán dispuestos a colaborar proporcionando información y participando en el desarrollo del plan de gestión
  - . Se asume que “Artesanía AEH” tendrá acceso continuo a los recursos financieros necesarios para implementar el plan de gestión integral
  - . Se asumen que las condiciones del mercado permanecerán estables durante el periodo de planificación e implementación
- . El plano de gestión integral debe desarrollarse e implementarse en un plazo de 22 días
  - . El equipo asignado al proyecto esta limitado a dos personas
  - . “Artesanías AEH” debe cumplir con todas las normas locales y nacionales aplicables a las PYMEs en CR
  - . Limitaciones en la disponibilidad de tecnología adecuada para la recopilación y análisis de datos

<p>4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME</p>	<p>. Acceso a recursos tecnológicos y materiales sostenibles: Se asume que "Artesanías AEH" tendrá acceso a las tecnologías necesarias para implementar procesos de producción más eficientes y materiales sostenibles (como maderas certificadas y productos ecológicos) para cumplir con los objetivos de desarrollo responsable.</p> <p>. Disponibilidad de financiamiento: Se asume que la empresa contará con acceso a financiamiento, ya sea a través de bancos, programas gubernamentales para PYMEs o inversores, que permitirá realizar las inversiones necesarias para llevar a cabo las estrategias de adaptación.</p> <p>. Capacidad de adaptación del equipo: Se asume que el equipo de "Artesanías AEH" está dispuesto y es capaz de recibir la capacitación necesaria para implementar nuevas prácticas, procesos más sostenibles y manejar la automatización parcial</p>	<p>. Presupuesto limitado: La implementación de estrategias de desarrollo responsable y adaptación puede estar limitada por los recursos financieros de la empresa. Las inversiones en nuevas tecnologías, procesos más sostenibles y certificaciones pueden representar una carga financiera importante a corto plazo.</p> <p>. Capacidad productiva: La empresa es pequeña, por lo que la expansión de la producción puede estar limitada por la cantidad de mano de obra disponible</p> <p>. Falta de experiencia en prácticas responsables: "Artesanías AEH" podría enfrentar una curva de aprendizaje significativa al implementar prácticas sostenibles, ya que puede carecer de experiencia previa en estos aspectos, lo que podría retrasar la adaptación o</p>
--	--	---

---



de algunos de los procesos productivos.	incrementar los costos de capacitación y consultoría.
. Tendencia hacia el consumo sostenible: Se asume que el mercado seguirá valorando los productos sostenibles y artesanales, lo que beneficiará a "Artesanías AEH" en términos de demanda y crecimiento de ventas al implementar estrategias de prácticas responsables.	. Dependencia de proveedores: La empresa puede depender de proveedores de materiales que no siempre ofrecen productos certificados o sostenibles. Esto podría limitar la capacidad de la empresa para implementar prácticas ecológicas de inmediato y requeriría tiempo para diversificar las fuentes de suministro.
. Cumplimiento normativo: Se asume que la empresa cumplirá con las normativas legales y fiscales requeridas para operar como PYME, lo que permitirá un funcionamiento regular sin sanciones ni interrupciones.	. Resistencia al cambio: El equipo de trabajo, acostumbrado a ciertos métodos tradicionales de producción y operación, podría mostrar resistencia a la implementación de nuevas prácticas o tecnologías, lo que podría afectar la efectividad de la estrategia y requerir un enfoque gradual de cambio.

---

Nota: La tabla 4 muestra los supuestos y restricciones asociados a cada objetivo. Fuente: elaboración propia

### 3.5 Entregables

Los entregables son los productos, resultados o servicios concretos que se deben desarrollar durante la ejecución de un proyecto, permitiendo evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos planteados. Según el Project Management Institute (PMI), los entregables se definen como “cualquier producto, resultado o capacidad para realizar un servicio único y verificable que se debe producir para completar una fase o proyecto” (PMI, 2017, p.702).

En este proyecto, se plantea un plan de gestión integral que busca mejorar la operación de "Artesanías AEH" a través de acciones enfocadas en la optimización de procesos productivos, administrativos y comerciales. El objetivo es establecer una guía clara que permita organizar y fortalecer la operación de la empresa, facilitando su desarrollo y profesionalización de manera gradual.

La Tabla 5 se presenta un resumen de los entregables propuestos, organizados según cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

**Tabla 5**

*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para identificar áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Documentos de análisis de la estructura empresarial</li> <li>. Análisis FODA</li> <li>. Encuesta y Entrevista a los Stakeholders</li> <li>. Análisis situación en el Área de Gestión Administrativa</li> <li>- Análisis situación en el Área Producción</li> <li>- Análisis situación en el Área Ventas</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <p>2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Guía de cumplimiento normativo</li> <li>. Estrategias para el cumplimiento normativo y la formalización</li> </ul>  |
| <p>3. Elaborar un plan de gestión integral que permitan a "Artesanías AEH" operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación sistema contable</li> <li>- Plan de capacitaciones</li> <li>. Lineamientos Marketing y Ventas</li> <li>. Plan acción en el área de producción</li> </ul> |
| <p>4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Manual procedimientos internos</li> <li>. Impacto en la operación al trabajar como PYME</li> <li>. Plan de Implementación para la Formalización como PYME</li> </ul>    |

---

Nota: La tabla 5 muestra los entregables asociados a cada objetivo. Fuente: elaboración propia

## **4 Desarrollo**

### **4.1 Caracterización de la situación actual de “Artesanías AEH”**

La caracterización de la situación actual de "Artesanías AEH" busca evaluar el estado de las áreas empresariales clave como producción, gestión administrativa y de ventas, con el propósito de identificar fortalezas, desafíos y oportunidades de mejora. Este análisis considera aspectos relacionados con la estructura organizacional, las operaciones, los productos y el entorno comercial en el que se desenvuelve la empresa.

Mediante entrevistas, observaciones directas y la revisión de documentos internos, como registros financieros y operativos, se pretende obtener una visión integral de la empresa. Este enfoque permite identificar factores que afectan la eficiencia en la producción, la calidad de los productos y la gestión de recursos administrativos, así como oportunidades para fortalecer las estrategias de ventas y comercialización.

El objetivo de esta caracterización es establecer una base sólida para diseñar estrategias que fortalezcan las áreas empresariales actuales, optimicen los procesos internos y posicionen a "Artesanías AEH" como una empresa más estructurada y competitiva. Esto incluye el desarrollo de procesos más eficientes, la mejora de prácticas administrativas y la implementación de estrategias digitales que incrementen las ventas y amplíen el alcance comercial de la empresa, especialmente en el mercado turístico y artesanal.

#### **4.1.1 Evaluación estructura empresarial de "Artesanías AEH"**

Se realizaron cuestionarios, encuestas y entrevistas como parte de la evaluación de la estructura empresarial de "Artesanías AEH". El cuestionario fue diseñado para recopilar información detallada sobre diversos aspectos de la empresa, abarcando desde la organización jerárquica hasta los procesos operativos y administrativos. Este cuestionario se estructuró en varias secciones clave, cada una enfocada en un área específica de la estructura empresarial.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron a los participantes ofrecer respuestas detalladas, proporcionando datos cualitativos esenciales para un análisis profundo de la organización. Esta metodología combinó preguntas abiertas y cerradas, lo que facilitó la obtención de una visión integral de la estructura y funcionamiento de la empresa. Además, las entrevistas fueron complementadas con observaciones directas y una revisión exhaustiva de los documentos históricos y actuales de la empresa.

En paralelo, se realizaron encuestas y entrevistas dirigidas a los principales stakeholders de "Artesanías AEH", incluidos empleados, clientes y proveedores. El objetivo fue obtener una visión completa de sus percepciones, expectativas y necesidades en relación con la situación actual de la empresa, así como identificar oportunidades de mejora y desafíos a futuro. Estas actividades son fundamentales para comprender cómo los stakeholders perciben el desempeño de la empresa y para diseñar estrategias que se alineen con sus expectativas.

La recopilación de estas percepciones es crucial para poder adaptar la estructura organizacional de "Artesanías AEH", mejorar sus procesos operativos, y fortalecer sus relaciones con clientes y proveedores.

En la siguiente tabla 6 se presentan las respuestas proporcionadas por el señor Alexis Elizondo Hidalgo, propietario de "Artesanías AEH". Estas respuestas fueron recopiladas con el fin de obtener una visión inicial o un diagnóstico general de la estructura organizativa de la empresa, sus procesos y flujos de trabajo, así como la manera en que se gestiona la

comunicación y coordinación entre los empleados. Además, se incluyen sus comentarios sobre la cultura empresarial actual y las proyecciones para el futuro de la empresa.

**Tabla 6**

*Cuestionario*

CUESTIONARIO	NOTAS
1. Información General	
<p>¿Cuál es su nombre y cargo dentro de "Artesanías AEH"?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p> <p>¿Podría describir brevemente las principales actividades de la empresa?</p>	<p>- Alexis Elizondo Hidalgo</p> <p>- 20 años</p> <p>- Producción y venta</p>
2. Estructura Organizacional	
<p>¿Cuál es la estructura jerárquica actual de la empresa? (Por ejemplo, organigrama, niveles jerárquicos).</p> <p>¿Cuáles son las principales áreas o departamentos de la empresa?</p> <p>¿Qué responsabilidades tiene cada área o departamento?</p> <p>¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades entre los empleados?</p> <p>¿Existen supervisores o gerentes que se encarguen de cada área? ¿Cuáles son sus responsabilidades?</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Quién tiene la última palabra en decisiones clave?</p>	<p>- No existe estructura jerárquica, ha sido atendida de forma unipersonal y ocasionalmente se contrata a una o dos personas.</p> <p>- Las diferentes actividades de organización y dirección en pro de la producción y venta han sido absorbidas por el propietario, lo mismo que las decisiones claves.</p>
3. Procesos y Flujos de Trabajo	
<p>¿Podría describir los principales procesos de trabajo dentro de la empresa? (Por ejemplo, producción, ventas, administración).</p>	<p>Si bien es cierto no existen procesos documentados, si se tiene definidos:</p> <p>1. compra de materia prima, insumos</p>

<p>¿Cómo se coordina el trabajo entre los diferentes departamentos o áreas?</p> <p>¿Cuáles son los procesos clave que determinan el éxito de las operaciones diarias?</p> <p>¿Cómo se gestiona la comunicación entre las distintas áreas de la empresa?</p> <p>¿Qué mecanismos existen para resolver conflictos o problemas que surjan durante los procesos de trabajo?</p>	<p>2. corte de la madera</p> <p>3. perforación de la madera</p> <p>4. lijado de la madera</p> <p>5. sellado de la madera</p> <p>6. lijado del sellado</p> <p>7. armado del producto</p> <p>8. control de calidad</p> <p>“El éxito radica en lograr un producto de excelente calidad en su acabado”</p> <p>Nota:</p> <p>“Los procesos se desarrollan con calidad total y supervisados por el propietario”</p>
<p>4. Comunicación y Coordinación</p>	
<p>¿Cómo se comunican los empleados entre sí y con la dirección?</p> <p>¿Existen reuniones regulares entre los diferentes niveles de la empresa? ¿Con qué frecuencia se realizan?</p> <p>¿Cómo se transmiten las decisiones importantes a los empleados?</p> <p>¿Qué canales de comunicación se utilizan con mayor frecuencia dentro de la empresa? (Correo electrónico, reuniones, etc.)</p>	<p>- Existe una comunicación constante y abierta y directa</p> <p>- Se define planes y objetivos para la ejecución de los procesos</p> <p>- Se escucha la opinión de los trabajadores y se tienen acuerdos de forma verbal</p>
<p>5. Evaluación y Mejora</p>	
<p>¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados y de los procesos empresariales?</p> <p>¿Existen procedimientos establecidos para la mejora continua de la empresa?</p> <p>¿Qué cambios recientes se han hecho en la estructura o los procesos de la empresa?</p>	<p>- La evaluación por el nivel de producción y de la calidad</p> <p>- No existen procedimientos, pero se comporten las ideas para la mejora continua</p> <p>- Se cambio el proceso del sellado de la madera de lo químico a lo natural</p> <p>- El mayor desafío es el crecimiento de la empresa</p>

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la empresa en términos de organización y estructura?	
6. Cultura Organizacional	
<p>¿Cómo describiría la cultura organizacional de "Artesanías AEH"?</p> <p>¿Qué valores y principios son más importantes para la empresa?</p> <p>¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?</p> <p>¿Cómo se reconoce y recompensa el buen desempeño en la empresa?</p>	<p>- Destacan los valores de la confianza, la colaboración y respeto, convencidos todos (propietario y trabajadores) de la importancia de la calidad en el producto</p> <p>Lo que hacemos se hace "con fuego en el corazón"</p>

Nota: cuestionario con preguntas y respuestas para establecer diagnostico empresarial. Fuente: elaboración propia, información determinada por una entrevista.

En la siguiente tabla 7 se presentan las respuestas obtenidas durante la entrevista con el proveedor principal de "Artesanías AEH", Maderas Don Bosco. Esta información es clave para comprender la relación comercial entre ambas partes, así como los procesos de suministro de materias primas y su impacto en las operaciones de la empresa.



**Tabla 7***Entrevista Proveedor*

1. ¿Cómo calificarías tu experiencia trabajando con "Artesanías AEH"?				
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
2. ¿Se cumplen los pagos y los términos contractuales de manera oportuna?				
<input checked="" type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> Nunca
3. ¿Cómo podríamos mejorar nuestra relación comercial?				
(Open-ended)				
Los pagos los recibimos en efectivo. Si aumentaran el nivel de compras le podríamos hacer un mayor descuento.				
4. ¿Estás satisfecho con la comunicación y coordinación durante el proceso de pedido y entrega?				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5. ¿Qué recomendaciones tienes para mejorar nuestra colaboración en el futuro?				
(Open-ended)				
Que si se aumentan las compras nos sigan comprando únicamente a nosotros la madera				

Nota: La tabla 7 muestra una entrevista realizada a Maderas Don Bosco. Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se presentan las respuestas obtenidas durante la entrevista con la persona encargada de la distribución de los productos principales de "Artesanías AEH". Estas respuestas son fundamentales para entender el proceso de colocación de los productos en el mercado, las estrategias de distribución empleadas, y cómo este aspecto impacta en las ventas y visibilidad de la empresa.

**Tabla 8**

*Entrevista Cliente*

1. ¿Qué es lo que más valoras de los productos de "Artesanías AEH"?			
(Open-ended)			
La calidad de los productos y los precios razonables que tienen			
2. ¿Has tenido algún problema con la calidad o disponibilidad de los productos?			
( ) Sí	(X ) No	Si respondiste "Sí", ¿puedes explicar con más detalle?	
		Durante muchos años han cumplido con la calidad y plazos de entrega	
3. ¿Cómo calificarías el servicio al cliente proporcionado por "Artesanías AEH"?			
(X ) Excelente	( ) Bueno	( ) Regular	( ) Deficiente
4. ¿Qué productos adicionales te gustaría que "Artesanías AEH" ofreciera?			
(Open-ended)			
Otros productos para uso en el hogar			
5. ¿Recomendarías "Artesanías AEH" a otros? ¿Por qué o por qué no?			
(Open-ended)			
Sí, por la calidad de los productos, el precio y la responsabilidad que brindan			

Nota: La tabla 8 muestra una entrevista para recolectar información de "Artesanías AEH". Fuente: elaboración propia

#### 4.1.1.1 Análisis FODA

Según Wheelen y Hunger (2012), "el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una de las herramientas más fundamentales para analizar el entorno de cualquier organización". Esta metodología permite identificar y evaluar los factores internos y externos que influyen en la operación de una empresa, proporcionando un marco estratégico para la toma de decisiones.

En este documento, se aplica el análisis FODA a "Artesanías AEH" con el fin de diagnosticar su situación actual, destacando sus capacidades internas, las áreas que requieren mejoras y los factores del entorno que representan oportunidades o amenazas. Este análisis no constituye un estudio de factibilidad, sino una herramienta estratégica que permite entender mejor las condiciones bajo las cuales opera la empresa.

Para su elaboración, se realizaron encuestas y entrevistas dirigidas a clientes, colaboradores y otros actores relevantes, con el propósito de obtener información objetiva y detallada. El resultado del análisis FODA servirá como punto de partida para orientar estrategias que permitan a "Artesanías AEH" fortalecer su operación, optimizar sus recursos y adaptarse de manera efectiva a las dinámicas del mercado.

**Tabla 9**

*Análisis FODA*

<b>ANALISIS F.O.D.A</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Calidad del Producto 2. Flexibilidad Operativa 3. Reputación y Posicionamiento en el Mercado 4. Precios competitivos	1. Expansión de Mercado 2. Incorporación de Prácticas Sostenibles 3. Diversificación de Productos	1. Falta de Formalización y Estructura Organizativa 2. Dependencia en Mano de Obra Familiar	1. Intensa Competencia en el Sector 2. Dependencia del Mercado Local 3. Riesgos Económicos y Regulatorios

5. Propietario con formación profesional	4. Expansión a Mercados Internacionales	3. Oferta de Productos Limitada	4. Competencia de Productos Más Baratos
6. Reconocimiento en el Mercado Local	5. Adopción de Tecnologías Modernas	4. Capacidad Limitada de Producción	5. Dependencia de Materias Primas Locales
7. Producción Bajo Pedido	6. Colaboraciones Estratégicas	5. Falta de Marketing Digital	6. Impacto del Cambio Climático
	7. Participación en Ferias y Exposiciones	6. Dependencia de Canales de Venta Limitados	7. Cambios en las Preferencias del Consumidor
		7. Falta de Innovación en el Diseño	

Nota: tabla con los puntos clave del análisis FODA realizada a “Artesanías AEH”. Fuente: elaboración propia.

#### a) Fortalezas:

##### 1. Calidad del Producto:

“Artesanías AEH” se distingue por la alta calidad de los materiales utilizados, especialmente la madera, y por los acabados detallados que se aplican a cada producto. La personalización con elementos culturales, como la leyenda "Pura Vida", agrega un valor único que resuena con la identidad costarricense y atrae tanto a los turistas como a los locales.

##### 2. Flexibilidad Operativa:

La empresa ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a las demandas del mercado. Esto se evidencia en su capacidad para ajustar la producción y distribución, como fue el caso de su asociación con Auto Mercado, lo que permitió a la empresa asegurar un canal de ventas estable y aumentar su producción.

##### 3. Reputación y Posicionamiento en el Mercado:

Gracias a la presencia constante en Auto Mercado, una cadena de supermercados reconocida en Costa Rica, los productos de “Artesanías AEH” ya

están bien posicionados, lo que genera confianza y lealtad entre los consumidores.

4. Precios Competitivos:

Estructura de costos que permite mantener precios accesibles sin sacrificar la calidad.

5. Propietario con Formación Profesional:

El dueño es administrador de empresas, lo que le otorga conocimientos clave en gestión y administración.

6. Reconocimiento en el Mercado Local:

Aunque pequeña, la marca tiene un historial que respalda la calidad y confiabilidad de sus productos.

7. Producción Bajo Pedido:

Este modelo evita la acumulación de inventarios y reduce costos asociados.

**b) Oportunidades:**

1. Expansión de Mercado:

Existen oportunidades significativas para expandir la presencia de “Artesanías AEH” a otras cadenas de supermercados, tiendas especializadas en artesanías, y mercados internacionales, especialmente en lugares donde la artesanía costarricense es valorada.

2. Incorporación de Prácticas Sostenibles:

Implementar prácticas responsables y regenerativas no solo puede mejorar la reputación de la empresa, sino también atraer a un segmento creciente de consumidores que valoran el cuidado y el respeto por el medio ambiente.

3. Diversificación de Productos:

“Artesanías AEH” puede diversificar su línea de productos al explorar la creación de nuevos artículos, como muebles adaptables y otros productos de decoración para el hogar, lo que podría atraer a un mercado más amplio y reducir su dependencia de unos pocos productos clave.

4. Expansión a Mercados Internacionales:

Existe la posibilidad de exportar productos a mercados extranjeros que valoren productos artesanales de alta calidad, especialmente aquellos relacionados con la cultura costarricense.

5. Adopción de Tecnologías Modernas:

Incorporar herramientas digitales y de comercio electrónico puede aumentar las ventas y mejorar la eficiencia operativa.

6. Colaboraciones Estratégicas:

Asociarse con otras marcas locales o con diseñadores podría ayudar a "Artesanías AEH" a innovar en sus productos y a ingresar a nuevos mercados.

7. Participación en Ferias y Exposiciones:

Participar en ferias comerciales de artesanías locales e internacionales puede aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes.

**c) Debilidades:**

1. Falta de Formalización y Estructura Organizativa:

La empresa opera principalmente como una microempresa familiar, lo que implica que no cuenta con una estructura organizativa formal. Esto puede limitar su capacidad para escalar y manejar operaciones más complejas de manera eficiente.

2. Dependencia en Mano de Obra Familiar:

La empresa depende en gran medida de los miembros de la familia para su operación diaria. Esta dependencia podría ser un obstáculo en situaciones de crecimiento, donde se necesitaría más personal especializado y procesos más formalizados.

3. Oferta de Productos Limitada:

Aunque han intentado diversificar su línea de productos, la gama sigue siendo limitada. Ampliar la oferta podría atraer a nuevos segmentos de mercado y ayudar a la empresa a reducir su dependencia de unos pocos productos.

4. Capacidad Limitada de Producción:

La producción artesanal puede ser limitada en volumen, lo que dificulta el escalado del negocio para satisfacer una mayor demanda sin comprometer la calidad.

5. Falta de Marketing Digital:

La empresa podría carecer de una presencia en línea significativa, lo que limita su alcance a un público más amplio, especialmente a nivel internacional.

6. Dependencia de Canales de Venta Limitados:

La dependencia de un solo canal de distribución (Auto Mercado) puede ser riesgosa si las condiciones con ese socio cambian desfavorablemente.

7. Falta de Innovación en el Diseño:

La empresa podría estar rezagada en la actualización de sus productos o en la introducción de nuevas líneas de productos, lo que podría hacer que pierda relevancia en un mercado competitivo.

**d) Amenazas:**

## 1. Intensa Competencia en el Sector:

La competencia con otros fabricantes de artesanías, tanto nacionales como internacionales, puede afectar la cuota de mercado de "Artesanías AEH". Los competidores que ofrezcan productos similares a un menor costo o con una mejor distribución podrían representar un desafío significativo.

## 2. Dependencia del Mercado Local:

La excesiva dependencia de Auto Mercado y del mercado local podría representar un riesgo si cambian las condiciones del mercado o si surge alguna interrupción en la relación comercial, lo que podría impactar significativamente las ventas.

## 3. Riesgos Económicos y Regulatorios:

Cambios en la economía local, fluctuaciones en los costos de los materiales, o modificaciones en las regulaciones para PYMEs en Costa Rica podrían aumentar los costos operativos de la empresa y limitar sus oportunidades de expansión.

## 4. Competencia de Productos Más Baratos:

La competencia de productos industriales o importados de bajo costo puede representar una amenaza para la viabilidad económica de los productos artesanales de "Artesanías AEH".

## 5. Dependencia de Materias Primas Locales:

La variabilidad en la disponibilidad y precio de las materias primas locales podría afectar la capacidad de producción y los márgenes de beneficio.

## 6. Impacto del Cambio Climático:

El cambio climático podría afectar la disponibilidad de ciertos tipos de madera o materias primas necesarias para la producción.



## 7. Cambios en las Preferencias del Consumidor:

La tendencia de los consumidores hacia productos más modernos o tecnológicos podría disminuir la demanda de productos tradicionales y artesanales.

Este análisis FODA proporciona una visión integral de la situación actual de "Artesanías AEH" y permite identificar las áreas en las que la empresa puede trabajar para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

### **4.1.2 Análisis situación en el Área de Gestión Administrativa**

#### **4.1.2.1 Situación Actual Financiera**

En "Artesanías AEH", la gestión financiera se lleva a cabo de manera manual y sencilla, acorde con las características de una empresa pequeña. Los ingresos provienen principalmente de los pedidos regulares realizados por un cliente clave, lo que asegura un flujo constante de entrada de recursos. Sin embargo, esta dependencia limita la diversificación de fuentes de ingreso y puede representar un desafío en caso de fluctuaciones en la demanda.

Los egresos de la empresa se manejan en su mayoría como costos variables. El personal se contrata únicamente por pedido, y la adquisición de materias primas se realiza de acuerdo con las necesidades específicas de producción. Este esquema permite minimizar los costos fijos, aunque exige una planificación precisa para evitar desbalances financieros, especialmente en meses de mayor actividad.

El flujo de caja está estrechamente relacionado con el ciclo de producción y los pagos provenientes de los pedidos entregados. Al no contar con un sistema contable formal, el control de los flujos financieros se realiza de manera básica, lo que puede dificultar el análisis detallado de la liquidez y la rentabilidad. Esto también representa un obstáculo para realizar proyecciones financieras confiables a corto y mediano plazo.

A pesar de estas limitaciones, "Artesanías AEH" ha logrado mantener sus operaciones mediante un manejo ajustado de sus recursos, basado en la experiencia y conocimientos directos del propietario. Este enfoque operativo, aunque funcional, requiere precisión en el manejo financiero para enfrentar los retos asociados a su modelo actual.

### Recopilación de Información Financiera Informal

En ausencia de estados financieros formales, es esencial reunir la mayor cantidad de información financiera posible a través de entrevistas, revisión de registros manuales, y cualquier otro documento disponible. Esta información puede incluir:

#### a) Registros de Ventas:

Se recopilaron datos sobre las ventas mensuales utilizando diversas fuentes, incluyendo facturas, recibos y registros informales mantenidos por el propietario. Esta recopilación de información permitió construir un panorama más completo y preciso del rendimiento de ventas de la empresa. Aunque parte de la documentación es informal, se hizo un esfuerzo por consolidar todos los datos disponibles para ofrecer una representación fiel de las transacciones comerciales a lo largo del periodo analizado. Este enfoque también subraya la importancia de formalizar y sistematizar los registros para facilitar futuras evaluaciones financieras y de desempeño.

**Tabla 10**

*Ventas de "Artesanías AEH" 2023-2024*

Mes 06/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₪ 4 016,00	₪ 481 920,00
Producto 2: Chorreador Viajero	96	₪ 6 275,00	₪ 602 400,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₪ 35 000,00	₪ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₪ 10 000,00	₪ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	100	₪ 2 500,00	₪ 250 000,00
			<b>₪ 1 334 320,00</b>
<b>Mes 07/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>			

Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 542 160,00</b>

Mes 08/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 4 016,00	₺ 481 920,00
Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 6 275,00	₺ 602 400,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	100	₺ 2 500,00	₺ 250 000,00
			<b>₺ 1 334 320,00</b>

Mes 09/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 542 160,00</b>

Mes 10/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 542 160,00</b>

Mes 11/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 4 016,00	₺ 481 920,00
Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 6 275,00	₺ 602 400,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 1 084 320,00</b>

Mes 12/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 542 160,00</b>

Mes 01/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 4 016,00	₺ 481 920,00
Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 6 275,00	₺ 602 400,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 1 084 320,00</b>

Mes 02/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ 35 000,00	₺ -
Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ 10 000,00	₺ -
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 542 160,00</b>

Mes 03/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 35 000,00	₺ 105 000,00
Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 10 000,00	₺ 60 000,00
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 707 160,00</b>

Mes 04/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 4 016,00	₺ 481 920,00
Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 6 275,00	₺ 602 400,00
Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 35 000,00	₺ 105 000,00

Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 10 000,00	₺ 60 000,00
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 1 249 320,00</b>

Mes 05/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 4 016,00	₺ 240 960,00
Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 6 275,00	₺ 301 200,00
Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 35 000,00	₺ 105 000,00
Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 10 000,00	₺ 60 000,00
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ 2 500,00	₺ -
			<b>₺ 707 160,00</b>

Nota: tablas de las ventas del último año labora 2023 - 2024. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

La siguiente tabla resume los ingresos por ventas obtenidos por Artesanías AEH durante el último año laboral 2023-2024.

**Tabla 11**

*Resumen Ventas Anual de "Artesanías AEH"*

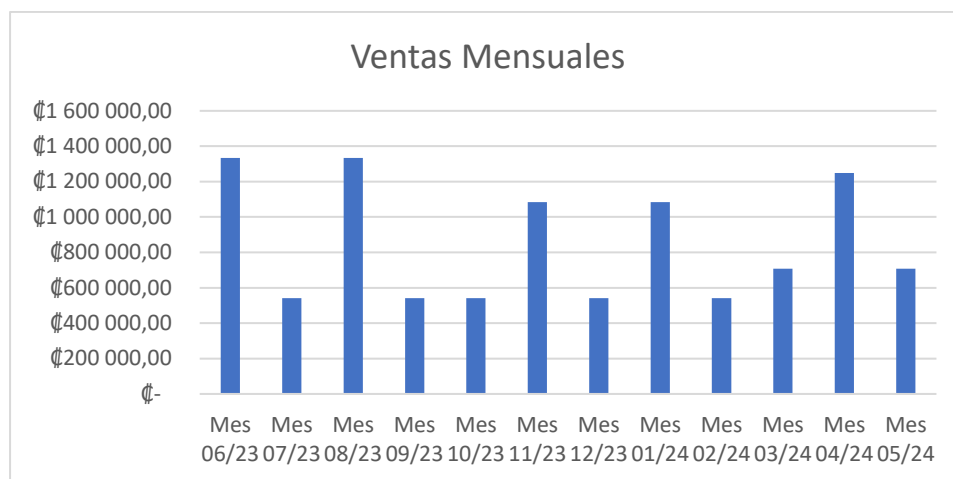
MES	VENTA
Mes 06/23	₺ 1 334 320,00
Mes 07/23	₺ 542 160,00
Mes 08/23	₺ 1 334 320,00
Mes 09/23	₺ 542 160,00
Mes 10/23	₺ 542 160,00
Mes 11/23	₺ 1 084 320,00
Mes 12/23	₺ 542 160,00
Mes 01/24	₺ 1 084 320,00
Mes 02/24	₺ 542 160,00
Mes 03/24	₺ 707 160,00
Mes 04/24	₺ 1 249 320,00
Mes 05/24	₺ 707 160,00
	<b>₺ 10 211 720,00</b>

Nota: tabla resumen de las ventas del último año labora 2023 - 2024. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

El comportamiento de las ventas se visualiza de manera más clara y detallada en el gráfico a continuación, el cual permite analizar las tendencias, variaciones mensuales, y cualquier patrón significativo que haya influido en el desempeño de las ventas a lo largo del último año.

**Figura 15**

*Gráfico Ventas Anual "Artesanías AEH"*



Nota: tabla resumen de las ventas del último año labora 2023 - 2024. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

#### **b) Registros de Compras y Gastos:**

Dado que las ventas de sus productos son muy específicas y recurrentes, "Artesanías AEH" tiene un control preciso sobre los costos por unidad. Las siguientes tablas presentan un desglose detallado de los costos asociados a sus productos más vendidos: el chorreador tradicional y el chorreador viajero, y con esto realizar más fácil el control de gastos de la empresa.

**Tabla 12**

*Tabla con Costos Variables del "Chorroador Tradicional"*

Costos variables del "Chorroador fijo"		
Insumos	Cantidad requeridas por chorroador	Precio por cantidad requerida
Tablero madera	1 base: 20 cm x 11,66 cm	₺ 335,00
Tablero madera	1 tapa: 13,75 cm x 9,5 cm	₺ 195,00
Tablero madera	2 soportes: 30 cm x 3,3 cm	₺ 155,00
Tinte color miel	0,92 ml	₺ 15,00
Sellador	6,55 ml	₺ 30,00
Laca transparente brillante	4,29 ml	₺ 25,00
Thinner	34,47 ml	₺ 75,00
Mecha industrial blanca	0,83 g	₺ 5,00
Clavos decorativos	6 und	₺ 150,00
Clavos con cabeza	6 und	₺ 5,00
Cola blanca	0,26 ml	₺ 5,00
Lija N 180	0,75 pliegos	₺ 225,00
Lija N 400	0,50 pliegos	₺ 150,00
		₺ <b>1 370,00</b>

Nota: La tabla 10 muestra los costos determinados por "Artesanías AEH" para los chorroadores tradicionales. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

**Tabla 13**

*Tabla con Costos Variables del "Chorroador Viajero"*

Costos variables del "Chorroador viajero"		
Insumos	Cantidad requeridas por chorroador	Precio por cantidad requerida
Tablero madera	1 base: 14,80 cm x 10,50 cm	₺ 250,00
Tablero madera	1 tapa: 14,80 cm x 10,50 cm	₺ 250,00
Tablero madera	2 soportes: 30 cm x 3,3 cm	₺ 315,00
Tablero madera	3 soportes: 10,50 cm x 3,3 cm	₺ 170,00
Tinte color miel	0,92 ml	₺ 10,00
Sellador	6,55 ml	₺ 30,00
Laca transparente brillante	4,29 ml	₺ 30,00
Thinner	34,47 ml	₺ 100,00
Mecha industrial blanca	0,83 g	₺ 5,00
Clavos decorativos	6 und	₺ 300,00
Clavos con cabeza	6 und	₺ 5,00

Cola blanca	0,26 ml	₺	5,00
Lija N 180	0,75 pliegos	₺	20,00
Lija N 400	0,50 pliegos	₺	10,00
Pintura acrílica roja	0,12 ml	₺	10,00
Pintura acrílica verde	0,19 ml	₺	10,00
Pintura acrílica amarilla	0,23 ml	₺	10,00
		₺	<b>1 530,00</b>

Nota: La tabla 17 muestra los costos determinados por “Artesanías AEH” para los chorreadores viajeros. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

Para el año laboral 2023-2024, se determinaron los gastos generados por la empresa a partir de la información proporcionada sobre diversas fuentes. Estos incluyen compras realizadas a proveedores, pagos efectuados a trabajadores, y los costos de servicios que se pagan mensualmente. Adicionalmente, se consideraron los gastos relacionados con el mantenimiento de herramientas, el cual se realiza trimestralmente, aunque el monto exacto puede variar.

También se incluyeron los gastos anuales, como los relacionados con obligaciones tributarias. La siguiente tabla presenta un desglose detallado de los gastos mensuales, ofreciendo una visión clara y organizada de las distintas categorías de egresos que impactan las finanzas de la empresa. Este análisis es crucial para comprender el flujo de caja y para la planificación financiera futura.

**Tabla 14**

*Gastos de Empresa*

Mes 06/23	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 1 370,00	₺ 164 400,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 1 530,00	₺ 146 880,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	100	₺ 1 000,00	₺ 100 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 90 000,00	₺ 90 000,00



Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	1	₺ 80 000,00	₺ 80 000,00
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 841 280,00</b>

<b>Mes 07/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 300 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 460 640,00</b>

<b>Mes 08/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 90 000,00	₺ 90 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	1	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 761 280,00</b>

<b>Mes 09/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00

Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	1	₺ 80 000,00	₺ 80 000,00
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 540 640,00</b>

<b>Mes 10/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 460 640,00</b>

<b>Mes 11/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 1 370,00	₺ 164 400,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 1 530,00	₺ 146 880,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 90 000,00	₺ 90 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 661 280,00</b>

<b>Mes 12/23</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00

Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	1	₺ 80 000,00	₺ 80 000,00
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 540 640,00</b>

Mes 01/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 1 370,00	₺ 164 400,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 1 530,00	₺ 146 880,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	100	₺ 1 000,00	₺ 100 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 90 000,00	₺ 90 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	1	₺ 100 000,00	₺ 100 000,00
			<b>₺ 761 280,00</b>

Mes 02/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 4: Sillas Plegables	0	₺ -	₺ -
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 460 640,00</b>

Mes 03/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 12 500,00	₺ 37 500,00
Costo Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 5 000,00	₺ 30 000,00
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00

Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	1	₺ 80 000,00	₺ 80 000,00
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 608 140,00</b>

Mes 04/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	120	₺ 1 370,00	₺ 164 400,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	96	₺ 1 530,00	₺ 146 880,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 12 500,00	₺ 37 500,00
Costo Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 5 000,00	₺ 30 000,00
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 90 000,00	₺ 90 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 728 780,00</b>

Mes 05/24	CANTIDAD	PRECIO UN	TOTAL
<b>GASTOS</b>			
Costo Producto 1: Chorreador Tradicional	60	₺ 1 370,00	₺ 82 200,00
Costo Producto 2: Chorreador Viajero	48	₺ 1 530,00	₺ 73 440,00
Costo Producto 3: Mesas Plegables	3	₺ 12 500,00	₺ 37 500,00
Costo Producto 4: Sillas Plegables	6	₺ 5 000,00	₺ 30 000,00
Costo Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 200 000,00	₺ 200 000,00
Costos Operativos: Trabajadores	1	₺ 45 000,00	₺ 45 000,00
Costos Operativos: Servicios	1	₺ 60 000,00	₺ 60 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	0	₺ -	₺ -
Costos Operativos: Tributación	0	₺ -	₺ -
			<b>₺ 528 140,00</b>

Nota: tablas de gastos del último año labora 2023 - 2024. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

La siguiente tabla resume los gastos realizados por Artesanías AEH durante el último año laboral 2023-2024.

**Tabla 15***Resumen de Gastos Anual de “Artesanías AEH”*

MES	GASTOS
Mes 06/23	₪ 861 280,00
Mes 07/23	₪ 460 640,00
Mes 08/23	₪ 761 280,00
Mes 09/23	₪ 540 640,00
Mes 10/23	₪ 460 640,00
Mes 11/23	₪ 661 280,00
Mes 12/23	₪ 540 640,00
Mes 01/24	₪ 261 280,00
Mes 02/24	₪ 460 640,00
Mes 03/24	₪ 608 140,00
Mes 04/24	₪ 728 780,00
Mes 05/24	₪ 528 140,00
	<b>₪ 7 353 380,00</b>

Nota: tabla resumen de gastos del último año labora 2023 - 2024. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

**c) Efectivo en Caja:**

En la actualidad, la empresa "Artesanías AEH" no mantiene un registro contable formalizado del efectivo disponible en caja. Esta falta de control sobre el flujo de caja genera una situación en la que no es posible verificar de manera precisa si el balance anual entre ventas y gastos corresponde fielmente a la realidad financiera de la empresa. Sin un registro adecuado del efectivo, la empresa corre el riesgo de enfrentar problemas de liquidez no anticipados, lo que podría afectar su capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, planificar inversiones, o responder a emergencias financieras.

La ausencia de un sistema de control de caja no solo impide la elaboración de un flujo de caja exacto, sino que también dificulta la identificación de posibles errores, pérdidas o irregularidades en la gestión del efectivo. Además, sin una visión clara del efectivo disponible, es

complicado evaluar la verdadera rentabilidad de las operaciones diarias y semanales, y tomar decisiones informadas sobre gastos, ahorros o reinversiones.

"Artesanías AEH" ha logrado mantener una operación financiera funcional basada en un modelo sencillo, donde los ingresos provienen principalmente de la venta de productos artesanales con una estructura de costos ajustada a la demanda. Sin embargo, la dependencia de un cliente principal y la falta de formalización en la gestión financiera representan retos significativos. Aunque la empresa cierra el periodo con una utilidad positiva, esta es limitada, lo que resalta la necesidad de optimizar el manejo de recursos, mejorar el control de costos y explorar nuevas oportunidades de mercado que le permitan fortalecer su posición y garantizar la estabilidad económica en el futuro.

#### **4.1.2.2 Situación actual de cumplimiento normativo**

Actualmente, "Artesanías AEH" enfrenta desafíos relacionados con el cumplimiento normativo y la formalización completa de su operación. Si bien el propietario, Alexis Elizondo, está pensionado y cuenta con cobertura de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), la empresa no está registrada en la CCSS para gestionar la relación laboral con los colaboradores ocasionales que participan en la producción por pedido. Esta situación refleja la naturaleza informal de la contratación y limita las posibilidades de crecimiento estructurado.

La empresa tampoco cuenta con una marca registrada, lo que restringe su capacidad para proteger su identidad comercial y aprovechar plenamente las oportunidades de posicionamiento en el mercado. Además, aunque se cumplen las obligaciones tributarias básicas, falta una estructura administrativa que facilite el manejo de registros contables y procesos legales, aspectos fundamentales para proyectarse como una PYME formal.

Aunque no se requiere el cumplimiento inmediato de todos los requisitos normativos, se propone proyectar a "Artesanías AEH" hacia un modelo formalizado que maximice sus beneficios como microempresa. Entre los objetivos están:

- Registro en la CCSS:

Registrar la empresa en la CCSS para cumplir con los requisitos laborales básicos y ofrecer cobertura a futuros empleados, ya que se proyecta un incremento en la demanda que podría requerir personal constante. Esto también garantizaría el acceso a derechos laborales esenciales, mejorando la percepción y confianza hacia la empresa.

- Póliza de Riesgos Laborales (INS):

Adquirir una póliza de riesgos del Instituto Nacional de Seguros (INS) para proteger tanto a los colaboradores como a la empresa frente a posibles accidentes laborales. Esto no solo garantiza seguridad para los trabajadores, sino que también minimiza riesgos legales y financieros.

- Trámite de Patentes Municipales:

Obtener las patentes necesarias para operar legalmente en la localidad correspondiente, formalizando el funcionamiento del taller.

- Marca Registrada:

Iniciar el proceso de registro de la marca para proteger la identidad comercial de "Artesanías AEH" y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Contar con una marca registrada permitirá a la empresa competir con mayor confianza y crear líneas específicas para distintos mercados.

- Proyección como PYME:

Aunque actualmente la empresa opera como microempresa, la proyección hacia una formalización PYME permitirá acceder a múltiples beneficios, como programas de financiamiento, capacitaciones y el Sello PYME Artesanal del MEIC. Este sello posiciona a los

productos como auténticos y culturales, aumentando su valor agregado en mercados nacionales e internacionales.

La formalización de "Artesanías AEH" permitirá cumplir con normativas esenciales mientras aprovecha beneficios como acceso a financiamiento, asesoría técnica y participación en ferias comerciales. Acciones como el registro de marca y la obtención del Sello PYME Artesanal posicionarán sus productos como representativos de la cultura costarricense, atrayendo mercados turísticos y exportadores, además de generar confianza en socios y clientes al fortalecer su imagen comercial.

En conclusión, avanzar en la formalización, incluyendo el registro en la CCSS, la adquisición de pólizas de riesgos laborales (INS), la obtención de patentes municipales y la certificación PYME, estructurará las operaciones de la empresa y abrirá oportunidades estratégicas para consolidar a "Artesanías AEH" como una empresa más competitiva en el mercado.

#### **4.1.2.3 Situación actual de recursos humanos**

En "Artesanías AEH", la operación depende principalmente del propietario, Alexis Elizondo, quien asume múltiples funciones, desde la dirección de la empresa hasta la producción artesanal. Este modelo ha sido funcional en el contexto actual, pero representa un desafío para el crecimiento y la continuidad operativa. Aunque los hijos del propietario y colaboradores ocasionales participan en la producción, su incorporación es esporádica y basada en la demanda de pedidos, sin una relación laboral formal ni asignación clara de roles.

Esta dependencia del propietario y la falta de personal fijo limitan la capacidad de la empresa para planificar a largo plazo y responder eficientemente a incrementos en la demanda.



Además, la ausencia de un esquema organizativo definido impide la delegación efectiva de responsabilidades, afectando la gestión administrativa y operativa.

La falta de una estructura formal en "Artesanías AEH" dificulta la especialización de tareas y limita la eficiencia operativa, ya que Alexis Elizondo asume simultáneamente decisiones estratégicas, tareas administrativas y labores productivas, lo que genera sobrecarga laboral y aumenta el riesgo de errores. Esta ausencia de claridad en roles afecta áreas clave como la administración, donde no se cuenta con personal dedicado exclusivamente al manejo de registros contables, cumplimiento normativo y coordinación logística, así como la producción, donde los colaboradores ocasionales carecen de una asignación clara de tareas, lo que puede derivar en inconsistencias en la calidad de los productos.

Para optimizar la gestión de recursos humanos en "Artesanías AEH", es fundamental definir roles y responsabilidades claras dentro de una estructura organizativa básica. Aunque el propietario, Alexis Elizondo, seguirá desempeñando funciones clave, es necesario distribuir tareas entre encargados de producción, asistencia administrativa y apoyo logístico para reducir su dependencia directa y mejorar la eficiencia operativa. Los colaboradores ocasionales, que trabajan por pedido, deben recibir instrucciones formales que definan sus responsabilidades durante los períodos de alta demanda, garantizando una operación más organizada y consistente.

El crecimiento de la demanda hará imprescindible la formalización gradual de los contratos laborales, definiendo términos claros que fortalezcan la confianza entre la empresa y sus colaboradores, mientras se proyecta una imagen más profesional. Paralelamente, la incorporación de herramientas digitales accesibles para la gestión de tareas y un sistema básico de contabilidad facilitará una mejor coordinación y un control administrativo más eficiente. Estas acciones no solo optimizarán las operaciones, sino que también prepararán a la empresa para

enfrentar los desafíos del mercado con mayor capacidad de respuesta y adaptabilidad, fortaleciendo su estructura para un crecimiento sostenible.

#### **4.1.3 Análisis situación en el Área de Producción**

El área de producción de "Artesanías AEH" se distingue por su compromiso con la calidad y su enfoque artesanal, factores que han consolidado su aceptación en el mercado. Aunque los procesos actuales están bien definidos y abarcan desde la compra de materias primas hasta un exhaustivo control de calidad supervisado directamente por el propietario, Alexis Elizondo, carecen de formalización. Este modelo, aunque funcional para las operaciones actuales, depende en gran medida del propietario y de colaboradores ocasionales contratados por pedido, lo que limita la capacidad de la empresa para responder eficientemente a picos de demanda o para planificar una expansión hacia nuevos mercados, como el turismo o el comercio internacional.

Para fortalecer esta área, se puede considerar la adopción de prácticas asociadas al desarrollo regenerativo y técnicas de producción más limpias. Estas metodologías no solo promueven el uso eficiente de recursos y la reducción de desperdicios, sino que también fomentan la creación de valor agregado mediante la implementación de prácticas responsables. Por ejemplo, el aprovechamiento de materiales sobrantes dentro del proceso productivo o la incorporación de subproductos reciclados de otras industrias locales podrían optimizar los recursos disponibles, reducir costos e incorporar elementos de economía circular, un enfoque cada vez más valorado por consumidores y mercados.

El desarrollo regenerativo en la producción artesanal no se limita únicamente al manejo de recursos, sino que también incluye la preservación y evolución de las técnicas tradicionales. Esto podría lograrse a través de programas de capacitación enfocados en la mejora de las

habilidades artesanales, adaptándolas a las demandas del mercado moderno sin comprometer la esencia del producto. Además, la formalización de los procesos actuales mediante documentación clara permitiría estandarizar las operaciones, garantizar la consistencia en la calidad y facilitar la integración de nuevos colaboradores, todo lo cual sería crucial para manejar un crecimiento productivo.

La implementación de técnicas de producción más limpias, como el uso de barnices ecológicos o maquinaria más eficiente, representaría otra mejora clave. Estas prácticas no solo optimizan la operación y reducen los costos asociados al desperdicio, sino que también son respaldadas por programas gubernamentales que ofrecen incentivos financieros para proyectos que incorporan principios de responsabilidad ambiental y economía circular.

El análisis del área de producción también subraya la importancia de planificar a largo plazo para manejar incrementos en la demanda. Esto podría incluir la incorporación gradual de personal fijo, la actualización de la infraestructura del taller y la implementación de sistemas de control de calidad más rigurosos. Estas acciones no solo permitirían garantizar que los productos satisfagan las expectativas de mercados más exigentes, como el turismo internacional, sino que también fortalecerían la operación interna de la empresa.

Aunque el área de producción de "Artesanías AEH" ya cuenta con una base sólida, su capacidad para crecer y adaptarse podría mejorarse significativamente mediante la integración de técnicas regenerativas y prácticas de producción más limpias. Estas estrategias permitirían optimizar los recursos, aumentar la capacidad productiva y reforzar el compromiso de la empresa con la calidad y la autenticidad, posicionándola mejor en un mercado competitivo y en constante evolución.

#### 4.1.4 Análisis situación en el Área de Ventas

El área de ventas de "Artesanías AEH" opera actualmente bajo un modelo en el que un proveedor intermediario realiza los pedidos a la empresa y distribuye los productos en supermercados como Auto Mercado. Este sistema ha permitido mantener una presencia estable en un canal comercial importante, asegurando la visibilidad de los productos ante un público amplio. Sin embargo, este modelo limita la autonomía de la empresa en la gestión de su estrategia de ventas, ya que las decisiones sobre la colocación, precios y posibles mercados adicionales recaen principalmente en el proveedor.

La dependencia de este único canal de distribución restringe la capacidad de "Artesanías AEH" para explorar oportunidades en otros mercados, como el turismo o las ventas directas a clientes finales. Además, el alcance de los productos queda supeditado a las prioridades del proveedor, lo que podría representar un riesgo para la estabilidad de la empresa en caso de cambios en las condiciones del acuerdo comercial. Este enfoque, aunque funcional en el corto plazo, no aprovecha el potencial completo de los productos artesanales, especialmente en un mercado turístico como el de Costa Rica, donde existe una alta demanda de artículos auténticos y culturales.

Diversificar los canales de ventas permitiría a la empresa reducir su dependencia del proveedor y expandir su alcance. La conexión directa con hoteles, tiendas de recuerdos y centros turísticos es una posibilidad que alinearía los productos con el segmento de consumidores que más valora la artesanía costarricense. Además, el uso de plataformas digitales para la comercialización de los productos abre nuevas oportunidades. Una tienda en línea no solo facilitaría las ventas a nivel nacional, sino que también posicionaría a "Artesanías AEH" en mercados internacionales, atrayendo a clientes que buscan productos únicos con un valor cultural.

El fortalecimiento del área de ventas también podría incluir la participación en eventos comerciales como ferias turísticas o exposiciones de artesanías, donde la empresa pueda establecer contactos directos con nuevos socios comerciales y explorar tendencias de consumo. Estas actividades no solo aumentarían la visibilidad de la marca, sino que también permitirían a "Artesanías AEH" diversificar su base de clientes y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

La incorporación de estrategias digitales y la diversificación de canales de venta no solo mejoraría la capacidad de respuesta de la empresa frente a cambios en la demanda, sino que también ampliaría sus oportunidades de crecimiento. Al combinar estas acciones con una relación sólida con el proveedor actual, "Artesanías AEH" podrá capitalizar tanto los mercados tradicionales como los emergentes, garantizando una operación más versátil y competitiva.

## **4.2 Estrategias para la Regularización Empresarial de "Artesanías AEH"**

Este capítulo aborda los pasos necesarios para que "Artesanías AEH" cumpla con las normativas legales aplicables a las PYMEs en Costa Rica, con el objetivo de estructurar su operación administrativa y aprovechar las oportunidades que el entorno empresarial ofrece. A través de la formalización, la empresa podrá optimizar sus procesos, asegurar la continuidad de sus actividades y fortalecer su posición en el mercado.

La regularización no solo permite operar dentro del marco legal, sino que también abre acceso a herramientas como programas de capacitación, financiamiento y certificaciones oficiales, entre ellas el Sello PYME Artesanal. Estas acciones contribuyen a proyectar una imagen profesional, generar confianza entre clientes y socios, y establecer bases sólidas para futuras expansiones.

En las siguientes secciones se describen las acciones clave que "Artesanías AEH" debe implementar, detallando los procedimientos que le permitirán formalizar su operación y responder de manera efectiva a las exigencias del mercado costarricense.

### **4.2.1 Cumplimiento normativo**

El fortalecimiento de "Artesanías AEH" como una microempresa requiere cumplir con normativas y regulaciones esenciales que le permitan operar de manera formal y estructurada en el mercado costarricense. Este proceso implica alinear sus prácticas administrativas, fiscales y laborales con los estándares legales del país, lo que no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también abre oportunidades para acceder a beneficios estratégicos. Aunque el enfoque principal es optimizar las áreas de producción, gestión administrativa y ventas, la formalización como PYME representa una herramienta adicional que puede potenciar el crecimiento de la empresa. Esta formalización ofrece ventajas como el acceso a programas de financiamiento,

capacitación técnica y certificaciones, como el Sello PYME Artesanal, que aportan valor agregado a sus productos y fortalecen su competitividad en el mercado nacional e internacional. Este capítulo aborda los pasos clave y requisitos necesarios para avanzar en este proceso, con una visión integral de cómo fortalecer la estructura operativa y organizativa de la empresa.

#### **4.2.1.1 Impuestos y Obligaciones Fiscales**

##### **1. Registro Tributario:**

"Artesanías AEH" ya cuenta con registro ante la Dirección General de Tributación de Costa Rica y opera bajo el Régimen Simplificado, un esquema tributario diseñado para micro y pequeñas empresas. Este régimen permite a la empresa cumplir con sus obligaciones fiscales de manera ágil y sencilla, al requerir únicamente el pago de un porcentaje fijo sobre los ingresos brutos, en lugar de cálculos más complejos sobre ingresos netos o deducciones.

El Régimen Simplificado ofrece beneficios significativos para empresas como "Artesanías AEH", incluyendo una reducción en los costos administrativos y una menor carga en la gestión contable. Esto facilita que la empresa se concentre en sus operaciones principales, como la fabricación y venta de artesanías, sin enfrentar las complejidades fiscales del régimen tradicional. Además, cumplir con estas obligaciones asegura que la empresa opere dentro del marco legal y mantenga su credibilidad frente a clientes, proveedores y posibles socios estratégicos.

A pesar de este cumplimiento, existe una oportunidad para fortalecer aún más la gestión tributaria. La implementación de un sistema básico de control contable que registre de forma sistemática las ventas y los ingresos puede optimizar la administración financiera y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Esto no solo mejorará la transparencia, sino que también preparará a "Artesanías AEH" para aprovechar futuros beneficios fiscales o programas de apoyo gubernamental.

En resumen, la operación bajo el Régimen Simplificado brinda a "Artesanías AEH" un marco eficiente para cumplir con sus obligaciones tributarias, mientras que la adopción de prácticas contables más estructuradas puede fortalecer su capacidad para crecer y consolidarse en el mercado.

## **2. Impuestos de Renta y IVA:**

"Artesanías AEH" ya cuenta con registro tributario y cumple con sus obligaciones fiscales, incluyendo el pago del Impuesto sobre la Renta (ISR) y la gestión del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esto permite a la empresa operar de manera formal dentro del marco regulatorio de Costa Rica, fortaleciendo su posición en el mercado.

El ISR, que se aplica sobre las ganancias obtenidas durante el periodo fiscal, es declarado y pagado conforme a las normativas vigentes. Este impuesto asegura que la empresa contribuya al sistema fiscal del país de manera adecuada. Por otro lado, el IVA es un impuesto indirecto que "Artesanías AEH" cobra a sus clientes por la venta de bienes, con una tasa general del 13% en Costa Rica. La empresa remite este monto al Ministerio de Hacienda de forma periódica, lo que implica mantener un registro claro y ordenado de las ventas realizadas para garantizar la precisión en las declaraciones fiscales y evitar sanciones.

El cumplimiento de estas obligaciones fiscales no solo asegura que "Artesanías AEH" opere dentro del marco legal, sino que también genera confianza entre sus clientes y proveedores. Además, cumplir con estos impuestos de manera organizada fortalece la transparencia financiera, lo que es crucial para evaluar oportunidades estratégicas como el acceso a financiamiento, alianzas comerciales y certificaciones como el Sello PYME Artesanal.

Aunque "Artesanías AEH" ya tiene una estructura tributaria funcional, existe la oportunidad de implementar un sistema contable básico que facilite el manejo de los ingresos y egresos, permitiendo una mayor claridad en la gestión financiera. Esto no solo simplificaría el



cumplimiento fiscal, sino que también ofrecería una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo al crecimiento y estabilidad de la empresa en un mercado competitivo.

### **3. Contribuciones Sociales (CCSS):**

Obligaciones relacionadas con la seguridad social, como las contribuciones al sistema de pensiones y seguros sociales para los empleados, en línea con las normativas de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

En Costa Rica, las contribuciones sociales son una obligación legal que las empresas deben cumplir para asegurar la protección social de sus empleados. Esto incluye la afiliación y el pago de contribuciones al sistema de seguridad social, gestionado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Estas contribuciones financian el sistema de pensiones, seguro de salud, y otros beneficios sociales, garantizando que los empleados tengan acceso a servicios médicos, jubilación, y apoyo en caso de incapacidad.

Para una empresa como "Artesanías AEH", cumplir con estas obligaciones es fundamental no solo para asegurar la conformidad con la ley, sino también para fomentar un entorno de trabajo seguro y estable para sus empleados. El cumplimiento de las normativas de la CCSS, mediante las contribuciones regulares, asegura que los trabajadores estén protegidos y que la empresa evite sanciones legales. Estas obligaciones también son un indicador de responsabilidad social empresarial, contribuyendo al bienestar de la fuerza laboral y al desarrollo sostenible de la comunidad.

En Costa Rica, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es la entidad encargada de administrar el sistema de seguridad social del país, que incluye las contribuciones a pensiones, seguro de salud, y otros beneficios sociales obligatorios para todos los empleadores. Estas contribuciones se dividen en varias categorías que cubren diferentes aspectos de la

seguridad social, incluyendo el seguro de salud, el régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), y el Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF), entre otros.

#### Estructura de las Contribuciones:

a. Patronales (contribuciones del empleador): Las empresas deben contribuir un porcentaje del salario de cada empleado, lo cual varía dependiendo del tipo de seguro. Por ejemplo:

- Seguro de Enfermedad y Maternidad: 9.25% del salario.
- Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM): 5.08% del salario.
- Asignaciones Familiares (FODESAF): 5.00% del salario.
- Banco Popular: 0.25% del salario.
- IMAS: 0.50% del salario.

En total, la carga patronal puede llegar a representar aproximadamente un 26.33% del salario bruto del trabajador, dependiendo de la actividad de la empresa y el tipo de empleo.

b. Laborales (contribuciones del trabajador): Los empleados también deben contribuir una parte de su salario:

- Seguro de Enfermedad y Maternidad: 5.50% del salario.
- Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM): 4.00% del salario.
- Asignaciones Familiares (FODESAF): 1.00% del salario.

En total, la carga laboral puede representar un 10.50% del salario bruto del trabajador.

Para "Artesanías AEH", el cumplimiento con las contribuciones a la CCSS no solo es una obligación legal, sino también un factor clave para mantener un entorno laboral seguro, proteger

a los empleados, y garantizar que la empresa opere dentro del marco regulatorio costarricense. El incumplimiento puede resultar en sanciones significativas, incluyendo multas y la imposibilidad de acceder a ciertos beneficios o participar en contratos gubernamentales. Además, el cumplimiento con la CCSS es un reflejo de la responsabilidad social de la empresa, que contribuye al bienestar de sus empleados y al desarrollo económico y social de la comunidad en la que opera.

Es crucial que la empresa comprenda las implicaciones financieras de estas contribuciones y las integre en su planificación financiera para asegurar la continuidad operativa y el éxito a largo plazo.

#### **4. Póliza de Riesgo del Trabajo**

La póliza de riesgos del trabajo (RT) del Instituto Nacional de Seguros (INS) en Costa Rica es un seguro obligatorio para todas las empresas, incluyendo PYMEs como "Artesanías AEH". Esta póliza cubre a los empleados ante accidentes laborales y enfermedades profesionales, garantizando protección financiera en caso de que sufran lesiones mientras realizan sus tareas laborales. Además, cubre costos médicos, incapacidades y compensaciones por invalidez o muerte derivada de accidentes laborales.

Para "Artesanías AEH", contar con esta póliza es crucial, ya que asegura que los trabajadores que manipulan maquinaria y herramientas en el taller estén protegidos ante posibles accidentes. Esto también permite a la empresa cumplir con las regulaciones nacionales sobre seguridad ocupacional y responsabilidad patronal.

La póliza de RT, gestionada a través del INS, incluye:

- a) Cobertura médica: Proporciona atención médica y quirúrgica necesaria para los empleados que sufran accidentes laborales.

- b) Indemnizaciones: En caso de incapacidad temporal o permanente, la póliza cubre indemnizaciones de acuerdo con el grado de incapacidad del trabajador.
- c) Prevención: El INS también ofrece asesoría en temas de seguridad ocupacional, ayudando a reducir los riesgos laborales.

Para "Artesanías AEH" es esencial contar con una Póliza de Riesgo del Trabajo para proteger a los empleados, evitar sanciones por incumplimiento de la normativa y promover un ambiente laboral seguro y regulado.

#### **4.2.1.2 Normativas Laborales**

### **5. Contratos de Trabajo:**

Requisitos para la formalización de contratos laborales conforme a la legislación costarricense, incluyendo aspectos relacionados con la contratación, derechos laborales, y la terminación de contratos.

La formalización de contratos laborales en Costa Rica es un aspecto fundamental para garantizar la legalidad y el cumplimiento de los derechos laborales en cualquier empresa, incluida "Artesanías AEH". Según la legislación costarricense, los contratos de trabajo deben incluir ciertos requisitos esenciales que aseguren tanto los derechos del trabajador como las obligaciones del empleador.

Requisitos para la Formalización de Contratos Laborales:

1. Forma y Contenido del Contrato:
  - i. Forma escrita: Aunque no es obligatorio en todos los casos, se recomienda que los contratos de trabajo se formalicen por escrito para evitar malentendidos

futuros. Esto es especialmente importante en casos de trabajos a tiempo completo, contratos temporales o de plazo fijo.

- ii. Contenido mínimo: El contrato debe especificar claramente la identidad del empleador y del empleado, la fecha de inicio de la relación laboral, la duración del contrato (si es temporal), la descripción de las funciones del trabajador, el salario acordado, y las jornadas laborales.

## 2. Derechos Laborales:

- iii. Salario: Debe respetarse el salario mínimo establecido por la ley, que varía según el tipo de trabajo y la categoría profesional del empleado.
- iv. Jornada Laboral y Descansos: La legislación costarricense establece límites máximos de horas de trabajo y garantiza los derechos a descansos semanales y vacaciones pagadas. Esto debe reflejarse en el contrato.
- v. Seguridad Social: Es obligatorio que el empleador inscriba al trabajador en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) para garantizar la cobertura de salud y la pensión.

## 3. Contratación y Terminación de Contratos:

- vi. Contratación: Al contratar, se deben cumplir con los requisitos legales de edad mínima, capacidad laboral y, en caso de trabajadores extranjeros, contar con los permisos de trabajo correspondientes.
- vii. Terminación de Contratos: La terminación del contrato debe cumplir con los requisitos legales establecidos para evitar conflictos laborales. Esto incluye el pago de prestaciones laborales como el preaviso, el auxilio de cesantía y la liquidación correspondiente.

## 6. Salarios y Beneficios:

Información sobre los salarios mínimos, beneficios obligatorios como aguinaldo y vacaciones, y las obligaciones de la empresa en cuanto a la seguridad y salud ocupacional.

En Costa Rica, como en muchas otras jurisdicciones, la legislación establece un marco obligatorio para la compensación de los empleados, lo que incluye salarios mínimos y diversos beneficios laborales que son obligatorios para todas las empresas, incluidas las PYMEs.

### Salarios Mínimos:

- i. El salario mínimo es el pago más bajo que la ley permite otorgar a un empleado por su trabajo. En Costa Rica, los salarios mínimos se determinan anualmente y varían según la ocupación y la industria. Es crucial que "Artesanías AEH" cumpla con estos estándares para evitar sanciones legales y asegurar el bienestar económico de sus empleados.

### Beneficios Obligatorios:

- ii. Aguinaldo: Es un bono anual obligatorio que equivale a un doceavo del salario anual y debe ser pagado a más tardar el 20 de diciembre de cada año.
- iii. Vacaciones: Los empleados tienen derecho a un mínimo de dos semanas de vacaciones pagadas por cada 50 semanas de trabajo continuo. Es una obligación de la empresa garantizar que los empleados reciban este tiempo libre.
- iv. Seguridad Social y Salud Ocupacional: "Artesanías AEH" debe cumplir con las contribuciones al seguro social que incluye atención médica, pensiones y otros beneficios para sus empleados. Además, la empresa tiene la responsabilidad de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, conforme a las normativas de seguridad y salud ocupacional.

### 4.2.1.3 Licencias y Permisos

## 7. Registro PYME y Obtención del Sello PYME Artesanal

### 7.1. Registro PYME

El registro PYME y la obtención del Sello PYME Artesanal en Costa Rica son pasos fundamentales para que "Artesanías AEH" formalice su operación como una micro, pequeña o mediana empresa. Ambos procesos no solo validan a la empresa ante las instituciones públicas, sino que también abren puertas a beneficios exclusivos, como acceso a financiamiento preferencial, capacitaciones especializadas y programas de apoyo empresarial. Además, el Sello PYME Artesanal otorga un reconocimiento adicional al trabajo artesanal y facilita el posicionamiento en mercados turísticos e internacionales.

El registro PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) se realiza mediante los siguientes pasos:

#### **a. Cumplir con los Requisitos Previos:**

- Verificar que la empresa cumple con los criterios establecidos por el MEIC: número de empleados, ingresos anuales y sector de actividad.
- Asegurarse de estar al día con las obligaciones tributarias y de seguridad social.

#### **b. Reunir la Documentación Necesaria:**

- Formulario de solicitud completado, disponible en el sitio web del MEIC.
- Copia del documento de identificación del representante legal o personería jurídica en caso de ser una sociedad.
- Estados financieros del último año o una declaración jurada si la empresa no lleva contabilidad formal.
- Constancia de cumplimiento de obligaciones tributarias y de seguridad social.

#### **c. Presentación de la Solicitud:**

- La documentación se puede presentar de manera presencial en las oficinas del MEIC o por medios electrónicos disponibles.

**d. Evaluación de la Solicitud:**

- El MEIC revisará la información presentada. Si se requiere corrección o documentación adicional, se notificará al solicitante.

**e. Emisión del Certificado PYME:**

- Una vez aprobada la solicitud, se emitirá el certificado PYME, con una validez de dos años, renovable al cumplir con los requisitos.

## 7.2. Obtención del Sello PYME Artesanal

El Sello PYME Artesanal es un reconocimiento adicional otorgado a empresas que producen bienes artesanales y están registradas como PYME. Este sello asegura la autenticidad y calidad del trabajo artesanal y facilita el acceso a mercados especializados.

**a. Requisitos Adicionales para el Sello PYME Artesanal:**

- Contar con el certificado PYME vigente.
- Demostrar que al menos el 60% de los productos comercializados son fabricados artesanalmente.
- Presentar un registro fotográfico del proceso de elaboración de los productos, destacando las técnicas artesanales utilizadas.

**b. Solicitud del Sello:**

- La solicitud se presenta al MEIC junto con una descripción detallada de los procesos artesanales y las materias primas utilizadas.

**c. Revisión y Verificación:**

- El MEIC o una entidad acreditada realiza una inspección para verificar la autenticidad de los procesos productivos y el cumplimiento de los criterios.



**d. Entrega del Sello:**

- Si se aprueba la solicitud, se emite el Sello PYME Artesanal, el cual se puede incluir en etiquetas, empaques y material promocional de los productos.

**8. Licencias Comerciales – Permiso Municipal**

Las licencias municipales son esenciales para cualquier negocio que desee operar dentro de un municipio. "Artesanías AEH" deberá seguir ciertos procedimientos para obtener y renovar estas licencias:

- a. Solicitud de la Licencia: "Artesanías AEH" debe presentar una solicitud en la municipalidad correspondiente. Este proceso generalmente incluye la presentación de documentos que acrediten la existencia legal de la empresa, como el certificado de personería jurídica, la cédula del representante legal, y una descripción detallada de las actividades comerciales que se llevarán a cabo.
- b. Requisitos Adicionales: Dependiendo del tipo de actividad y del municipio, pueden requerirse documentos adicionales, como planos de las instalaciones, permisos de salud, entre otros.
- c. Inspección Municipal: Una vez presentada la solicitud, la municipalidad puede realizar una inspección de las instalaciones de "Artesanías AEH" para asegurarse de que cumplen con los requisitos legales y de seguridad.
- d. Pago de Tasas: Es necesario pagar una tasa que varía según el municipio y el tipo de actividad comercial. Esta tasa debe renovarse anualmente para mantener la licencia activa.
- e. Renovación de la Licencia: Las licencias municipales tienen una vigencia anual y deben renovarse cada año. "Artesanías AEH" debe asegurarse de cumplir con todos los requisitos y realizar los pagos correspondientes antes de que la licencia expire para evitar sanciones o la suspensión de actividades.

## **9. Licencias Comerciales - Permiso Sanitario**

Permisos necesarios en función de la ubicación y naturaleza de las operaciones de la empresa, como los permisos de salud exigidos por las autoridades locales y nacionales.

Los permisos sanitarios son autorizaciones oficiales emitidas por el Ministerio de Salud de Costa Rica que aseguran que las actividades de una empresa cumplan con las normas sanitarias y de higiene establecidas por las autoridades. Estos permisos son esenciales para el funcionamiento legal de cualquier empresa, especialmente aquellas que manipulan alimentos, productos químicos, o cualquier otro producto que pueda afectar la salud pública.

Para "Artesanías AEH", obtener los permisos sanitarios necesarios es crucial para garantizar que las operaciones de la empresa se desarrollen dentro de un marco legal y seguro. Estos permisos certifican que las instalaciones, los procesos de producción y los productos cumplen con los estándares de higiene y salubridad establecidos por el gobierno. Esto no solo protege la salud de los empleados y clientes, sino que también refuerza la confianza del mercado y asegura la continuidad del negocio.

La obtención de estos permisos requiere la presentación de documentación específica, la realización de inspecciones técnicas por parte de las autoridades competentes, y la implementación de medidas correctivas en caso de ser necesario. Cumplir con estos requisitos es fundamental para evitar sanciones legales y garantizar el buen funcionamiento de "Artesanías AEH".

#### **4.2.1.4 Propiedad Intelectual**

### **10. Registro de Marcas y Logotipo:**

El registro de marcas y logotipos es un paso esencial para proteger la propiedad intelectual de "Artesanías AEH". Este proceso asegura que el nombre de la empresa, su logotipo, y cualquier diseño o producto exclusivo estén protegidos legalmente contra el uso no autorizado por terceros. El procedimiento se realiza ante la Oficina de Propiedad Industrial del Registro Nacional de Costa Rica, y su alcance incluye tanto marcas denominativas (nombre) como figurativas (logotipo).

#### **10.1. Proceso para el Registro**

##### **1. Verificación Previa:**

Antes de iniciar el trámite, se recomienda realizar una búsqueda en la base de datos del Registro Nacional para asegurarse de que ni el nombre ni el logotipo de la marca ya estén registrados por otra entidad. Esta búsqueda se puede realizar en línea o directamente en las oficinas del Registro Nacional.

##### **2. Presentación de la Solicitud:**

El proceso de registro requiere la presentación de una solicitud formal que incluya los siguientes elementos:

- **Formulario de Solicitud:** Este documento debe completarse con los datos del solicitante (nombre, cédula, dirección, etc.) y una descripción detallada de la marca o logotipo a registrar.
- **Representación Visual:** Si se registra un logotipo, es obligatorio incluir una imagen clara del diseño.
- **Descripción de Productos o Servicios:** Detallar los productos o servicios que estarán representados por la marca o logotipo.

- Clasificación de Niza: Identificar las categorías aplicables según la Clasificación Internacional de Niza, que organiza productos y servicios en clases específicas.

### 3. Pago de Tasas:

El registro de una marca en Costa Rica tiene un costo aproximado de ₡94,645 para una clase en la Clasificación de Niza. El trámite incluye el pago de derechos de registro, la publicación de tres edictos en el Diario Oficial La Gaceta, así como el pago de timbres legales correspondientes al Archivo Nacional y al Colegio de Abogados. Este monto puede variar según las particularidades del proceso.

### 4. Revisión por el Registro Nacional:

Una vez presentada la solicitud, el Registro Nacional revisará los documentos para verificar su cumplimiento con los requisitos legales. Durante esta etapa, también se realizará un análisis para identificar posibles conflictos con marcas previamente registradas.

### 5. Publicación en el Boletín Oficial:

Si la solicitud es aceptada preliminarmente, se publicará en el Boletín Oficial de Propiedad Industrial. Este paso tiene una duración aproximada de tres meses y permite que terceros interesados presenten oposiciones al registro si consideran que tienen derechos sobre la marca.

### 6. Resolución de Oposiciones:

En caso de que se presenten oposiciones, el solicitante deberá responderlas, y el Registro Nacional evaluará la situación antes de emitir una resolución final.

### 7. Concesión del Registro:

Si no se presentan oposiciones o si estas son desestimadas, el Registro Nacional otorgará el certificado de registro, que concede la propiedad legal de la marca o logotipo en Costa Rica.

## **10.2. Vigencia y Renovación**

El registro tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de concesión y puede renovarse indefinidamente en períodos sucesivos de 10 años. Es crucial mantener actualizado el registro para garantizar la protección continua de la marca.

## **10.3. Beneficios del Registro**

Registrar la marca y el logotipo de "Artesanías AEH" ofrecerá ventajas como:

- Protección Legal: Evita el uso no autorizado por terceros y fortalece la posición de la empresa en casos de disputas.
- Reconocimiento de Marca: Mejora la credibilidad y confianza de los clientes al asociar los productos con una marca registrada.
- Acceso a Mercados Nacionales e Internacionales: El registro es un requisito esencial para participar en mercados más amplios.

#### **4.2.2 Estrategias para el Cumplimiento Normativo y la Formalización**

Esta guía tiene como propósito delinear los pasos y procedimientos necesarios para que "Artesanías AEH" cumpla con las normativas y regulaciones requeridas en Costa Rica, fortaleciendo su operación como una empresa formal. A través de un análisis detallado del marco legal y los requisitos regulatorios, se busca identificar las acciones pendientes y establecer un plan que asegure el cumplimiento total, permitiendo a la empresa aprovechar las ventajas de operar dentro del marco normativo.

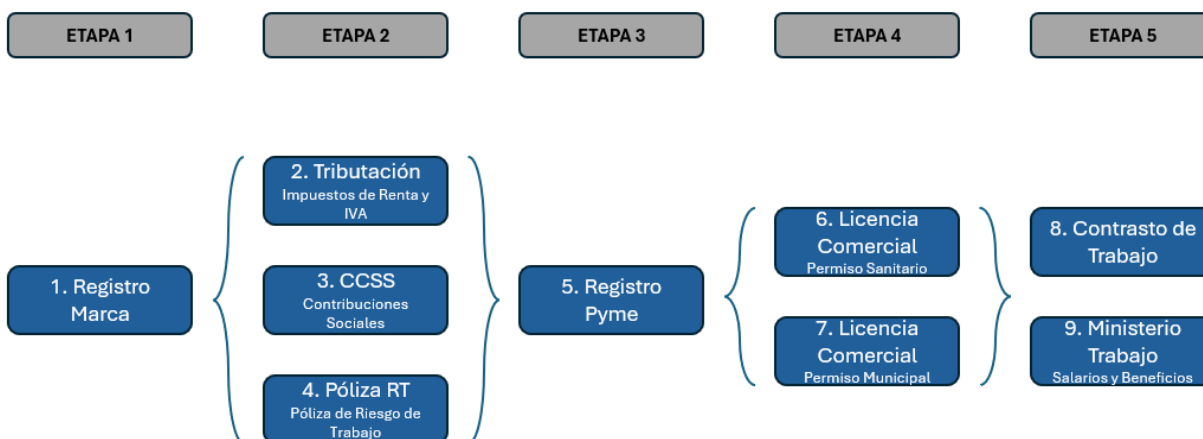
El documento incluye una tabla que desglosa los requisitos clave para operar como una microempresa formal y los avances que "Artesanías AEH" ha logrado en cada uno de ellos. Este análisis no solo destaca los elementos ya cumplidos, como la tributación, sino también las áreas que requieren atención, como la obtención de patentes municipales, pólizas de seguros y el registro en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Este enfoque permite priorizar las acciones necesarias para alcanzar un estado de cumplimiento total.

Cumplir con las normativas locales y nacionales no solo asegura que "Artesanías AEH" opere legalmente, sino que también abre la puerta a múltiples beneficios, como el acceso a programas de financiamiento, capacitaciones, certificaciones como el Sello PYME Artesanal, y la participación en redes comerciales. Además, estos pasos refuerzan la credibilidad de la empresa frente a clientes, socios y proveedores, consolidando su posición en el mercado.

La formalización abarca procesos clave como la obtención de licencias, el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales, la regularización de contratos laborales y la gestión de seguros. Estos procedimientos no solo aseguran el funcionamiento dentro del marco legal, sino que también preparan a la empresa para un crecimiento estructurado y sostenible. Este plan guía a "Artesanías AEH" en la transición hacia una operación más organizada, eficiente y alineada con las mejores prácticas empresariales del país.

**Figura 16**

*Guía de las Etapas para Operar como PYME*



Nota: Secuencia de los procesos que "Artesanías AEH" debe seguir para operar formalmente como PYME. Fuente: elaboración propia, información del propietario.

A continuación, se presenta un desglose de cada proceso necesario:

**Tabla 16**

*Secuencia Procesos para Trabajar como PYME*

<b>1- Registro de Marcas y Patentes</b>	
Acción:	Registrar la propiedad intelectual de "Artesanías AEH".
Página web:	<a href="https://www.tra.go.cr/tesauros/registro-de-marcas-y-otros-signos-distintivos">https://www.tra.go.cr/tesauros/registro-de-marcas-y-otros-signos-distintivos</a>
Descripción:	- Tramitar propiedad intelectual del nombre ficticio de "Artesanías AEH"
<b>2- Impuestos de Renta y IVA</b>	
Acción:	Mantener el registro tributario actualizado
Página web:	<a href="https://www.hacienda.go.cr/InformacionTributaria.html">https://www.hacienda.go.cr/InformacionTributaria.html</a>

	<a href="https://www.facturaelectronica.cr/Home">https://www.facturaelectronica.cr/Home</a>
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar certificación de estar inscrito a Tributación</li> <li>- Contratación de un emisor de facturas como el GTI</li> </ul>
<b>3- Contribuciones Sociales (CCSS)</b>	
Acción:	Registrarse ante la Caja Costarricense de Seguro Social.
Página web:	<a href="https://www.ccss.sa.cr/patronos">https://www.ccss.sa.cr/patronos</a>
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia de cédula de identidad personal, pasaporte original vigente o carné de residente permanente.</li> <li>- Registro Comercial, Aviso de Operación o Certificado de Idoneidad, según la actividad que desarrolle.</li> <li>- Declaración expresa del domicilio del establecimiento comercial y del propietario (anexar croquis).</li> </ul>
<b>4- Póliza de Riesgos de Trabajo</b>	
Acción:	Contratar la póliza de riesgos del trabajo.
Página web:	<a href="https://www.grupoins.com/seguros-para-personas/riesgos-del-trabajo/">https://www.grupoins.com/seguros-para-personas/riesgos-del-trabajo/</a>
Descripción:	<p>Se adquiere a través del Instituto Nacional de Seguros (INS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información Personal</li> <li>- Información de trabajadores</li> </ul>
<b>5- Registro PYME</b>	
Acción:	Inscribirse en el registro oficial de PYMEs del gobierno costarricense
Página web:	<a href="https://www.meic.go.cr/web/220/tramites-y-servicios/registros/registro-de-empresas-pyme.php">https://www.meic.go.cr/web/220/tramites-y-servicios/registros/registro-de-empresas-pyme.php</a>
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenar el formulario Registro PYME</li> <li>- Información Personal, correo electrónico, teléfonos</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de Ventas y Activos</li> <li>- Certificado Póliza de Riesgos del Trabajo</li> <li>- Certificado Obligaciones tributarias</li> <li>- Certificado Cargas Sociales</li> <li>- Solicitud del Sello Artesanal PYME del MEIC después de obtener el registro PYME.</li> </ul>
<b>6- Licencias Comerciales: Permiso Sanitario</b>	
Acción:	Obtener el permiso sanitario del Ministerio de Salud.
Página web:	<a href="https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/115-tramite-para-autorizaciones-y-permisos-sanitarios-de-funcionamiento-para-establecimientos-industriales-comerciales-y-de-servicios">https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/115-tramite-para-autorizaciones-y-permisos-sanitarios-de-funcionamiento-para-establecimientos-industriales-comerciales-y-de-servicios</a>
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenar el formulario Registro Ministerio Salud “Formulario unificado de solicitud de permiso”</li> <li>- Información Personal, Nombre ficticio, Dirección de establecimiento Coordenadas, Horarios</li> <li>- Descripción del establecimiento, área, personal que labora en el establecimiento</li> <li>- Tipo Permiso Solicitado</li> <li>- Código CAECR de la Clasificación Actividad Comercial</li> </ul>
<b>7- Licencias Comerciales: Permiso Municipal</b>	
Acción:	Tramitar el permiso de funcionamiento municipal
Página web:	<a href="https://sites.google.com/sanramondigital.net/sanramongocr/servicios-en-1%C3%ADnea/patentes-comerciales">https://sites.google.com/sanramondigital.net/sanramongocr/servicios-en-1%C3%ADnea/patentes-comerciales</a>

Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenar "Formulario para trámites de patentes comerciales"</li> <li>- Información Personal</li> <li>- Datos de la patente y del local, dirección comercial</li> <li>- Estar a día con el pago de impuestos municipales</li> <li>- Copia del Permiso de Funcionamiento de Salud</li> <li>- Copia de la Póliza de Riesgos del Trabajo</li> <li>- Certificación Literal de la Propiedad</li> <li>- Uso de Suelos y Permiso de Ubicación</li> <li>- Estar al día con las obligaciones patronales ante la CCSS</li> <li>- El solicitante se encuentre inscrito como sujeto pasivo ante la Administración Tributaria</li> </ul>
<b>8- Contratos de Trabajo</b>	
Acción:	Formalizar los contratos de trabajo de todos los empleados
Página web:	<a href="https://escuelajudicialpj.poder-judicial.go.cr/Archivos/bibliotecaVirtual/otrasPublicaciones/brochures/Contrato-de-Trabajo.pdf">https://escuelajudicialpj.poder-judicial.go.cr/Archivos/bibliotecaVirtual/otrasPublicaciones/brochures/Contrato-de-Trabajo.pdf</a>
Descripción:	- Buscar un abogado para generar un contrato laboral, que cumpla las condiciones laborales exigidas por la ley, incluyendo salarios, horarios y responsabilidades.
<b>9- Ministerio Trabajo Salarios y Beneficios</b>	
Acción:	Cumplir con las normativas salariales vigentes.
Página web:	<a href="https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html">https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html</a>

Descripción:	Garantizar el pago de salarios mínimos, horas extras y otros beneficios laborales, tales como aguinaldo y vacaciones, según las normativas costarricenses.
--------------	--

Nota: tabla resumen con todos los requisitos a cumplir para trabajar como una PYME y normas locales. Fuente: elaboración propia.

### **4.3 Estrategias de Fortalecimiento Empresarial para 'Artesanías AEH'**

Este capítulo desarrolla lineamientos estratégicos para fortalecer tres áreas clave de "Artesanías AEH": la gestión administrativa, la producción y las ventas. Estas áreas son fundamentales para consolidar la operación de la empresa, mejorar su capacidad de respuesta a las demandas del mercado y posicionarse como un referente en el sector artesanal costarricense.

Cada línea de acción se basa en el análisis de las características actuales de la empresa, considerando tanto sus fortalezas como los desafíos que enfrenta. En el ámbito administrativo, se destacan estrategias para optimizar la organización interna y establecer herramientas de control financiero que faciliten la toma de decisiones. En el área de producción, se abordan medidas innovadoras para mantener la calidad artesanal y adaptarse a un mercado en evolución, incorporando principios regenerativos y operativos que promuevan la eficiencia y la resiliencia. Por último, en el área de ventas, se plantean acciones orientadas a diversificar los canales de comercialización y potenciar el uso de plataformas digitales para ampliar el alcance de los productos.

A través de estos lineamientos, "Artesanías AEH" podrá fortalecer su estructura interna y proyectarse hacia nuevos mercados, garantizando una operación más eficiente, adaptable y alineada con los valores culturales y sociales que definen a la empresa. A continuación, se presenta el desarrollo de los lineamientos estratégicos para cada una de estas áreas clave.

### **4.3.1 Lineamientos en el área administrativa**

#### **4.3.1.1 Implementación sistema contable**

Uno de los principales desafíos identificados en el diagnóstico de "Artesanías AEH" es la falta de formalización en su gestión financiera, lo cual puede dificultar el control preciso de las finanzas de la empresa. Aunque el propietario, Alexis Elizondo Hidalgo, es Administrador de Negocios de profesión, la empresa requiere de herramientas que mejoren la eficiencia y la precisión en la gestión de sus ingresos y egresos.

Como parte de este plan estratégico, se propone implementar un software de gestión financiera que automatice el control de ventas y gastos. El uso de herramientas como QuickBooks, a un costo accesible de \$5.7 mensuales, permitirá a la empresa automatizar los procesos contables, mantener un registro detallado de todas las transacciones y generar reportes en tiempo real. Esta automatización no solo facilitará la toma de decisiones financieras, sino que también proporcionará una visión clara y actualizada de la situación económica de la empresa, lo que es crucial para la planificación y el crecimiento sostenible.

Con este software, la empresa podrá llevar un control exhaustivo del flujo de caja, ayudando a identificar áreas de mejora y a reducir los riesgos de falta de liquidez. Además, permitirá implementar controles financieros regulares, como la revisión mensual de estados de resultados y balances financieros, garantizando un monitoreo constante y efectivo de la situación financiera de "Artesanías AEH". De esta manera, la empresa podrá optimizar su gestión financiera, cumplir con sus obligaciones fiscales y asegurar una operación más estable y eficiente en el futuro.

#### **4.3.1.2 Capacitaciones**

La capacitación es una herramienta estratégica para el desarrollo y fortalecimiento de "Artesanías AEH", especialmente en áreas clave como producción, gestión administrativa y ventas. Aprovechando los programas de asistencia técnica ofrecidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), esta propuesta busca implementar un plan de formación integral que responda a las necesidades específicas de la empresa y prepare al equipo para enfrentar los retos del mercado actual.

Fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y comerciales de "Artesanías AEH" a través de programas de capacitación especializados que optimicen sus procesos, incrementen la calidad de los productos y mejoren la gestión de la empresa.

##### **4.3.1.2.1 Propuesta de Capacitación por Área**

###### **1. Gestión Administrativa**

La capacitación en programas contables y de facturación es esencial para que "Artesanías AEH" fortalezca sus procesos administrativos y financieros, optimizando el control de sus operaciones y asegurando el cumplimiento con las normativas fiscales de Costa Rica. Aunque Alexis Elizondo ya cuenta con experiencia en administración, la implementación de herramientas tecnológicas específicas puede complementar sus conocimientos y mejorar la eficiencia de la empresa.

El primer paso es adquirir conocimientos sobre el uso de software contable diseñado para pequeñas empresas, como QuickBooks, o aplicaciones nacionales que cumplan con los requisitos fiscales costarricenses. Estas herramientas permiten registrar de manera estructurada los ingresos, egresos y costos operativos, generando automáticamente reportes financieros básicos. La capacitación en estas plataformas debe incluir el manejo de funciones clave como la

elaboración de estados de resultados, el control de flujos de caja y la identificación de márgenes de ganancia, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas.

Un aspecto importante para "Artesanías AEH" es el manejo de facturación electrónica, un requisito obligatorio para las empresas en Costa Rica. Por lo tanto, es crucial capacitarse en el uso de plataformas de facturación autorizadas por el Ministerio de Hacienda, que permiten emitir facturas legales, gestionar reportes y garantizar la transparencia en las transacciones comerciales. Estas herramientas también ofrecen beneficios adicionales, como la generación automática de reportes fiscales que simplifican la presentación de impuestos.

Además, la capacitación debe incluir la interpretación de datos financieros para analizar tendencias en ingresos, costos y márgenes de ganancia. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y optimizar la operación financiera de la empresa. Complementariamente, es necesario establecer sistemas para el control y monitoreo de pagos, como cuentas por cobrar y por pagar, asegurando un flujo de caja estable y reduciendo riesgos de incumplimientos fiscales.

La integración de estas herramientas también facilitará la gestión de obligaciones tributarias, como el cálculo y la presentación del IVA y el Impuesto sobre la Renta, asegurando que la empresa cumpla con todas las normativas fiscales de manera eficiente y organizada. A través de estas capacitaciones, Alexis Elizondo podrá implementar un sistema administrativo sólido que no solo simplifique los procesos actuales, sino que también proyecte la operación hacia una mayor profesionalización.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ofrece programas gratuitos en estas áreas, que representan una oportunidad para que "Artesanías AEH" adopte estas herramientas sin incurrir en costos adicionales significativos. Con esta capacitación, la empresa podrá mejorar la transparencia de sus operaciones, garantizar el cumplimiento normativo y contar con información financiera confiable que respalde su crecimiento y consolidación en el mercado.

## 2. Producción Artesanal

El área de producción de "Artesanías AEH" tiene un sólido desempeño artesanal, pero para atender las demandas de un mercado en crecimiento y prepararse para futuras oportunidades, es crucial fortalecer sus prácticas productivas. En Costa Rica, existen recursos y programas específicos que pueden ser aprovechados para optimizar la producción y modernizar las técnicas artesanales sin perder su esencia tradicional, como lo son:

- Técnicas Avanzadas en Carpintería y Acabados: El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ofrece cursos especializados en carpintería, enfocados en el manejo seguro y eficiente de herramientas como sierras eléctricas, taladros y máquinas de acabado. Estos programas también incluyen técnicas avanzadas de lijado, sellado y barnizado, que pueden perfeccionar el acabado final de los productos y garantizar una presentación de alta calidad.
- Innovación en Diseño Artesanal: Programas de diseño artesanal en el INA o en instituciones privadas locales como CRECEMYPE permiten aprender a integrar tendencias actuales en los productos sin comprometer su autenticidad. Esto incluye el uso de patrones contemporáneos en la decoración de madera y la adaptación de productos para segmentos de mercado específicos, como el turismo. Estas capacitaciones también promueven la diferenciación en el mercado, ayudando a destacar frente a la competencia.
- Optimización de Procesos Productivos:  
Economía Circular y Reutilización de Materiales: Talleres en el INA enseñan cómo aprovechar sobrantes de madera para crear nuevos productos, como llaveros o piezas decorativas pequeñas, maximizando el uso de los insumos y reduciendo desperdicios. Esto es particularmente relevante en un mercado que valora prácticas sostenibles.



- Optimización de Procesos Productivos:  
Reducción de Tiempos de Producción: Capacitación en el diseño de flujos de trabajo eficientes, desde la preparación de la materia prima hasta el ensamblaje final, puede ser clave para incrementar la capacidad productiva sin requerir una inversión inicial significativa.
- Capacitación en Control de Calidad: Programas orientados a implementar controles formales de calidad en cada etapa de producción permiten garantizar consistencia en los productos terminados. Esto podría incluir técnicas para identificar defectos en la madera, acabados uniformes y estándares visuales que aseguren que cada pieza cumpla con las expectativas del mercado.

### 3. Estrategias de Comercialización y Marketing

El área de ventas en "Artesanías AEH" es fundamental para conectar los productos con los consumidores adecuados, tanto a nivel nacional como internacional. En el contexto costarricense, el marketing digital, las redes sociales y una estrategia de ventas personalizada se han convertido en herramientas esenciales para el éxito de las pequeñas empresas. Para maximizar estas oportunidades, se propone un enfoque práctico que combine capacitaciones específicas y acciones implementables para fortalecer las capacidades de ventas de la empresa.

Uno de los aspectos más relevantes para "Artesanías AEH" es la capacidad de aprovechar las redes sociales para aumentar la visibilidad de sus productos. Plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp Business son ideales para pequeñas empresas, ya que permiten llegar directamente a clientes interesados con una inversión inicial mínima.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ofrece una valiosa oportunidad para que "Artesanías AEH" fortalezca su presencia en el mercado a través de capacitaciones específicas en marketing digital. Estos talleres están diseñados especialmente para pequeñas empresas y

abordan habilidades clave como la gestión de redes sociales, la creación de contenido atractivo y el desarrollo de campañas publicitarias efectivas con una inversión mínima. A través de estas capacitaciones, el propietario y su equipo podrán aprender cómo construir una presencia en línea sólida, aprovechando plataformas digitales para captar nuevos clientes. Además, el INA proporciona herramientas prácticas para establecer y operar una tienda en línea básica, lo que abriría las puertas a mercados nacionales e internacionales.

La implementación de estas habilidades debe centrarse en estrategias de publicación simples pero impactantes que resalten las características únicas de los productos artesanales. Por ejemplo, tomar fotografías de los productos con buena iluminación y fondos neutros ayudará a destacar los detalles y la calidad del trabajo artesanal. Cada publicación puede complementarse con descripciones breves pero atractivas, destacando aspectos como el tipo de madera utilizada, el proceso manual detrás de cada pieza y su conexión con la cultura costarricense, lo que refuerza su autenticidad y valor.

Además, el uso de videos cortos en redes sociales, como historias o publicaciones, puede ser una herramienta poderosa para captar la atención del público. Mostrar el proceso de creación de los productos, desde el trabajo en la madera hasta los acabados finales, no solo genera interés, sino que también permite a los clientes apreciar el esfuerzo y la dedicación detrás de cada pieza. Estas estrategias, combinadas con lo aprendido en los cursos del INA, permitirán a "Artesanías AEH" posicionarse de manera más efectiva en el mercado, aumentando su alcance y fortaleciendo la conexión con sus clientes.

### 4.3.2 Lineamientos en el área de producción

El área de producción de "Artesanías AEH" destaca por su dedicación a la calidad artesanal y su esfuerzo por preservar técnicas tradicionales, atributos que han consolidado su reputación en el mercado. No obstante, su modelo operativo actual, altamente dependiente del propietario, enfrenta retos relacionados con la capacidad para escalar sus operaciones y adaptarse a las crecientes demandas del mercado. Estas limitaciones representan una oportunidad para implementar estrategias innovadoras que optimicen los procesos productivos y preparen a la empresa para expandir su alcance comercial.

Un enfoque regenerativo aplicado al área de producción puede transformar este núcleo operativo en un modelo que no solo responda a las necesidades internas de la empresa, sino que también aporte beneficios tangibles al entorno social, cultural, económico y ambiental en el que opera. Este concepto, inspirado en las buenas prácticas promovidas por el PMBOK, se enfoca en integrar prácticas responsables y sostenibles que impulsen el desarrollo integral de la empresa y su comunidad.

A continuación, se desarrollan lineamientos específicos basados en estas dimensiones clave, con el objetivo de fortalecer el área de producción, posicionar a "Artesanías AEH" como un referente en el mercado artesanal y garantizar su capacidad de adaptarse a un entorno competitivo y en constante evolución. Estos lineamientos abarcan aspectos técnicos, operativos y estratégicos que buscan consolidar un modelo productivo eficiente, resiliente y alineado con los valores de la empresa.

#### 1. Dimensión Ambiental

El enfoque ambiental en el área de producción de "Artesanías AEH" se alinea con las prioridades nacionales de Costa Rica en términos de conservación y desarrollo responsable. Integrar prácticas regenerativas no solo refuerza el compromiso de la empresa con el entorno

natural, sino que también mejora su competitividad al responder a la creciente demanda del mercado por productos sostenibles. Estas prácticas deben garantizar que la calidad artesanal, característica principal de la empresa, se mantenga mientras se optimizan los procesos y se minimiza el impacto ambiental.

A continuación, se proponen lineamientos concretos para implementar un enfoque ambiental sólido:

- Uso de materiales locales y sostenibles

Priorizar la compra de materias primas de proveedores locales que cumplan con estándares responsables no solo asegura un suministro constante, sino que también apoya la economía regional. En Costa Rica, empresas certificadas por el Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA) podrían ser fuentes ideales de madera sostenible. Al reducir la distancia de transporte, esta estrategia disminuye la huella de carbono de la empresa, mientras fomenta relaciones comerciales que refuercen la reputación de "Artesanías AEH" como una empresa comprometida con su entorno.

Asimismo, es necesario explorar la incorporación de materiales certificados provenientes de fuentes responsables, como madera con certificación FSC o similar, que garantice un manejo adecuado de los recursos forestales. La implementación de prácticas que promuevan la reducción de residuos en los procesos productivos, mediante un enfoque de economía circular, permitirá optimizar el uso de la materia prima y minimizar el impacto ambiental. Adicionalmente, la exploración de empaques ecoamigables, como opciones reciclables o biodegradables, contribuirá a fortalecer el compromiso de la empresa con el medio ambiente.

- Técnicas de producción más limpias

Optar por barnices y selladores ecológicos certificados por el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) garantiza que los productos sean seguros para los consumidores y menos dañinos para el ambiente. Además, la actualización de herramientas y maquinaria a opciones más modernas y eficientes puede reducir el consumo de energía y optimizar los tiempos de producción. En este sentido, se podrían explorar programas de financiamiento estatal, como los ofrecidos por el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), para adquirir equipo sostenible que minimice el impacto ambiental.

- Aprovechamiento de materiales sobrantes

La implementación de una economía circular es fundamental para reducir desperdicios y diversificar los productos. Establecer alianzas con carpinterías y mueblerías locales para recolectar sobras de madera podría generar una fuente adicional de materia prima a bajo costo. Estos materiales pueden transformarse en productos complementarios como llaveros, portavasos o piezas decorativas. Para ello, se podrían aprovechar programas de asistencia técnica del INA, que ofrecen talleres de diseño y creación con materiales reciclados.

- Gestión de residuos

La gestión eficiente de residuos es clave para reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia operativa. Implementar un sistema interno de clasificación, reciclaje y reutilización de insumos permite aprovechar al máximo los recursos disponibles. Por ejemplo, los residuos de madera pueden ser utilizados para producir astillas o piezas pequeñas que complementen la línea de productos existentes. Además, trabajar con centros de reciclaje locales certificados por el MINAE asegurará que los desechos no reutilizables sean tratados de manera adecuada.

- Reforestación y compensación ambiental

Como parte de su compromiso con el medio ambiente, "Artesanías AEH" podría participar en iniciativas de reforestación locales organizadas por el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO). Esta participación no solo compensaría el uso de madera en la producción, sino que también reforzaría la imagen de la empresa como un actor responsable dentro del sector artesanal.

- Educación y sensibilización ambiental

Involucrar al personal y colaboradores en programas de capacitación sobre prácticas sostenibles puede garantizar que todos los procesos estén alineados con los valores ambientales de la empresa. Estos programas pueden incluir talleres sobre economía circular, reducción de residuos y uso responsable de materiales, promovidos por el INA y otras instituciones locales, como lo son Universidad Nacional (UNA), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

- Monitoreo y evaluación de impacto ambiental

Establecer indicadores para medir el impacto ambiental de las operaciones permitirá a la empresa ajustar sus prácticas según sea necesario. Estos indicadores pueden incluir la cantidad de residuos generados, la proporción de materiales reciclados utilizados, o la reducción en el consumo de energía. Contar con un sistema de monitoreo no solo mejorará la gestión ambiental de la empresa, sino que también facilitará el acceso a certificaciones que avalen su compromiso, como el Sello de Producción Sostenible.

## 2. Dimensión Social

"Artesanías AEH" tiene el potencial de convertirse en un agente de cambio significativo dentro de su comunidad al implementar estrategias que fomenten la inclusión social, la transferencia de conocimiento y el desarrollo local. Estas acciones fortalecerían su vínculo con la región y garantizarían la preservación de tradiciones culturales, al mismo tiempo que contribuyen a mejorar las condiciones económicas y sociales de las personas involucradas. Costa Rica, con su enfoque en equidad social y desarrollo humano, proporciona un entorno ideal para este tipo de iniciativas.

La generación de empleo inclusivo es una oportunidad clave para la empresa. Incluir a mujeres, jóvenes y adultos mayores en áreas como la producción artesanal, la atención al cliente y la gestión de ventas digitales no solo ampliará su capacidad operativa, sino que también distribuirá de manera equitativa las oportunidades económicas dentro de la comunidad. Crear empleos justos y adaptados a las capacidades de cada grupo puede transformar el impacto local de la empresa. Además, programas nacionales como los ofrecidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) pueden proporcionar incentivos y apoyo para implementar estas iniciativas de inclusión laboral.

La capacitación y transferencia de conocimiento es igualmente esencial para preservar y fortalecer las tradiciones culturales que definen a "Artesanías AEH." Diseñar programas de formación en técnicas artesanales, desde el tallado hasta los acabados, asegura que estas habilidades no se pierdan y que más personas en la comunidad puedan participar en la producción. El INA, con su experiencia en formación técnica y artesanal, ofrece recursos valiosos que pueden ser aprovechados para profesionalizar a los colaboradores de la empresa y capacitar a nuevos talentos.

Involucrar a los adultos mayores o personas con menor escolaridad en la transmisión de conocimientos garantiza que la riqueza de las tradiciones locales sea preservada y compartida

con las nuevas generaciones. Estas personas aportan experiencia y técnicas únicas que no solo mantienen viva la identidad cultural, sino que también fortalecen el tejido social al promover la colaboración entre generaciones.

Al adoptar estas estrategias, "Artesanías AEH" puede generar un impacto positivo duradero en su comunidad, al mismo tiempo que refuerza su operación interna y asegura que las técnicas y valores que definen a la empresa se perpetúen y adapten a los desafíos y oportunidades del futuro.

### 3. Dimensión Cultural

La dimensión cultural en "Artesanías AEH" debe ser abordada como un eje estratégico para consolidar la empresa como un referente de la artesanía costarricense. Este enfoque resalta el valor artístico y cultural de los productos y fortalece la conexión de la empresa con las tradiciones y el patrimonio del país. Para lograrlo, es fundamental implementar estrategias basadas en investigación, planificación y ejecución, que permitan aprovechar la riqueza cultural de Costa Rica como un diferenciador en el mercado.

#### a) Diseños con Identidad Cultural

El desarrollo de productos con identidad cultural en "Artesanías AEH" constituye una estrategia clave para fortalecer la conexión de sus productos con las tradiciones costarricenses y aumentar su atractivo en mercados locales e internacionales. Actualmente, los chorreadores de café, que incluyen diseños como "Pura Vida" y elementos distintivos como la hoja y el grano de café, reflejan parte de esta identidad. Sin embargo, existe un potencial significativo para profundizar en el uso de símbolos culturales costarricenses, integrándolos de manera más estructurada y estratégica en los productos.



Para lograr esto, es fundamental comenzar con una investigación cultural exhaustiva que permita identificar los elementos más representativos de la identidad costarricense. Este proceso puede incluir el análisis de patrones de la carreta típica, la flora y fauna autóctona como el quetzal, el tucán y la rana de ojos rojos, así como paisajes icónicos como el volcán Arenal y las playas del Caribe. También es importante considerar festividades nacionales y tradiciones locales que puedan ser reflejadas en los diseños. Este tipo de investigación puede realizarse mediante entrevistas con historiadores y expertos en cultura, visitas a museos y consultas con comunidades artesanales tradicionales.

Con la información obtenida, se podría desarrollar un manual de diseño que establezca directrices claras para integrar estos elementos culturales en los productos. Este manual sería una herramienta para estandarizar los diseños, asegurando consistencia y autenticidad en cada pieza. Las guías incluirían recomendaciones sobre el uso de paletas de colores, formas, patrones y estilos que resalten la riqueza cultural de Costa Rica. Por ejemplo, se podrían crear nuevas líneas de chorreadores que incorporen detalles grabados de paisajes costarricenses o patrones tradicionales inspirados en tejidos y cerámicas locales.

Una vez definidos los diseños, se deben crear prototipos que integren estos elementos culturales. Estos prototipos no solo deben ser funcionales, sino también estéticamente atractivos y comercialmente viables. Para validar su aceptación, sería útil realizar pruebas en grupos focales conformados por clientes habituales, expertos en diseño artesanal y representantes del sector turístico. Asimismo, los nuevos diseños podrían presentarse en ferias de artesanías y eventos turísticos para recopilar retroalimentación directa de los consumidores y socios comerciales.

Finalmente, es esencial que la implementación de estos nuevos diseños sea acompañada por la capacitación de los colaboradores de "Artesanías AEH". Los talleres de formación deben centrarse en la reproducción precisa de los nuevos patrones y en la adaptación de las técnicas

artesanales para incorporar los elementos culturales definidos. Esto garantizará que los productos mantengan un nivel constante de calidad y autenticidad, fortaleciendo la conexión de la empresa con la identidad costarricense y su reputación en el mercado.

De esta manera, "Artesanías AEH" no solo preservará las tradiciones culturales, sino que también reforzará su posición como un referente de artesanías auténticas de Costa Rica, contribuyendo tanto al desarrollo de la empresa como al enriquecimiento del patrimonio cultural del país.

#### b) Transmisión Intergeneracional de Técnicas

La transmisión intergeneracional de técnicas es un componente esencial para la preservación y evolución del patrimonio artesanal de "Artesanías AEH". Este proceso no solo asegura la continuidad de las prácticas tradicionales, sino que también prepara a la empresa para enfrentar los desafíos asociados con un posible aumento en la demanda, garantizando que todo el equipo de trabajo pueda ejecutar los procesos con la calidad característica de la marca. La capacitación entre compañeros y la transferencia de habilidades, como el quemado de madera y los acabados detallados, se vuelven fundamentales a medida que la empresa proyecta su expansión.

El primer paso en este proceso es la identificación y documentación de las técnicas específicas que definen la identidad de "Artesanías AEH". Esto incluye desde los métodos utilizados para el corte y ensamblaje de la madera, hasta los detalles artísticos como grabados y acabados que caracterizan a sus productos. Este conocimiento debe ser registrado en un formato accesible, ya sea a través de manuales ilustrados o guías técnicas, para facilitar su transmisión a nuevos integrantes del equipo.

El desarrollo de programas de formación internos se presenta como una estrategia clave. Estos programas pueden estructurarse en talleres prácticos impartidos por artesanos experimentados, quienes poseen un conocimiento profundo de las técnicas tradicionales y

pueden guiar a los nuevos colaboradores en su aprendizaje. Este enfoque no solo refuerza la conexión entre las generaciones dentro del equipo, sino que también asegura la calidad y consistencia en la producción. Además, al integrar el uso de tecnología, como videos tutoriales, plataformas de e-learning y recursos multimedia, se puede ampliar el alcance de la capacitación, permitiendo que el conocimiento esté disponible de manera permanente y accesible para todo el personal.

La integración de estas estrategias de formación también facilitará la incorporación de nuevos colaboradores, especialmente en situaciones donde un aumento de las ventas requiera un equipo más amplio. Capacitar a los empleados en técnicas específicas, como el quemado artístico en madera, garantizará que puedan replicar los detalles distintivos de los productos de "Artesanías AEH" sin comprometer su calidad. Además, estas iniciativas promoverán un sentido de pertenencia y orgullo entre los trabajadores, fortaleciendo la cohesión del equipo y la identidad de la empresa.

Este enfoque técnico y planificado para la transmisión intergeneracional de técnicas no solo preservará el legado artesanal de "Artesanías AEH", sino que también creará una base sólida para su crecimiento y adaptación a las demandas de un mercado en constante evolución.

#### c) Narrativas Culturales en el Marketing

La incorporación de narrativas culturales en el marketing de "Artesanías AEH" representa una estrategia clave para fortalecer la conexión emocional con los clientes y destacar los productos como auténticas representaciones de la cultura costarricense. Este enfoque puede ser especialmente efectivo para mejorar los métodos de venta en mercados turísticos e internacionales, donde los consumidores valoran los productos que cuentan historias y reflejan tradiciones únicas.

El desarrollo de un storytelling estratégico es fundamental en este contexto. Cada producto puede estar acompañado de una narrativa que explique su origen, las técnicas artesanales utilizadas en su fabricación y su conexión con elementos culturales de Costa Rica. Por ejemplo, un diseño inspirado en el café costarricense podría incluir descripciones que resalten cómo la hoja y el grano representan la tradición cafetalera del país. Estas historias pueden ser utilizadas en etiquetas, publicaciones en redes sociales, catálogos impresos o digitales, y en la descripción de productos en tiendas en línea.

La producción de contenido visual de alta calidad refuerza esta estrategia, permitiendo que los clientes aprecien el proceso y el valor detrás de cada producto. Fotografías bien iluminadas y videos breves que documenten el trabajo artesanal desde la selección de materiales hasta el producto final pueden ser utilizados en plataformas digitales y materiales promocionales. Este contenido no solo ayuda a transmitir los valores culturales de la empresa, sino que también genera mayor interés y confianza entre los consumidores, ampliando el alcance de los productos en el mercado.

Además, integrar estas narrativas y contenidos en estrategias de marketing digital mejorará significativamente la presencia de "Artesanías AEH" en redes sociales y otros canales en línea. Publicaciones regulares que incluyan historias, imágenes atractivas y mensajes que destaquen el valor cultural y artesanal de los productos atraerán a un público más amplio y diverso. Estas acciones pueden complementarse con la creación de un blog o sección informativa en la tienda en línea, donde se cuente la historia de la empresa y se expliquen las tradiciones que inspiran sus diseños.

La implementación de estas estrategias de marketing no solo fortalecerá la identidad de "Artesanías AEH" como una marca artesanal auténtica, sino que también permitirá mejorar sus métodos de venta, consolidar su presencia en mercados nacionales e internacionales y aumentar su competitividad. Al ofrecer un enfoque basado en la conexión cultural y la calidad artesanal, la

empresa puede ampliar su base de clientes y establecer relaciones más profundas y significativas con ellos.

#### d) Colaboración con Entidades Culturales y Turísticas

La colaboración con entidades culturales y turísticas ofrece a "Artesanías AEH" una oportunidad estratégica para ampliar su alcance y consolidar su presencia en el mercado turístico, aprovechando el creciente interés por las experiencias culturales auténticas en Costa Rica. Al establecer vínculos con instituciones culturales, cámaras de turismo y operadores turísticos, la empresa puede posicionarse como un referente en la promoción de las tradiciones artesanales costarricenses.

Una forma efectiva de implementar esta colaboración es a través de alianzas estratégicas con museos, tiendas de artesanías y restaurantes que sean frecuentados por turistas. Por ejemplo, los productos de "Artesanías AEH" podrían exhibirse y venderse en locales que ya cuenten con un flujo constante de visitantes extranjeros interesados en adquirir recuerdos únicos y auténticos. Estas alianzas no solo aumentarían la visibilidad de la marca, sino que también facilitarían el acceso directo a un público objetivo dispuesto a invertir en productos artesanales.

Otra iniciativa valiosa es la organización de visitas guiadas al taller de "Artesanías AEH", en colaboración con operadores turísticos locales. Estas visitas permitirían a los turistas experimentar de primera mano el proceso artesanal, desde la selección de la madera hasta el acabado final del producto, creando una conexión emocional más profunda con la marca. Además, este tipo de actividad podría generar ingresos adicionales al ofrecer la posibilidad de comprar los productos directamente en el lugar y brindar una experiencia que combine aprendizaje y comercio.

La participación en eventos y ferias especializadas, como Expo PYME y Expo Turismo, también representa una oportunidad clave para promover los productos de "Artesanías AEH".

Asistir a estas plataformas con un plan bien estructurado que incluya demostraciones en vivo del proceso de creación artesanal, muestras de productos y material promocional centrado en la conexión cultural de los diseños, puede atraer tanto a compradores mayoristas como a clientes individuales interesados en productos exclusivos.

Estas estrategias, combinadas con un enfoque en alianzas con entidades relevantes y la integración de experiencias turísticas, no solo fortalecerán la presencia de "Artesanías AEH" en el mercado, sino que también le permitirán capitalizar el creciente interés por el turismo cultural en Costa Rica. Este modelo integrador posicionará a la empresa como un actor clave en la promoción de las tradiciones artesanales costarricenses mientras incrementa su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos.

#### e) Promoción del Valor Cultural como Diferenciador

"Artesanías AEH" tiene la oportunidad de posicionarse como una marca de referencia en el mercado artesanal costarricense, no solo como un símbolo de las tradiciones culturales, sino también como un proveedor confiable y versátil de productos de madera que satisfacen diversas necesidades. Para lograrlo, es esencial establecer una estrategia que combine la promoción del valor cultural con el desarrollo de una identidad de marca sólida y diferenciada.

El desarrollo de una marca cultural sólida comienza con la creación de una identidad que resalte explícitamente el compromiso de "Artesanías AEH" con las tradiciones costarricenses y la calidad de su trabajo. Esto implica diseñar un logo, un eslogan y elementos visuales que transmitan los valores de la empresa, como la autenticidad artesanal y la conexión con la cultura local. Estos elementos deben estar presentes en todo el material promocional, desde etiquetas hasta campañas en redes sociales, para reforzar constantemente la narrativa de la marca.

Además, la introducción de líneas temáticas de productos puede ser una herramienta poderosa para conectar emocionalmente con los clientes. Por ejemplo, colecciones que celebren

eventos culturales y festividades como el Día del Café, el Día de la Independencia o ferias nacionales, pueden posicionar los productos como recuerdos significativos y únicos. Estas colecciones no solo incrementan el atractivo de la marca para turistas y mercados internacionales, sino que también generan un sentido de orgullo nacional entre los consumidores locales.

Para fortalecer su posicionamiento como marca de referencia, "Artesanías AEH" debe considerar la obtención de certificaciones y reconocimientos que respalden la autenticidad y calidad de sus productos. El Sello PYME Artesanal del MEIC es un distintivo clave que puede aumentar la confianza de los consumidores y abrir puertas a nuevos mercados, especialmente en sectores turísticos e internacionales. Este reconocimiento no solo valida el compromiso cultural de la empresa, sino que también refuerza su competitividad frente a otros actores del mercado.

Finalmente, para consolidarse como un proveedor de referencia, "Artesanías AEH" debe enfatizar su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de empresas y clientes que buscan accesorios de madera personalizados. Esto incluye la oferta de soluciones diseñadas a medida para diversos sectores, como decoración, regalos corporativos y utilitarios de alta calidad. Al combinar la autenticidad cultural con la versatilidad en el diseño y la producción, "Artesanías AEH" puede establecerse como una marca integral que no solo celebra la tradición, sino que también responde eficazmente a las demandas modernas del mercado.

#### 4. Dimensión Económica

La reducción de costos operativos es otro aspecto que puede fortalecer la posición económica de la empresa. En lugar de depender exclusivamente de transacciones monetarias, "Artesanías AEH" podría establecer sistemas de trueque con otras empresas locales, intercambiando materiales, herramientas o servicios que beneficien a ambas partes. Por ejemplo,

una colaboración con talleres de carpintería podría asegurar un suministro constante de madera sobrante, mientras que a cambio "Artesanías AEH" podría ofrecer productos terminados o servicios específicos. Este enfoque no solo optimiza los recursos, sino que también fomenta relaciones de apoyo mutuo dentro de la comunidad empresarial local.

Para complementar estas estrategias, es fundamental que "Artesanías AEH" mantenga un control financiero riguroso que permita evaluar el impacto de cada iniciativa en los costos y beneficios de la empresa. La implementación de un sistema contable eficiente y adaptado al Régimen Simplificado, bajo el cual opera actualmente la empresa, facilitará la planificación financiera y la toma de decisiones informadas. Este control también es crucial para acceder a programas de apoyo gubernamental, como el Sello PYME del MEIC, que otorga ventajas competitivas en términos de visibilidad y respaldo institucional.

En resumen, las estrategias económicas propuestas para "Artesanías AEH" buscan consolidar un modelo financiero sostenible y adaptativo, alineado con las oportunidades del mercado artesanal en Costa Rica. Al integrar prácticas circulares, diversificar los canales de venta y establecer mecanismos para reducir costos, la empresa podrá fortalecer su competitividad, aumentar su rentabilidad y asegurar su continuidad en un entorno económico dinámico.



#### 4.3.2.1 Resumen de Acciones para el Área de Producción

La siguiente tabla sintetiza los lineamientos desarrollados previamente para el fortalecimiento del área de producción de "Artesanías AEH". Cada dimensión aborda aspectos clave identificados en el análisis, integrando estrategias específicas para potenciar la operación de la empresa, preservar su identidad artesanal y responder a las demandas del mercado. Este resumen sirve como una guía estructurada para implementar acciones concretas que permitan a la empresa consolidar su posición en el mercado artesanal costarricense y ampliar su alcance comercial.

**Tabla 17**

*Lineamientos Estratégicos para el Área de Producción de 'Artesanías AEH'*

Dimensión	Estrategias Propuestas	Impacto en "Artesanías AEH"
1. Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de materiales locales y sostenibles, priorizando proveedores responsables que apoyen la economía regional y reduzcan la huella de carbono.</li> <li>- Técnicas de producción más limpias, como barnices ecológicos y herramientas de alta eficiencia, respaldadas por programas del MINAE e INA.</li> <li>- Aprovechamiento de materiales sobrantes para la creación de nuevos productos (llaveros, portavasos) mediante prácticas de economía circular y alianzas con carpinterías locales.</li> <li>- Implementación de un sistema de gestión de residuos, incluyendo reciclaje interno y reutilización de insumos.</li> <li>- Participación en proyectos de reforestación y compensación ambiental liderados por el FONAFIFO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de desperdicios y optimización de recursos.</li> <li>- Mejora de la imagen como empresa ambientalmente responsable.</li> <li>- Posicionamiento ante clientes y socios interesados en productos sostenibles.</li> <li>- Generación de valor agregado mediante productos secundarios de bajo costo.</li> </ul>
2. Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de empleo inclusivo, integrando mujeres, jóvenes y adultos mayores en procesos productivos y comerciales, aprovechando incentivos del INA y el MTSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la cohesión social en la comunidad.</li> <li>- Incremento en la capacidad operativa con un enfoque inclusivo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencia de conocimiento intergeneracional, involucrando a adultos mayores en talleres y programas de formación para preservar técnicas tradicionales.</li> <li>- Creación de talleres colaborativos que promuevan la cohesión social y sirvan como espacios de aprendizaje mutuo.</li> <li>- Organización de actividades comunitarias que fortalezcan el vínculo entre la empresa y su entorno, como ferias artesanales y visitas educativas al taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo institucional y comunitario para la operación de la empresa.</li> <li>- Preservación y modernización de técnicas artesanales mediante la capacitación y el empoderamiento.</li> </ul>
3. Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de diseños con identidad costarricense, integrando símbolos como la carreta típica, flora y fauna nacional, y tradiciones culturales.</li> <li>- Creación de un manual de diseño que estandarice elementos culturales en los productos, asegurando consistencia estética.</li> <li>- Incorporación de narrativas culturales en el marketing, comunicando la historia y los valores detrás de cada producto en etiquetas, redes sociales y catálogos.</li> <li>- Alianzas con entidades culturales y turísticas, exhibiendo productos en museos, restaurantes y tiendas frecuentadas por turistas.</li> <li>- Organización de visitas guiadas al taller para ofrecer experiencias culturales únicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la conexión emocional con los clientes.</li> <li>- Posicionamiento como referente de la artesanía costarricense.</li> <li>- Incremento en las ventas gracias al atractivo cultural de los productos.</li> <li>- Creación de nuevas oportunidades de ingresos mediante alianzas con operadores turísticos.</li> </ul>
4. Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de un modelo de negocio circular, aprovechando materiales reciclados para reducir costos y diversificar productos.</li> <li>- Expansión del mercado mediante una tienda en línea, orientada a mercados turísticos e internacionales, reduciendo la dependencia de intermediarios.</li> <li>- Colaboración local mediante sistemas de trueque con carpinterías y talleres para el intercambio de materiales y servicios, optimizando los recursos.</li> <li>- Fortalecimiento del control financiero con sistemas contables adaptados al Régimen Simplificado, asegurando una gestión eficiente y la participación en programas gubernamentales como el Sello PYME del MEIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la rentabilidad mediante reducción de costos.</li> <li>- Diversificación de canales de venta, ampliando la base de clientes.</li> <li>- Mayor acceso a incentivos y programas de apoyo empresarial.</li> <li>- Posicionamiento como una empresa resiliente, capaz de adaptarse a las demandas de un entorno competitivo.</li> </ul>

5. General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de procesos mediante la documentación de técnicas y procedimientos para garantizar la calidad y facilitar la incorporación de nuevos colaboradores.</li> <li>- Capacitación constante del equipo en herramientas de diseño, producción artesanal y gestión empresarial.</li> <li>- Creación de indicadores para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en términos ambientales, sociales, culturales y económicos.</li> <li>- Implementación de un plan de crecimiento que considere la expansión de la infraestructura productiva y la incorporación de personal fijo para atender picos de demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización y mejora continua de los procesos internos.</li> <li>- Incremento en la capacidad de respuesta a nuevas oportunidades comerciales.</li> <li>- Preparación para competir en mercados nacionales e internacionales con un modelo productivo robusto y adaptable.</li> </ul>
------------	--	--

Nota: La tabla presenta un resumen de los lineamientos estratégicos detallados en el análisis del área de producción de "Artesanías AEH". Cada dimensión (ambiental, social, cultural y económica) contiene las estrategias propuestas para optimizar procesos, preservar técnicas tradicionales, fortalecer el vínculo con la comunidad y mejorar la competitividad de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.3 Lineamientos en el área de ventas

El área de ventas de "Artesanías AEH" juega un papel crucial en el crecimiento y la continuidad de la empresa, siendo el puente directo entre los productos y los consumidores. Actualmente, el modelo operativo se centra en un proveedor intermediario que distribuye los productos en supermercados como Auto Mercado. Este esquema ha asegurado una presencia estable, pero también limita la autonomía de la empresa para diversificar mercados, gestionar precios y establecer estrategias más personalizadas.

Para superar estas limitaciones y ampliar el alcance comercial, es esencial implementar un conjunto de lineamientos estratégicos que optimicen los métodos de ventas tradicionales y fortalezcan el aprovechamiento de plataformas digitales. Estos lineamientos buscarán capitalizar

las oportunidades en mercados turísticos, nacionales e internacionales, mientras consolidan una relación sólida con los clientes. A continuación, se detallan los principales enfoques y estrategias a desarrollar:

#### **4.3.3.1 Fortalecimiento de la Presencia Digital**

El fortalecimiento de la presencia digital de "Artesanías AEH" se centra en la implementación de tiendas virtuales en plataformas como Instagram y Facebook, herramientas esenciales para ampliar los canales de ventas y establecer una conexión directa con los clientes. Estas tiendas mostrarán un catálogo actualizado con imágenes de alta calidad y descripciones detalladas que resalten el diseño artesanal, el uso de materiales sostenibles y la identidad cultural de cada producto.

Las ventajas de esta estrategia son claras. Las tiendas virtuales estarán disponibles las 24 horas del día, permitiendo a la empresa llegar tanto a clientes locales como internacionales interesados en productos auténticos. Además, ofrecerán una experiencia de compra sencilla y accesible, mejorando la interacción con la marca y fomentando la lealtad del cliente. En términos de inversión, las campañas publicitarias en redes sociales permitirán ajustar los recursos para captar audiencias específicas con mayor probabilidad de conversión.

Para garantizar el éxito de esta iniciativa, es fundamental que el equipo de "Artesanías AEH" reciba capacitación básica en gestión de redes sociales, fotografía y diseño de campañas publicitarias. Recursos accesibles, como los cursos ofrecidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o tutoriales en línea gratuitos, pueden ser herramientas clave para adquirir estas habilidades. Esto permitirá que la empresa gestione sus tiendas digitales de manera autónoma y efectiva, incrementando su alcance y fortaleciendo su posición en el mercado competitivo actual.

Para llevar a cabo esta estrategia de fortalecimiento digital, es esencial definir un proceso claro y estructurado que permita la implementación eficiente de las tiendas virtuales y la gestión de su contenido. Este proceso debe contemplar desde la configuración inicial de las plataformas hasta el desarrollo de estrategias de interacción con los clientes, asegurando que cada paso contribuya a mejorar la presencia y visibilidad de "Artesanías AEH" en el entorno digital. A continuación, se detalla la metodología que guiará esta implementación, garantizando que sea funcional, accesible y adaptable a las necesidades de la empresa.

### 1. Configuración Inicial de las Tiendas Virtuales

Para fortalecer la presencia digital de "Artesanías AEH" y diversificar sus canales de venta, la creación de perfiles empresariales en Instagram y Facebook es un primer paso esencial. Estas plataformas son ampliamente utilizadas tanto a nivel nacional como internacional, lo que las convierte en herramientas estratégicas para conectar directamente con los clientes y promocionar los productos artesanales de la empresa.

El proceso debe comenzar con la apertura de nuevos perfiles dedicados exclusivamente a la marca. Es crucial que estos perfiles reflejen de manera profesional y auténtica la identidad de "Artesanías AEH". Esto incluye la creación de un logo distintivo que represente los valores de la empresa, una biografía bien redactada que destaque la conexión entre las artesanías y la cultura costarricense, y la inclusión de información de contacto clara y accesible para facilitar la interacción con los clientes.

Tras establecer los perfiles, se debe activar la función de "Tienda" en ambas plataformas. Esta herramienta permite a los clientes explorar un catálogo de productos directamente en las redes sociales, con detalles importantes como precios, disponibilidad y descripciones que resalten los valores únicos de los productos, como el uso de materiales sostenibles y los diseños

inspirados en la identidad cultural costarricense. Cada entrada del catálogo debe incluir imágenes atractivas de los productos, tomadas con buena iluminación y en escenarios que resalten su carácter artesanal.

Con perfiles empresariales bien diseñados y un catálogo funcional en las tiendas virtuales, "Artesanías AEH" podrá empezar a construir una presencia digital sólida que no solo incremente su visibilidad, sino que también establezca una conexión emocional con los clientes interesados en adquirir productos únicos y auténticos.

## 2. Integración de Métodos de Pago Directo

"Artesanías AEH" debe habilitar métodos de pago accesibles y confiables para facilitar las transacciones en sus tiendas virtuales. Esto incluye la implementación de SINPE Móvil para transferencias rápidas en Costa Rica, y PayPal o tarjetas de crédito para atender a clientes internacionales. Además, integrar un enlace directo a WhatsApp Business permitirá resolver consultas, coordinar pedidos personalizados y procesar pagos de forma eficiente, ofreciendo una experiencia de compra ágil y segura.

## 3. Producción de Contenido Visual de Calidad

La creación de contenido visual de calidad es un componente esencial en la estrategia de marketing digital de "Artesanías AEH". Fotografías profesionales y videos breves que resalten el proceso artesanal detrás de cada producto no solo incrementarán la visibilidad de la marca, sino que también generarán una conexión emocional con los consumidores. Este enfoque permite destacar la autenticidad y el valor cultural que caracterizan a los productos, posicionándolos como piezas únicas y artesanales en un mercado competitivo.

Para garantizar un contenido visual atractivo y profesional, es importante capturar imágenes en entornos que reflejen la esencia cultural de Costa Rica, como paisajes naturales o

escenarios que resalten la conexión artesanal de los productos. Videos que documenten el proceso creativo, desde la selección de la madera hasta los acabados finales, transmitirán la dedicación y el trabajo que hacen de cada pieza una representación de calidad y tradición.

Es crucial que el equipo de "Artesanías AEH" reciba capacitación previa en habilidades básicas como fotografía, edición de imágenes y manejo de redes sociales. Estas competencias permitirán al equipo producir contenido de manera autónoma y regular, aprovechando programas accesibles como los ofrecidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o tutoriales en línea gratuitos. Estas capacitaciones iniciales garantizarán un nivel adecuado de calidad en el contenido visual sin necesidad de grandes inversiones hasta que el incremento en ventas lo justifique.

Las publicaciones deben incluir elementos narrativos que conecten emocionalmente a los clientes con la marca, como diseños inspirados en la tradición cafetalera, paisajes icónicos y el concepto "Pura Vida". Estas historias reforzarán el vínculo con los consumidores, permitiéndoles apreciar el valor cultural detrás de cada producto. Además, dinámicas como promociones y sorteos podrán incentivar la interacción con los seguidores, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los actuales.

Con esta estrategia, "Artesanías AEH" no solo fortalecerá su presencia en plataformas digitales como Instagram y Facebook, sino que también consolidará una comunidad activa y leal, aumentando gradualmente su alcance y posicionamiento en el mercado artesanal costarricense.

#### 4. Estrategias de Publicidad Dirigida

Las estrategias de publicidad dirigida en plataformas digitales como Instagram y Facebook se implementarán una vez que "Artesanías AEH" haya consolidado el uso adecuado de estas herramientas, incluyendo la gestión de sus perfiles, la creación de contenido de calidad y la interacción efectiva con los clientes. Estas campañas estarán diseñadas para atraer a

consumidores nacionales interesados en artesanías auténticas, destacando el valor cultural y artesanal de los productos.

Inicialmente, las campañas deben enfocarse en segmentos de audiencia específicos, definidos por intereses como decoración, artesanías y cultura costarricense. Los mensajes publicitarios serán simples y llamativos, con llamados a la acción como "Explora nuestros diseños" o "Conecta con la tradición." Estas estrategias permitirán generar interés en los productos y aumentar el tráfico hacia las plataformas digitales de la empresa.

El enfoque inicial será aprender a interactuar con los clientes de manera efectiva y medir el impacto de las publicaciones antes de invertir en publicidad. Una vez que se logre un uso avanzado de las plataformas digitales y se cuente con un flujo constante de interacciones y ventas, estas estrategias de publicidad podrán ser escaladas para maximizar su alcance y efectividad.

#### 5. Atención al Cliente Personalizada

Las redes sociales no solo se utilizarán como escaparates digitales, sino también como herramientas eficaces para ofrecer atención personalizada al cliente. A través de mensajes directos en plataformas como Instagram y Facebook, "Artesanías AEH" podrá responder consultas, gestionar pedidos y atender solicitudes específicas de manera inmediata y directa. Este enfoque, aunque requiere tiempo y dedicación, es una inversión valiosa para comprender mejor las necesidades y expectativas de los consumidores.

La interacción directa con los clientes no solo mejora su experiencia de compra al brindarles una atención cercana y accesible, sino que también ofrece una oportunidad única para recopilar información sobre sus preferencias y sugerencias. Este conocimiento puede ser utilizado para identificar tendencias de consumo, desarrollar nuevos productos y ampliar el catálogo existente de manera alineada con las demandas del mercado. Por ejemplo, si los



clientes solicitan variaciones en los diseños o productos personalizados, la empresa puede adaptar su oferta para satisfacer estas demandas específicas, fortaleciendo su conexión con el público.

Además, este modelo de atención personalizada fomenta la confianza y la fidelización, creando relaciones a largo plazo con los consumidores. Los clientes valoran sentirse escuchados y saber que sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que posiciona a "Artesanías AEH" como una marca accesible y comprometida con su público.

Para optimizar este proceso, el equipo de "Artesanías AEH" podría recibir capacitaciones en gestión de atención al cliente digital y manejo de herramientas de redes sociales. Estas habilidades no solo harán más eficiente el tiempo invertido en las interacciones, sino que también garantizarán un servicio profesional y consistente.

#### **4.3.3.2 Diversificación de Canales de Distribución**

La diversificación de los canales de distribución es un paso estratégico fundamental para ampliar el alcance de los productos de "Artesanías AEH" y reducir la dependencia de los modelos de comercialización actuales. Más allá de la presencia en plataformas digitales, explorar oportunidades en mercados turísticos nacionales representa una vía efectiva para conectar directamente con consumidores que valoran productos artesanales con identidad cultural.

##### **1. Alianzas Estratégicas con el Sector Turístico**

Establecer colaboraciones con hoteles, restaurantes y tiendas de recuerdos frecuentados por turistas es una acción clave para insertar los productos en puntos de alta visibilidad y acceso.

Por ejemplo, los hoteles boutique y eco-lodges, que atraen a visitantes interesados en experiencias auténticas y responsables, pueden convertirse en aliados estratégicos para promover y vender productos como chorreadores de café y accesorios de madera con diseños

típicos de Costa Rica. Estas alianzas no solo posicionan los productos como recuerdos únicos, sino que también refuerzan la narrativa de conexión cultural y compromiso con el entorno que caracteriza a la marca.

## 2. Presencia en Ferias y Eventos

La participación activa en ferias de artesanías, eventos turísticos y exposiciones comerciales es otro componente esencial para diversificar los canales de distribución. En estos espacios, "Artesanías AEH" puede exhibir sus productos a un público diverso, establecer contactos comerciales directos y explorar tendencias de consumo. Estos eventos también brindan la oportunidad de recoger retroalimentación de los clientes, lo que es útil para ajustar diseños, precios o estrategias de promoción.

## 3. Optimización de Logística para Nuevos Canales

Para garantizar la eficiencia de esta diversificación, es fundamental optimizar la logística de distribución. Esto incluye establecer procesos claros para el suministro de productos a los puntos de venta aliados y contar con inventarios específicos para los eventos y las visitas turísticas. Implementar sistemas de registro y monitoreo de inventarios ayudará a prever la demanda y evitar la escasez de productos en momentos clave.

## 4. Beneficios de la Diversificación

La diversificación de los canales de distribución permitirá a "Artesanías AEH" alcanzar nuevos segmentos de mercado, como turistas nacionales e internacionales, y fortalecer su presencia en los entornos comerciales locales. Además, reduce los riesgos asociados a depender de un único canal de ventas y mejora la estabilidad económica de la empresa al diversificar sus fuentes de ingresos. Estas acciones no solo amplían el alcance de la marca, sino que también consolidan su identidad como referente de artesanía auténtica en Costa Rica.

#### **4.4 Plan de Adaptación en la Operación como PYME**

El Plan de Adaptación en la Operación como PYME para "Artesanías AEH" se centra en asegurar que la formalización de la empresa vaya más allá del cumplimiento legal y fiscal, mediante la implementación de estrategias que optimicen su operación y fortalezcan su estabilidad a largo plazo. Este capítulo abarca tres áreas principales: el desarrollo de un Manual de Procedimientos Internos, el análisis del impacto en la operación al funcionar como PYME, y la gestión de riesgos asociados al proceso de formalización.

El Manual de Procedimientos Internos se presenta como una herramienta esencial para estandarizar y guiar las actividades operativas de "Artesanías AEH". Al definir claramente las responsabilidades de cada área y los roles específicos de los empleados, se optimizarán los procesos, mejorando la eficiencia y facilitando el cumplimiento de los nuevos requisitos que acompañan la formalización.

El análisis del impacto en la operación permitirá comprender los efectos de la formalización en áreas clave como producción, recursos humanos y gestión financiera. Aunque no se anticipan cambios estructurales significativos, la formalización como PYME puede abrir puertas a la expansión de mercado, beneficios fiscales y estabilidad laboral, aprovechando al máximo los recursos de la empresa dentro de su estructura actual.

Finalmente, el análisis de gestión de riesgos ayudará a anticipar y mitigar desafíos potenciales que podrían surgir en esta transición. Los riesgos financieros, operativos y de cumplimiento normativo serán abordados de manera proactiva para asegurar que "Artesanías AEH" mantenga su estabilidad operativa y responda eficientemente a los nuevos requerimientos legales y administrativos.

#### 4.4.1 Lineamientos internos para la Operación de "Artesanías AEH"

La formalización y organización de procesos son esenciales para el crecimiento ordenado y eficiente de "Artesanías AEH". Este apartado presenta un conjunto de lineamientos internos diseñados para estandarizar las actividades clave de la empresa, definir roles y responsabilidades, y establecer procesos organizativos claros que optimicen su funcionamiento.

El propósito de estos lineamientos es fortalecer la eficiencia operativa, asegurar la calidad constante de los productos y garantizar el cumplimiento de normativas legales aplicables en Costa Rica. Además, estos lineamientos servirán como una guía estructurada que permitirá a la empresa organizar sus procesos de manera coherente, facilitando la toma de decisiones y optimizando el uso de recursos.

Al abarcar las principales áreas de gestión, como producción, administración y comercialización, estos lineamientos contribuirán a consolidar la estructura interna de la empresa, permitiéndole adaptarse a las demandas del mercado y posicionarse de manera más competitiva. Este documento no solo proporciona directrices para el desempeño diario, sino que también establece una base sólida para la evolución y expansión futura de "Artesanías AEH".

#### Tabla 18

*Lineamientos Internos para la Operación de "Artesanías AEH" como PYME*

1- Estructura Organizacional	
<b>Gerente General:</b>	<p><b>Responsable:</b></p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>El Gerente General es actualmente la figura central en la gestión de "Artesanías AEH". A corto plazo, Alexis Elizondo asume múltiples funciones, mientras la empresa se organiza y se crean las bases para delegar responsabilidades progresivamente.</p> <p><b>Funciones Principales:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión General: Coordina y supervisa las áreas clave de la empresa (producción, ventas, finanzas y administración), asegurando que las operaciones sean eficientes y estén alineadas con los objetivos del negocio.</li> <li>- Toma de Decisiones Estratégicas: Define y ejecuta la visión de crecimiento de la empresa, priorizando la optimización de recursos, la innovación en productos y la apertura de nuevos mercados.</li> <li>- Representación Comercial y Legal: Actúa como representante oficial en negociaciones con proveedores, clientes y otras entidades externas, consolidando las relaciones estratégicas para el desarrollo del negocio.</li> <li>- Gestión de Producción: Supervisa los procesos productivos, asegurando la calidad de los productos artesanales, el cumplimiento de plazos y la eficiencia en el uso de materias primas.</li> <li>- Control Financiero Básico: Administra el flujo de caja, registra ingresos y egresos, y garantiza el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias esenciales.</li> <li>- Atención a Clientes Clave y Ventas: Gestiona las relaciones con clientes importantes, como Auto Mercado, coordina las entregas y explora nuevas oportunidades de venta en canales tradicionales y digitales.</li> <li>- Organización Administrativa: Mantiene la documentación organizada, facilita los procesos contables básicos y define prioridades operativas para el equipo.</li> <li>- Planificación del Crecimiento: A largo plazo, dirige la delegación gradual de funciones a colaboradores capacitados, permitiendo que cada área se desarrolle de manera especializada.</li> </ul>
<p>Área de Producción:</p>	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>Mario Jiménez Ruiz</p> <p>El Área de Producción es el núcleo operativo de "Artesanías AEH", encargado de garantizar que los productos artesanales sean fabricados con calidad, eficiencia y</p>

consistencia. Se enfoca en optimizar los procesos de fabricación y asegurar un uso eficiente de los recursos disponibles.

**Funciones Principales:**

1. Supervisión y Ejecución de la Producción:

- Participar activamente en las etapas del proceso productivo: corte, ensamblaje y acabado de productos.
- Asegurar que cada producto cumpla con los estándares de calidad definidos por la empresa, desde el manejo preciso de materiales hasta los acabados finales que realzan el valor artesanal de cada pieza.

2. Control de Calidad:

- Implementar inspecciones periódicas en cada fase del proceso productivo para detectar y corregir defectos o inconsistencias.
- Establecer criterios claros de calidad y asegurarse de que se cumplan en todos los productos antes de su entrega al cliente.

3. Gestión del Personal de Producción:

- Coordinar y supervisar al personal subcontratado o temporales, garantizando que trabajen bajo especificaciones técnicas y respeten los plazos de entrega.
- Facilitar la comunicación y capacitación básica del personal para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo.

4. Optimización y Manejo de Inventarios:

- Monitorear y controlar el inventario de materias primas, insumos y productos terminados, asegurando un flujo constante y eficiente de materiales.
- Mantener registros actualizados de las entradas y salidas de inventario para evitar faltantes o excesos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una política de stock mínimo para los productos más demandados, como los chorreadores de café, asegurando que los pedidos se cumplan en tiempo y forma.</li> </ul> <p>5. Uso Eficiente de Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el aprovechamiento de materiales sobrantes para reducir desperdicios y diversificar la línea de productos con artículos complementarios, como llaveros o piezas decorativas.</li> <li>- Participar en la identificación de oportunidades para mejorar los procesos productivos mediante el uso de herramientas y técnicas que optimicen tiempos y recursos.</li> </ul>
<p>Área de Ventas y Comercialización:</p>	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>Adrián Valverde</p> <p>El Área de Ventas y Comercialización desempeña un papel estratégico para "Artesanías AEH", ya que conecta los productos artesanales con los clientes, garantiza la generación de ingresos y consolida la presencia de la empresa en el mercado. Su enfoque se centra en optimizar el proceso de ventas, fortalecer relaciones comerciales y ampliar el alcance de los productos, asegurando una operación eficiente y alineada con los objetivos comerciales.</p> <p><b>Funciones Principales:</b></p> <p>1. Gestión Integral de Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar y supervisar el proceso de ventas, asegurando que los productos se comercialicen de manera efectiva y cumplan con los objetivos establecidos.</li> <li>- Gestionar los canales de distribución actuales, manteniendo un flujo constante de productos en tiendas como Auto Mercado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar nuevos canales de venta, incluyendo la participación en ferias artesanales y explorando la implementación progresiva de plataformas digitales como redes sociales y tiendas en línea.</li></ul> <p>2. Relaciones Comerciales y Negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener y fortalecer las relaciones con puntos de venta estratégicos como Auto Mercado, asegurando acuerdos favorables en términos de precios, tiempos de entrega y condiciones comerciales.</li><li>- Identificar y establecer nuevas alianzas con tiendas de artesanías, hoteles, centros turísticos y otros comercios que atraigan al público objetivo de la empresa.</li></ul> <p>3. Atención y Servicio al Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Brindar un servicio de atención personalizado, respondiendo consultas, gestionando pedidos y resolviendo problemas de manera ágil y efectiva.</li><li>- Implementar un sistema básico de seguimiento postventa para asegurar la satisfacción del cliente y fidelizar a los compradores recurrentes.</li></ul> <p>4. Gestión de Pedidos y Entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar todo el ciclo de pedidos, desde su recepción hasta la entrega, garantizando la puntualidad y el cumplimiento de las especificaciones solicitadas.</li><li>- Asegurar que los productos sean embalados de manera adecuada para mantener su integridad durante el transporte.</li><li>- Mantener un registro actualizado de los pedidos y facturas emitidas para una gestión eficiente.</li></ul> <p>5. Estrategias de Promoción y Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar e implementar estrategias de promoción alineadas con las capacidades de la empresa, priorizando canales de bajo costo como redes sociales y participación en eventos locales.</li><li>- Crear contenido visual atractivo que destaque el valor artesanal y cultural de los productos, como fotografías y videos del proceso productivo.</li></ul>
--	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar actividades promocionales, como sorteos, descuentos especiales o dinámicas en ferias, que permitan captar nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la marca.</li> </ul> <p>6. Gestión Financiera Básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear y controlar el flujo económico del área de ventas, asegurando un equilibrio entre ingresos y egresos.</li> <li>- Supervisar los pagos a proveedores y entidades gubernamentales, garantizando el cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales y administrativas.</li> <li>- Realizar registros periódicos de ventas y costos asociados, facilitando la toma de decisiones financieras informadas.</li> </ul> <p>7. Participación en la Gestión de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en la capacitación del equipo encargado de ventas, con el fin de mejorar habilidades en atención al cliente, manejo de herramientas digitales y técnicas de negociación.</li> <li>- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo que permita cumplir las metas del área y fortalecer el desempeño operativo de la empresa.</li> </ul>
<p>Área Administrativa:</p>	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>Luis Fernando Carvajal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación Tributario de Renta y IVA</li> </ul> <p>El área administrativa es fundamental para garantizar la correcta operación, planificación y control de los recursos financieros, humanos y regulatorios de "Artesanías AEH". Esta área tiene como objetivo principal asegurar que todas las actividades se realicen de manera eficiente, transparente y en cumplimiento con las normativas legales y fiscales vigentes en Costa Rica.</p>

	<p><b>Funciones Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión contable y financiera: Administración de todas las actividades financieras de la empresa, incluyendo el seguimiento de ingresos, egresos y balances para asegurar una salud financiera adecuada.</li> <li>- Control de registros de ventas: Supervisión y mantenimiento de un registro detallado de todas las transacciones comerciales, garantizando que los datos de ventas sean precisos y estén actualizados.</li> <li>- Pagos a proveedores: Administración de los pagos a proveedores, asegurando que se cumplan los plazos y manteniendo relaciones comerciales sólidas y confiables.</li> <li>- Pagos a instituciones: Gestión de los pagos a instituciones gubernamentales y regulatorias, garantizando que se cumplan todas las obligaciones fiscales y legales de la empresa.</li> <li>- Gestión de recursos humanos: Coordinación de las actividades relacionadas con el personal, desde la contratación y desarrollo hasta la administración de nóminas y beneficios.</li> <li>- Control de presentación CCSS: Cumplimiento de las obligaciones ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), incluyendo la presentación de informes y pagos de seguridad social.</li> <li>- Control de presentación INS: Supervisión de las obligaciones ante el Instituto Nacional de Seguros (INS), garantizando la cobertura de riesgos laborales y la presentación de pólizas.</li> <li>- Control del flujo económico: Monitoreo y gestión del flujo de caja, asegurando un balance adecuado entre ingresos y gastos para mantener una operación financiera saludable y sostenible.</li> </ul>
<b>2- Procedimientos Operativos</b>	
Proceso de Producción	Responsable: Alexis Elizondo H

	<p>Mario Jiménez Ruiz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de Materias Primas: El encargado de compras verifica que los materiales recibidos cumplan con los estándares de calidad antes de su utilización en la producción.</li> <li>- Corte y Ensamblaje: Las maderas seleccionadas se cortan y ensamblan según los diseños establecidos. Se sigue una planificación de producción basada en pedidos y stock disponible.</li> <li>- Acabado de Productos: El equipo se encarga de lijar, pintar y agregar los detalles artesanales. Los productos deben pasar un control de calidad antes de ser embalados para su distribución.</li> <li>- Control de Calidad: Al finalizar la producción de cada lote, se revisa la resistencia, funcionalidad y acabado final de los productos. Los productos que no cumplen con los estándares deben ser reprocesados o descartados.</li> </ul>
<p>Gestión de Inventarios</p>	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>Mario Jiménez Ruiz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de Inventarios: Todo producto fabricado debe ser registrado en el inventario. Los encargados de producción informarán el estado del inventario de materias primas y productos terminados al gerente general semanalmente.</li> <li>- Control de Stock: Mantener un stock mínimo de los productos más vendidos, especialmente los chorreadores de café. Las revisiones de inventarios se realizarán cada mes para prever faltantes o sobreproducción.</li> </ul>
<p>Gestión de Ventas</p>	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <p>Adrián Valverde</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de Pedidos: Los pedidos se reciben a través de llamadas telefónicas, visitas a tiendas asociadas o en ferias de artesanía. El área de ventas es responsable de gestionar y registrar todos los pedidos en un sistema de control.</li> <li>- Confirmación de Pedidos: Cada pedido recibido debe ser confirmado en un plazo de 24 horas. El encargado de ventas coordina con producción para cumplir con los tiempos de entrega.</li> <li>- Despacho y Facturación: El producto es empaquetado y entregado según lo pactado. Las facturas se emiten por el área administrativa y se registra el ingreso en el sistema de ventas.</li> </ul>
<b>3- Procedimientos Administrativos</b>	
Gestión Financiera	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro Contable: Todas las transacciones de ingresos y egresos se registrarán semanalmente en el libro de contabilidad. Aunque no se cuente con una contabilidad formal, es necesario mantener registros detallados de ventas, costos de producción y pagos a proveedores.</li> <li>- Control de Ingresos y Gastos: Se mantendrá una hoja de cálculo detallada con las ventas mensuales y los gastos asociados a producción, personal y operatividad. Este registro será la base para la toma de decisiones financieras.</li> <li>- Presupuestos: Se elaborará un presupuesto trimestral para controlar los costos y prever necesidades de financiamiento.</li> </ul>
Gestión de Recursos Humanos	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de Personal: Las subcontrataciones para producción se harán de manera temporal en función de la demanda. Se formalizará un contrato simple con los términos de pago y duración de la contratación.</li> <li>- Capacitación: Se evaluarán las necesidades de capacitación para mejorar las competencias técnicas del personal subcontratado y permanente, especialmente en el manejo de maquinaria y procesos artesanales.</li> </ul>
<b>4- Procedimientos Comerciales</b>	
Gestión de Relaciones con Proveedores	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de Proveedores: Se seleccionarán proveedores de materias primas que garanticen calidad y precios competitivos. Se recomienda revisar las condiciones de mercado al menos cada seis meses para ajustar precios y calidad.</li> <li>- Negociación de Condiciones: Los acuerdos de compra con los proveedores incluirán plazos de pago y descuentos por volumen. El encargado de compras debe documentar estos acuerdos.</li> </ul>
Relación con Clientes	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente: Todo cliente que adquiera un producto o tenga consultas deberá recibir atención oportuna y profesional. Las quejas o reclamos deberán ser atendidas en un plazo no mayor a 48 horas.</li> <li>- Seguimiento Post-Venta: Se implementará un sistema de seguimiento para los clientes principales (Auto Mercado y otros), verificando que los pedidos se entreguen a tiempo y en óptimas condiciones.</li> </ul>
Estrategias de Promoción	<p>Responsable:</p> <p>Alexis Elizondo H</p>

	<p>El área de promoción y publicidad es clave para posicionar "Artesanías AEH" en el mercado y ampliar su alcance comercial. La implementación de estrategias bien planificadas permitirá fortalecer la visibilidad de la marca, conectar con nuevos clientes y consolidar las relaciones con los actuales.</p> <p>Para garantizar la implementación efectiva de las estrategias de promoción, se puede recurrir a recursos internos, la contratación puntual de servicios especializados o la incorporación progresiva de colaboradores específicos según las necesidades y capacidad económica de la empresa. A continuación, se detallan las acciones y decisiones concretas.</p> <p><b>Funciones Principales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ferias y Eventos: El área de ventas coordinará la participación en ferias de artesanía y eventos locales para promover los productos. Se debe llevar un registro de ventas y contactos adquiridos en cada evento.</li> <li>2. Publicidad y Promoción Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en redes sociales como Instagram y Facebook, destacando la historia de la marca, la autenticidad artesanal de los productos y su conexión cultural.</li> <li>- Crear contenido visual atractivo, como videos del proceso de producción y fotografías de alta calidad que resalten la estética y el valor de los productos.</li> <li>- Implementar campañas de interacción con los seguidores, como sorteos, promociones especiales y dinámicas en redes, para fortalecer la relación con los clientes y aumentar la visibilidad de la marca.</li> <li>- Utilizar testimonios de clientes satisfechos para generar confianza y credibilidad.</li> </ul> </li> </ol>
<b>5- Políticas de Cumplimiento Normativo</b>	
Gestión de Cumplimiento	Responsable: Alexis Elizondo H

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de Normativas: "Artesanías AEH" debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables a las PYMEs en Costa Rica.</li> <li>- Auditoría Interna: Se recomienda realizar una revisión anual de los procedimientos internos y su cumplimiento normativo para garantizar la estabilidad legal de la empresa.</li> </ul>
--	---

Nota: tabla manual de procedimiento de "Artesanías AEH". Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2 Impacto en la operación al trabajar como PYME

Se evalúa cómo las decisiones estratégicas y las acciones para formalizar "Artesanías AEH" como una PYME afectarán el funcionamiento diario de la empresa. Dado que es una pequeña empresa, es importante destacar que la formalización como PYME no implicará grandes cambios internos. En lugar de una reestructuración significativa, los principales beneficios estarán enfocados en áreas clave como la expansión de ventas, la seguridad laboral para los empleados, y el cumplimiento de permisos y regulaciones.

**Tabla 19**

*Impacto a la Operación de "Artesanías AEH" al Trabajar como PYME*

1- Impacto en la Producción:	
Análisis:	El impacto en los procesos productivos de "Artesanías AEH" será mínimo, ya que la empresa cuenta con procedimientos bien definidos. La formalización como PYME no requerirá grandes ajustes en la producción artesanal, pero abrirá nuevas oportunidades de distribución y ventas en mercados más formales.
Impacto:	El impacto directo en los procesos productivos será mínimo, ya que "Artesanías AEH" ya cuenta con procesos bien definidos.

	<p>La formalización como PYME no implicará grandes ajustes en la forma en que se producen los artículos artesanales. Sin embargo, la empresa podría beneficiarse de nuevas oportunidades de distribución y ventas al acceder a mercados más formales o puntos de venta adicionales que se facilitan con el reconocimiento como PYME. Esto significa que el proceso de producción podría aumentar en respuesta a una mayor demanda sin alterar significativamente la estructura actual.</p>
<b>2- Impacto en la Gestión de Recursos Humanos:</b>	
Análisis:	<p>La formalización de "Artesanías AEH" traerá consigo un impacto positivo en la seguridad laboral de sus empleados, al garantizar el cumplimiento de normativas como contratos formales, contribuciones a la seguridad social, y pólizas de riesgos laborales. Aunque estos cambios no alterarán de manera drástica las dinámicas internas del equipo, ofrecerán mayor estabilidad y protección a los trabajadores, lo que fortalecerá su sentido de seguridad en el empleo.</p>
Impacto:	<p>La formalización permitirá que los trabajadores de "Artesanías AEH" trabajen con mayor seguridad laboral, ya que se cumplirán con las normativas vigentes en términos de contratos, contribuciones a la seguridad social y pólizas de riesgos laborales.</p> <p>Estos cambios proporcionarán estabilidad y protección a los empleados, sin alterar significativamente las dinámicas internas del equipo. Los trabajadores seguirán desempeñando sus funciones habituales, pero ahora con la tranquilidad de contar con respaldo legal y de seguridad social, lo que también mejorará la retención de talento y la motivación del equipo.</p>
<b>3- Impacto en la Gestión Financiera:</b>	
Análisis:	<p>A nivel financiero, "Artesanías AEH" ya cumple con la presentación de obligaciones fiscales, lo que minimiza el impacto inmediato de este aspecto. Sin embargo, el mayor reto será la modificación del flujo de efectivo debido al cumplimiento de nuevas obligaciones patronales, como las contribuciones a la CCSS y los pagos de otros derechos laborales, como la póliza de riesgos del trabajo y los beneficios salariales. Estas obligaciones reducirán el efectivo</p>



	disponible a corto plazo, lo que requerirá un manejo más cuidadoso de los recursos financieros.
Impacto:	<p>Aunque la estructura contable y fiscal ya está en marcha, la principal diferencia será la necesidad de ajustar el flujo de caja para garantizar que las obligaciones laborales y sociales se cumplan puntualmente. Este ajuste no solo implica una mayor rigurosidad en el seguimiento de ingresos y egresos, sino también una planificación más estratégica para asegurar la liquidez de la empresa, evitando que estas nuevas responsabilidades afecten la operación diaria.</p> <p>A pesar de esta presión adicional sobre el flujo de efectivo, el cumplimiento de estas obligaciones fortalecerá la posición financiera de la empresa a largo plazo, abriendo puertas a nuevas oportunidades de financiamiento y a programas de apoyo exclusivos para PYMEs, que podrían compensar las cargas iniciales de estas nuevas responsabilidades.</p>
<b>4- Impacto en las Relaciones con Clientes y Proveedores:</b>	
Análisis:	<p>El cumplimiento de permisos y regulaciones abrirá acceso a mercados más formales, tiendas especializadas e incluso exportaciones, ampliando las oportunidades de venta. Traerá mejores descuentos y apertura de nuevos clientes.</p>
Impacto:	<p>La formalización como PYME puede mejorar las relaciones comerciales con clientes y proveedores al ofrecer una mayor confianza y credibilidad.</p> <p>El cumplimiento de permisos y regulaciones permitirá que "Artesanías AEH" acceda a mercados más formales, tiendas especializadas o incluso exportaciones, lo que ampliará las oportunidades de colocación de productos. Además, los proveedores podrán tener mayor certeza en las transacciones con la empresa, sabiendo que opera de manera legal y dentro de un marco regulador.</p>
<b>5- Cumplimiento de Permisos y Regulaciones:</b>	
Análisis:	<p>El cumplimiento formal de permisos y licencias como PYME brindará a "Artesanías AEH" protección legal y seguridad frente a inspecciones o sanciones, sin alterar significativamente sus operaciones diarias. Además de asegurar la estabilidad a largo plazo, operar dentro del</p>

	marco legal mejorará la imagen de la empresa ante clientes y socios comerciales, fortaleciendo su reputación en el mercado.
Impacto:	Uno de los mayores beneficios de operar como PYME será el cumplimiento formal de los permisos de funcionamiento y licencias comerciales. Este cumplimiento no afectará el día a día de la empresa de manera significativa, ya que sus operaciones seguirán siendo las mismas. Sin embargo, operar dentro de la legalidad asegurará que "Artesanías AEH" esté protegida ante inspecciones o sanciones, lo que a su vez garantizará su estabilidad a largo plazo. El cumplimiento de estos permisos también mejora la imagen de la empresa ante sus clientes y socios comerciales.
<b>6- Búsqueda de Nuevas Ventas y Expansión del Mercado:</b>	
Análisis:	El mayor beneficio de operar como PYME para "Artesanías AEH" será la posibilidad de expandir sus ventas y acceder a nuevos canales de distribución, como ferias y plataformas de ventas formales, tanto a nivel local como internacional. Esta expansión impulsará el crecimiento de la empresa sin requerir grandes cambios operativos, permitiendo que "Artesanías AEH" mantenga su estructura actual mientras aprovecha mejores oportunidades comerciales y de negocio.
Impacto:	Al estar registrada formalmente, la empresa podrá participar en ferias, acceder a plataformas de ventas formales, y explorar otros mercados locales e internacionales. Esta expansión en ventas impulsará el crecimiento de la empresa sin la necesidad de realizar grandes cambios operativos internos, lo que permitirá a "Artesanías AEH" continuar operando con su estructura actual, pero con mejores oportunidades de negocio.

Nota: tabla resumen análisis y el impacto que tendrá "Artesanías AEH" al operar como PYME y cumplir con normas. Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.3 Plan de Implementación para la Formalización como PYME**

El Plan de Implementación para la formalización de "Artesanías AEH" como PYME establece un cronograma de acciones organizadas y concretas que se desarrollarán durante el año 2025. Estas acciones buscan asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, fiscales y laborales en Costa Rica, al tiempo que se optimizan los procesos internos para consolidar una operación eficiente y formal.

Este plan incluye tareas clave como la afiliación a la seguridad social, la contratación de pólizas de riesgos laborales, la presentación de declaraciones fiscales y la actualización de contratos laborales. También contempla acciones estratégicas, como la obtención de la certificación PYME del MEIC, auditorías internas de cumplimiento y la revisión de seguros que garanticen la protección de los empleados y las operaciones.

Cada actividad está claramente definida con fechas de inicio y finalización, responsables asignados y costos aproximados, detallados en el Anexo 7: Flujo de Caja Proyectado. Se asignan responsables específicos, como la Dirección General, el Área Administrativa y el Área Financiera, para garantizar el cumplimiento efectivo de cada tarea. Esto permite mantener un control riguroso sobre la planificación financiera y los recursos necesarios, asegurando que todas las acciones se desarrollen de manera ordenada y sin comprometer la estabilidad económica de la empresa.

El plan no solo está orientado al cumplimiento legal, sino que también incluye estrategias para fortalecer la operación y preparar a "Artesanías AEH" para una gestión más formal y competitiva. Al ejecutar este cronograma, la empresa logrará consolidar su posición en el mercado, optimizar su estructura interna y proyectar su crecimiento a largo plazo, operando como una PYME eficiente y responsable.

Tabla 20

## Programa Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General

Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General				
Item	Acción	Responsable	Fecha	Costos Totales
1	Gestión del Área Financiero y Contable			
1,1	Implementación de Software de Gestión Financiera y Contable	Área Financiera y Contable	Mensual	₡ 36 252,00
1,2	Estrategias de Financiamiento		Junio - Diciembre	₡ -
1,3	Proyección Financiera		Enero - Marzo	₡ -
2	Gestión del Área de Producción y Operaciones			
2,1	Optimización de Procesos Productivos	Área de Producción y Operaciones	Enero - Junio	₡ -
2,2	Control de Inventarios y Materias Primas		Enero - Junio	₡ -
2,3	Capacitación en Técnicas Productivas		Enero - Junio	₡ -
2,4	Colaboración con Tiendas de Artesanías		Enero - Diciembre	₡ -
2,5	Sostenibilidad en la Producción		Enero - Diciembre	₡ -
2,6	Monitoreo y Evaluación de Operaciones		Enero - Diciembre	₡ -
3	Gestión del Área de Marketing y Ventas			
3,1	Creación de logotipo	Área de Marketing y Ventas	Enero	₡ 25 000,00
3,2	Creación de Tiendas Virtuales en Instagram y Facebook:		Sin Costo	₡ -
3,3	Desarrollo de Contenido Visual Atractivo:		Trimestral	₡ 100 000,00
3,4	Atención al Cliente en Redes Sociales:			₡ 180 000,00
4	Gestión del Área Administrativo			
4,1	Cumplimiento Normativo y Obligaciones Fiscales	Área Administrativo		
4,2	Afiliación a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS):		Mensual	₡ 1 097 796,00
4,3	Contratación de pólizas con el Instituto Nacional de Seguros (INS):		Semestral	₡ 114 660,00
4,4	Permiso Sanitario de Funcionamiento:		Enero	₡ 15 900,00
4,5	Patente Municipal:		Marzo	₡ 50 000,00
4,6	Ministerio de Hacienda Tributación: IVA		Mensual	₡ -
4,7	Ministerio de Hacienda Tributación: Renta		Cuatrimstre	₡ -
4,8	Registro como PYME ante el MEIC y Sello PYME		Abril	
4,9	Registro de Marca y Patentes, Protección de Derechos de Autor		Enero	₡ 100 000,00
				₡ 1 719 608,00

Nota: Programa de trabajo para la implementación del Plan Estratégico de Gestión Integral que permitirá que "Artesanías AEH" opere como una PYME formal según las estrategias establecidas. Fuente: elaboración propia.

## 5 Conclusiones

El presente proyecto abordó de manera integral los desafíos y oportunidades de "Artesanías AEH" en su proceso de formalización y consolidación como PYME. A través del análisis y la implementación de estrategias específicas, se propusieron soluciones alineadas con la mejora de las áreas de producción, gestión administrativa y ventas, asegurando un enfoque práctico y estructurado.

- a) La caracterización de la situación actual de "Artesanías AEH" permitió identificar fortalezas y oportunidades clave para su crecimiento. La empresa destaca por la alta calidad de sus productos y su presencia consolidada en el mercado nacional a través de Auto Mercado. No obstante, se evidenció la falta de procesos formalizados y una estructura organizativa clara, lo que limita su capacidad para crecer y adaptarse a nuevas oportunidades.

En el área administrativa, se requiere un sistema contable básico que optimice el manejo financiero. En la operación, aunque la calidad del producto es sólida, es necesario mejorar la gestión de inventarios y la planificación de procesos. En ventas, la dependencia de un único cliente subraya la necesidad de diversificar canales comerciales, especialmente mediante estrategias digitales y el acceso a nuevos mercados.

Estas observaciones resaltan la necesidad de mejoras en administración, producción y ventas, enfocadas en la formalización de procesos y la diversificación comercial para fortalecer la competitividad y crecimiento de "Artesanías AEH".

- b) Posteriormente, se definieron los requisitos necesarios para operar formalmente como PYME en Costa Rica, garantizando el cumplimiento de las normativas legales y fiscales aplicables. Entre los aspectos críticos identificados se encuentran la obtención de la patente municipal, el registro ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

como PYME, la afiliación a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y la contratación de pólizas de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros (INS). Como parte de este proceso, se propuso la obtención del Sello PYME Artesanal otorgado por el MEIC, un reconocimiento clave que no solo valida la formalización de la empresa, sino que también incrementa la confianza de los consumidores y abre nuevas oportunidades de mercado.

El Sello PYME agrega valor al producto artesanal al resaltar su autenticidad y calidad, además de permitir el acceso a programas de financiamiento preferencial, capacitación técnica y plataformas comerciales que fortalecen la competitividad de la empresa. Estas acciones no solo asegurarán el funcionamiento formal de la empresa, sino que también posicionarán a "Artesanías AEH" como un referente dentro del sector artesanal costarricense, reforzando su imagen ante clientes, proveedores y aliados estratégicos.

- c) Se propuso una estrategia integral enfocada en fortalecer las áreas de producción, ventas y gestión administrativa de "Artesanías AEH". En el área de producción, se destacó la importancia de adoptar prácticas responsables que incluyan el uso eficiente de materiales certificados provenientes de fuentes responsables, la reducción de residuos y la exploración de empaques ecoamigables. Además, se promovió el desarrollo de productos con identidad cultural costarricense, agregando valor y diferenciando la oferta en el mercado.

En ventas, se planteó fortalecer la presencia digital mediante tiendas virtuales y la creación de contenido visual atractivo que resalte el proceso artesanal y la conexión cultural de los productos. Asimismo, se recomendó diversificar los canales de distribución, participando en ferias comerciales y estableciendo alianzas estratégicas con puntos turísticos y comercios locales.

En el área administrativa, se sugirió implementar un sistema contable básico para mejorar el control financiero y capacitar al equipo en procesos clave como manejo de herramientas digitales y gestión operativa. Estas acciones no solo optimizan los recursos y mejoran la eficiencia operativa, sino que también posicionan a "Artesanías AEH" como un actor comprometido con el desarrollo social y la responsabilidad ambiental, fortaleciendo su reputación y competitividad en el mercado.\*\*

- d) Se desarrolló un plan de adaptación para la operación de "Artesanías AEH", el cual incluyó la definición de lineamientos internos que formalizan las actividades clave y establecen roles y responsabilidades claros dentro de la empresa. Se identificó el impacto que tendría la transición hacia una operación más estructurada en su funcionamiento diario, permitiendo visualizar los ajustes necesarios en términos de organización y cumplimiento legal. Además, se elaboró un cronograma de implementación que establece las acciones prioritarias y los recursos requeridos para facilitar la ejecución ordenada de las estrategias propuestas. Este enfoque integral busca asegurar que "Artesanías AEH" avance hacia una gestión eficiente y efectiva, alineada con los principios de formalización y fortalecimiento empresarial.

En síntesis, el desarrollo de este proyecto proporciona a "Artesanías AEH" un camino claro y estructurado hacia su formalización y fortalecimiento como PYME. Las propuestas presentadas abordan las áreas críticas de la empresa y permiten su consolidación en el mercado, promoviendo la eficiencia operativa, la modernización de sus procesos y la implementación de estrategias innovadoras para alcanzar un crecimiento ordenado y responsable.

## 6 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones buscan fortalecer a “Artesanías AEH” con acciones concretas, realistas y adaptadas a su capacidad como microempresa, enfocándose en la innovación del producto, la modernización de herramientas y el fortalecimiento de la estrategia digital para optimizar sus operaciones y potenciar su crecimiento. Estas recomendaciones, aplicadas de forma gradual, permitirán a “Artesanías AEH” mejorar su competitividad, optimizar recursos y consolidar su posición en el mercado, manteniendo su esencia artesanal y cultural.

- a) En primer lugar, se recomienda innovar en los productos diversificando la oferta con artículos complementarios, como llaveros o posavasos elaborados a partir de los sobrantes de madera, lo que reducirá los residuos y ofrecerá opciones accesibles al cliente. Además, se sugiere crear líneas temáticas inspiradas en símbolos culturales costarricenses, festividades o tradiciones locales, lo que fortalecerá la identidad del producto y permitirá diferenciarse en el mercado.
- b) En cuanto a la modernización de herramientas, se propone incorporar tecnología accesible, como una máquina de grabado láser, que facilite la personalización de los productos y mejore los acabados. Esta herramienta permitirá optimizar los procesos, reducir tiempos de producción y agregar valor diferenciador a los diseños, lo que aumentará su atractivo comercial.
- c) Por último, se recomienda fortalecer la estrategia digital mediante la profesionalización del manejo de redes sociales, utilizando herramientas como Meta Business Suite para optimizar la programación de publicaciones y medir resultados. Se sugiere capacitar al equipo en la creación de contenido visual de calidad, acompañado de una inversión en



equipo básico de fotografía e iluminación que permita destacar los productos de manera atractiva y profesional.

Asimismo, se propone desarrollar un catálogo digital interactivo para organizar y mostrar los productos de forma accesible, facilitando la gestión de pedidos y potenciando futuros canales de venta como marketplaces o tiendas virtuales. Estas acciones permitirán ampliar el alcance de "Artesanías AEH", mejorar su visibilidad y captar nuevos clientes de manera eficiente.

## **7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

El desarrollo responsable en la administración de proyectos implica planificar y ejecutar acciones de manera que se satisfagan las necesidades actuales sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras. Este enfoque requiere integrar consideraciones económicas, ambientales y sociales en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, asegurando un equilibrio entre los resultados y el impacto generado.

Según la Guía del PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2017), la gestión de proyectos responsables busca “aplicar prácticas que minimicen los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad, mientras se maximiza el valor económico y el bienestar de las partes interesadas”. Este enfoque no solo responde a las demandas actuales del mercado, sino que también proporciona un marco que facilita la adaptación de las empresas a las condiciones cambiantes del entorno.

Por su parte, el concepto del Triple Bottom Line, introducido por John Elkington (1997), resalta que las empresas deben enfocarse no solo en las ganancias económicas, sino también en generar impactos positivos en las dimensiones ambientales y sociales. Este principio es relevante para proyectos como Artesanías AEH, donde la gestión efectiva puede considerar prácticas que reduzcan los residuos de producción, aprovechen materiales responsables y promuevan beneficios tangibles para la comunidad local.

En relación con el desarrollo regenerativo, este enfoque avanza más allá de la minimización del impacto negativo, al plantear acciones que permitan restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales. Mang y Haggard (2016) explican que el desarrollo regenerativo “implica diseñar sistemas humanos que imiten procesos naturales para restaurar y revitalizar los ecosistemas”, lo cual se traduce en implementar prácticas como la reutilización de residuos de producción y la conservación del valor cultural del trabajo artesanal. Estas acciones no solo

benefician el entorno, sino que también agregan valor a los productos, diferenciándolos en el mercado.

Eduard Muller (2016) destaca que un enfoque regenerativo requiere “una aproximación holística desde el territorio y su funcionalidad”, lo que implica combinar el conocimiento científico con el saber local y la participación activa de la comunidad. Esto cobra especial relevancia en Artesanías AEH, donde las tradiciones culturales y la artesanía local no solo deben preservarse, sino convertirse en un elemento diferenciador que impulse el desarrollo económico y social.

De esta manera, la validación del trabajo en el contexto de Artesanías AEH implica aplicar un enfoque responsable y regenerativo, orientado no solo a minimizar los efectos negativos de las operaciones, sino a mejorar la gestión de recursos y fortalecer el impacto positivo en la comunidad local y en el entorno natural. La implementación de estas prácticas, adaptadas a la realidad de una microempresa artesanal, facilita la creación de un modelo de operación eficiente, competitivo y respetuoso con su contexto.

## **7.1 Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Para evaluar la favorabilidad del proyecto según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es necesario considerar cómo las actividades y resultados del proyecto contribuyen a metas globales como la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y la garantía de prosperidad para todos.

El análisis de impacto debe incluir una revisión de cómo el proyecto apoya objetivos específicos de los ODS, como el acceso a energía asequible y limpia, la acción por el clima, y la creación de ciudades y comunidades sostenibles.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una iniciativa de las Naciones Unidas que busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Los 17

objetivos propuestos, fueron adoptados por todos los Estados Miembros de la ONU desde el 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Estos objetivos, tienen como principios claves los siguientes puntos:

- Alineación Estratégica: los proyectos deben estar alineados con los ODS relevantes, asegurando que sus objetivos, actividades y resultados contribuyan directamente a las metas establecidas.
- Indicadores de Impacto: es necesario utilizar indicadores específicos para medir el progreso y el impacto de los proyectos en relación con los ODS.
- Evaluación de Impacto: se debe evaluar cómo el proyecto promueve resultados positivos a largo plazo en términos ambientales, sociales y económicos.
- Participación de las Partes Interesadas: es crucial involucrar a todas las partes interesadas relevantes en la evaluación del impacto, incluyendo comunidades locales, gobiernos, ONG, y el sector privado.

Estos principios aseguran que los proyectos no solo cumplan con sus objetivos inmediatos, sino que también contribuyan de manera significativa y sostenible a los objetivos de desarrollo globales establecidos por las Naciones Unidas.

El proyecto "Artesanías AEH" se alinea estratégicamente con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda 2030. A continuación, se describen los 17 ODS y cómo el proyecto contribuye a cada uno de ellos:

- 1- Fin de la Pobreza: Erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones en todo el mundo. Al promover el crecimiento económico sostenible y generar empleo en la comunidad, "Artesanías AEH" ayuda a reducir la pobreza, proporcionando ingresos estables a los trabajadores locales, mejorando su calidad de vida y fomentando la estabilidad económica de sus familias.

- 2- **Hambre Cero:** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible. Si bien no aborda directamente el hambre, el aumento de ingresos y empleos puede mejorar el acceso a alimentos nutritivos para los empleados y sus familias.
- 3- **Salud y Bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. El proyecto puede mejorar la salud y el bienestar de los empleados al proporcionar condiciones laborales justas y seguras, además de un entorno de trabajo saludable.
- 4- **Educación de Calidad:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Mediante programas de capacitación y desarrollo de habilidades, "Artesanías AEH" contribuye a la educación continua y al desarrollo profesional de sus empleados.
- 5- **Igualdad de Género:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Fomenta la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, promoviendo la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones.
- 6- **Agua Limpia y Saneamiento:** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. La implementación de prácticas sostenibles en la producción puede incluir el uso eficiente del agua y la gestión adecuada de desechos, protegiendo los recursos hídricos locales.
- 7- **Energía Asequible y No Contaminante:** Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos. Utilizando fuentes de energía renovable y mejorando la eficiencia energética, el proyecto contribuye a la reducción del uso de energías no renovables.
- 8- **Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** Promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

- Al proporcionar empleo digno y fomentar el crecimiento económico local, "Artesanías AEH" apoya este ODS directamente.
- 9- Industria, Innovación e Infraestructura: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. La inversión en maquinaria y tecnologías avanzadas mejora la infraestructura de la empresa, fomentando la innovación y la industria sostenible.
  - 10- Reducción de las Desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países. Al ofrecer empleo y capacitación a personas de comunidades vulnerables, el proyecto ayuda a reducir las desigualdades sociales y económicas.
  - 11- Ciudades y Comunidades Sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Al promover prácticas de producción sostenible y colaborar con comunidades locales, "Artesanías AEH" contribuye al fortalecimiento y desarrollo de las comunidades.
  - 12- Producción y Consumo Responsables: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Implementando procesos de producción sostenibles y minimizando el desperdicio, el proyecto apoya el consumo y la producción responsables.
  - 13- Acción por el Clima: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Al reducir las emisiones de carbono y adoptar prácticas ecológicas, "Artesanías AEH" contribuye a la mitigación del cambio climático.
  - 14- Vida Submarina: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Aunque no se relaciona directamente con la vida submarina, las prácticas sostenibles pueden ayudar a proteger los recursos hídricos que eventualmente afectan los ecosistemas marinos.

- 15- Vida de Ecosistemas Terrestres: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, y detener la pérdida de biodiversidad. La utilización responsable de recursos naturales y la reforestación contribuyen a la conservación de los ecosistemas terrestres.
- 16- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos, y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Al operar de manera ética y justa, y al respetar las leyes y regulaciones locales, "Artesanías AEH" promueve instituciones fuertes y justas.
- 17- Alianzas para Lograr los Objetivos: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. El proyecto puede formar alianzas con ONGs, gobiernos y otros actores clave para maximizar su impacto positivo y garantizar resultados duraderos en el tiempo.

"Artesanías AEH" tiene un fuerte alineamiento con varios ODS, destacando su compromiso con la sostenibilidad, la igualdad, y el desarrollo económico local. A través de prácticas empresariales responsables y sostenibles, el proyecto no solo busca su éxito económico, sino también contribuir significativamente al bienestar social y ambiental de la comunidad.

## **7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5**

El estándar P5 de GPM para la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2017) proporciona un marco para evaluar y mejorar la gestión de proyectos. Este estándar se basa en cinco dimensiones clave: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto. La implementación de estos principios ayuda a asegurar que los proyectos no solo cumplen con sus objetivos


inmediatos, sino que también generan un impacto positivo y duradero en los sistemas naturales y sociales.


A continuación, se presenta un análisis del proyecto de “Artesanías AEH” de acuerdo con cada una de estas dimensiones.





**Tabla 21**

*Análisis de Impacto P5 en el Proyecto*


Impacto a las Personas										
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
 Empleo y Dotación de Personal	<b>Empleo y dotación de personal</b> es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	Sí	Garantizar que los productos tengan una vida útil prolongada, minimizando el impacto ambiental.	Utilizar materiales de alta calidad y técnicas de fabricación que aseguren la durabilidad de los productos artesanales.	2	Utilizar materiales de alta calidad y técnicas de fabricación que aseguren la durabilidad de los productos artesanales.	4	2	Productos de alta calidad y duraderos, reducción del impacto ambiental.
		Mantenimiento	Sí	Implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar la longevidad de las instalaciones y equipos.	Establecer un cronograma de mantenimiento regular para todas las herramientas y maquinaria utilizada en la producción.	1	Establecer un cronograma de mantenimiento regular para todas las herramientas y maquinaria utilizada en la producción.	4	3	Reducción de fallas en equipos, prolongación de la vida útil de herramientas y maquinaria, mejora en la eficiencia operativa.
		Eficacia	Sí	Asegurar que los procesos y actividades logren los resultados deseados de manera eficiente.	Utilizar metodologías de gestión de proyectos para optimizar los procesos de producción y asegurar la	1	Utilizar metodologías de gestión de proyectos para optimizar los procesos de producción y	3	2	Procesos más eficientes, productos de alta calidad, cumplimiento de plazos y presupuestos.

					calidad de los productos.		asegurar la calidad de los productos.			
		Eficiencia	Sí	Maximizar el uso de recursos para minimizar desperdicios y costos, mejorando la productividad.	Implementar técnicas de mejora continua y prácticas de lean manufacturing para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia en la producción.	1	Implementar técnicas de mejora continua y prácticas de lean manufacturing para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia en la producción.	3	2	Mayor productividad, reducción de costos y desperdicios, mejora en la competitividad.
		Imparcialidad	Sí	Garantizar la equidad en todas las prácticas laborales, asegurando que no haya discriminación y que todos los empleados sean tratados con justicia.	Adoptar políticas de igualdad de oportunidades y realizar auditorías regulares para garantizar prácticas laborales justas e imparciales.	2	Adoptar políticas de igualdad de oportunidades y realizar auditorías regulares para garantizar prácticas laborales justas e imparciales.	5	3	Ambiente laboral justo y equitativo, incremento en la satisfacción y lealtad de los empleados.
 <p>Relaciones Laborales / Empresariales</p>	<p><b>Relaciones laborales/empresariales</b> en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades</p>	Vida Útil	Sí	Evaluar la duración del impacto positivo en las relaciones laborales y empresariales de "Artesanías AEH".	Relaciones laborales duraderas y positivas pueden contribuir a un entorno de trabajo estable y productivo, reduciendo la rotación de personal y aumentando la lealtad y satisfacción de los empleados.	1	Implementar políticas de desarrollo profesional continuo y bienestar laboral, fomentando la estabilidad laboral a largo plazo.	3	2	Mayor retención de empleados, incremento en la moral del equipo y una cultura empresarial sólida que apoya el crecimiento sostenible.

		Mantenimiento	Sí	Evaluar cómo mantener las relaciones laborales y empresariales en condiciones óptimas a lo largo del tiempo.	Mantener relaciones laborales positivas y justas es esencial para la continuidad y estabilidad de la empresa, asegurando un entorno de trabajo cohesivo y motivado.	2	Establecer sistemas de retroalimentación regular y programas de reconocimiento de empleados, así como mantener una comunicación abierta y transparente.	4	2	Relaciones laborales fuertes y estables, mejora en la colaboración y reducción de conflictos laborales, lo cual fortalece la sostenibilidad operativa de la empresa.
		Eficacia	Sí	Medir la efectividad de las políticas y prácticas laborales en "Artesanías AEH".	Políticas laborales efectivas contribuyen a una mayor productividad y eficiencia operativa, mejorando la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.	1	Desarrollar y aplicar políticas laborales basadas en las mejores prácticas y la retroalimentación de los empleados, asegurando que las políticas respondan a las necesidades y expectativas del personal.	4	3	Aumento en la eficiencia y productividad laboral, mayor cumplimiento de los objetivos empresariales y mejora en la satisfacción laboral.
		Eficiencia	Sí	Analizar la eficiencia de las relaciones laborales en términos de recursos y tiempo invertidos.	Relaciones laborales eficientes reducen costos operativos y mejoran la utilización de recursos, lo que es crucial para la sostenibilidad financiera de la empresa.	1	Optimizar procesos de gestión de recursos humanos y utilizar tecnologías de gestión laboral para mejorar la eficiencia.	4	3	Reducción de costos laborales, mejor utilización del tiempo y los recursos, y un aumento en la capacidad de respuesta y adaptación de la empresa a cambios y desafíos.

			Sí	Asegurar que todas las políticas y prácticas laborales sean justas y equitativas para todos los empleados.	La imparcialidad en las relaciones laborales promueve un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, lo que es fundamental para la cohesión y moral del equipo.	1	Implementar políticas de igualdad de oportunidades y formación en diversidad e inclusión, garantizando que todos los empleados reciban un trato justo y equitativo.	4	3	Un entorno de trabajo inclusivo y equitativo, mejora en la moral y cohesión del equipo, y una reputación empresarial positiva que apoya la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.	
		Imparcialidad									
 <p>Salud y Seguridad del Proyecto</p>	<p><b>Salud y seguridad del proyecto</b> es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo</p>	Vida Útil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	
		Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
 <p>Capacitación y Calificación</p>	<p><b>La capacitación y calificación</b> es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación</p>	Vida Útil	Sí	Evaluar la duración de la efectividad de los programas de capacitación y calificación en "Artesanías AEH".	Programas de capacitación duraderos pueden mejorar continuamente las habilidades de los empleados, aumentando su capacidad para adaptarse a nuevas	1	Implementar programas de capacitación continua y actualizar regularmente los contenidos formativos para adaptarse a las necesidades del mercado y las	5	4	Empleados altamente calificados y adaptables, capaces de mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa, contribuyend	


				tecnologías y metodologías, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo.		innovaciones tecnológicas.			o a su sostenibilidad .	
		Mantenimiento	Sí	Evaluar cómo mantener la calidad y relevancia de los programas de capacitación a lo largo del tiempo.	Mantener la relevancia y efectividad de los programas de capacitación asegura que los empleados sigan desarrollando habilidades pertinentes, lo que es esencial para la competitividad y sostenibilidad de la empresa.	1	Establecer un sistema de revisión y actualización periódica de los programas de capacitación, basado en la retroalimentación de los empleados y las necesidades del mercado.	4	3	Programas de capacitación actualizados y relevantes, que aseguran que los empleados sigan siendo competentes y la empresa mantenga su competitividad y sostenibilidad .
		Eficacia	Sí	Medir la efectividad de los programas de capacitación en mejorar las habilidades y competencias de los empleados.	Programas de capacitación efectivos aumentan la productividad y calidad del trabajo, lo que mejora la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos y asegurar su sostenibilidad.	1	Utilizar métricas de rendimiento y evaluaciones de habilidades para medir la efectividad de la capacitación y realizar ajustes necesarios.	4	3	Mejora en las competencias y rendimiento de los empleados, lo que lleva a una mayor eficiencia operativa y éxito empresarial.
		Eficiencia	Sí	Analizar la eficiencia de los programas de capacitación en términos de	Programas de capacitación eficientes optimizan el uso de recursos	1	Implementar métodos de capacitación eficientes como e-learning y talleres	4	3	Reducción de costos de capacitación, mayor retención de


				costos y tiempo invertidos.	financieros y de tiempo, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad.		prácticos, que minimicen los costos y maximicen el aprendizaje.			conocimientos y mejor utilización del tiempo, contribuyendo a una operación más rentable y sostenible.
		Imparcialidad	Sí	Asegurar que todos los empleados tengan igual acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo.	La imparcialidad en la capacitación promueve un entorno de trabajo inclusivo y equitativo, lo que mejora la cohesión y moral del equipo.	1	Establecer políticas de igualdad de oportunidades en la capacitación, asegurando que todos los empleados, independientemente de su posición o antigüedad, tengan acceso a programas de desarrollo profesional.	5	4	Un entorno de trabajo justo e inclusivo, mayor satisfacción y motivación de los empleados, y una mejora en la cohesión del equipo, apoyando la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
 <p>Aprendizaje Organizacional</p>	<p><b>Aprendizaje organizacional</b> es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptarse y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.</p>	Vida Útil	Sí	Para asegurar que el aprendizaje organizacional tenga una vida útil prolongada, es crucial establecer programas de formación continua que actualicen constantemente las habilidades y conocimientos de los empleados.	El concepto de vida útil se refiere a la duración y sostenibilidad de las habilidades y conocimientos adquiridos a través del aprendizaje organizacional.	1	Implementar programas de formación continua y desarrollo profesional para los empleados, asegurando que las habilidades adquiridas sean relevantes y aplicables a largo plazo. Esto incluye talleres sobre	4	3	Los empleados mantendrán sus habilidades actualizadas, permitiendo a "Artesanías AEH" adaptarse a los cambios del mercado y las demandas de los

				Esto incluye talleres, seminarios y programas de desarrollo profesional.			técnicas artesanales avanzadas y capacitación en gestión empresarial.			clientes, garantizando la relevancia y competitividad de la empresa a largo plazo.
		Mantenimiento	Sí	Implementar un sistema de evaluación periódica de las necesidades de formación y ajustar los programas de aprendizaje en consecuencia. Esto incluye encuestas de satisfacción de los empleados y evaluaciones de desempeño para identificar áreas de mejora.	El mantenimiento en el contexto del aprendizaje organizacional implica la actualización continua de conocimientos y habilidades para asegurar que se mantengan vigentes y útiles.	1	Establecer un calendario regular de sesiones de reciclaje y actualización de conocimientos, incorporando nuevas técnicas de producción artesanal y tendencias del mercado.	3	2	Un equipo de trabajo altamente capacitado y adaptable, capaz de mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la producción artesanal.
		Eficacia	Sí	Desarrollar métricas claras para medir el éxito de los programas de formación, como el impacto en el desempeño laboral, la mejora en la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.	La eficacia se refiere a la capacidad del aprendizaje organizacional para lograr los objetivos establecidos y mejorar el desempeño general de la empresa.	2	Medir el impacto de las actividades de aprendizaje en la productividad, calidad de los productos y satisfacción del cliente. Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficacia de los programas de formación.	4	2	Mejora en la calidad de los productos, incremento en la satisfacción del cliente y aumento en la eficiencia operativa, reflejándose en un crecimiento sostenible de la empresa.


			Sí	Optimizar los recursos destinados a la formación mediante el uso de plataformas de e-learning, recursos de formación gratuitos o de bajo costo, y la utilización de formadores internos cuando sea posible.	La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos a través del aprendizaje organizacional.	2	Optimizar los recursos destinados a la capacitación mediante la implementación de métodos de enseñanza eficientes, como el aprendizaje en línea y los seminarios interactivos. Asegurar que los programas de capacitación sean rentables y proporcionen un retorno de inversión tangible.	4	2	Reducción de costos asociados con la formación y un uso más eficiente del tiempo y los recursos, sin comprometer la calidad del aprendizaje.
		Eficiencia								
			Sí	Garantizar que todos los empleados tengan acceso igualitario a los programas de formación y desarrollo profesional, independientemente de su posición dentro de la empresa o su antigüedad.	La imparcialidad en el aprendizaje organizacional implica proporcionar igualdad de oportunidades de capacitación y desarrollo a todos los empleados, sin discriminación.	1	Desarrollar políticas de inclusión y equidad en el acceso a programas de capacitación, garantizando que todos los empleados, independientemente de su género, edad o posición, tengan las mismas oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos.	4	3	Un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, donde todos los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa. Esto puede conducir a una mayor retención de talento y un equipo de trabajo más
		Imparcialidad								




										cohesionado y productivo.
 <p><b>Igualdad de oportunidades</b> es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.</p>	Vida Útil	Sí	Analizar la duración de las políticas y prácticas de igualdad de oportunidades implementadas en "Artesanías AEH".	Políticas duraderas de igualdad de oportunidades aseguran una cultura organizacional inclusiva y diversa, lo cual es vital para la innovación y adaptación a largo plazo.	1	Implementar políticas permanentes de igualdad de oportunidades que sean revisadas y actualizadas periódicamente para mantener su relevancia y efectividad.	5	4	Ambiente de trabajo inclusivo y diverso que fomenta la innovación y la resiliencia organizacional.	
	Mantenimiento	Sí	Evaluar cómo se mantienen y actualizan las políticas de igualdad de oportunidades a lo largo del tiempo.	Mantener y actualizar las políticas de igualdad de oportunidades garantiza que la empresa siga siendo relevante y justa, adaptándose a los cambios en el entorno social y legal.	1	Establecer un comité de diversidad e inclusión que supervise la implementación y actualización continua de las políticas de igualdad.	5	4	Políticas actualizadas y efectivas que aseguran un entorno laboral justo y adaptado a las normativas y expectativas actuales.	
	Eficacia	Sí	Medir la efectividad de las políticas de igualdad de oportunidades en la promoción de un entorno laboral inclusivo y equitativo.	Políticas eficaces de igualdad de oportunidades aumentan la satisfacción y retención de empleados, reducen la rotación y mejoran la	1	Utilizar métricas de desempeño y encuestas de satisfacción de empleados para evaluar y mejorar la efectividad de las políticas de igualdad.	3	2	Mayor satisfacción y retención de empleados, menor rotación y mejora en la reputación de la empresa.	


					reputación de la empresa.					
		Eficiencia	Sí	Analizar la eficiencia de la implementación de políticas de igualdad de oportunidades en términos de costos y recursos utilizados.	Implementaciones eficientes minimizan los costos adicionales y aseguran el uso óptimo de recursos, lo cual es crucial para la sostenibilidad financiera de la empresa.	1	Optimizar los procesos de implementación y formación en igualdad de oportunidades para asegurar un uso eficiente de los recursos.	3	2	Uso óptimo de recursos, minimización de costos y maximización del impacto positivo en la cultura organizacional.
		Imparcialidad	Sí	Garantizar que las políticas de igualdad de oportunidades sean aplicadas de manera justa y sin discriminación.	La imparcialidad en la aplicación de políticas fortalece la confianza de los empleados en la gestión y promueve un entorno de trabajo justo y equitativo.	1	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar la aplicación justa de las políticas de igualdad de oportunidades.	3	2	Entorno de trabajo justo y equitativo, mayor confianza de los empleados y mejora en la cohesión y moral del equipo.
		Vida Útil	Sí	Evaluar la durabilidad de los programas de capacitación y desarrollo de competencias locales implementados por "Artesanías AEH".	Programas duraderos aseguran que las competencias adquiridas por los empleados se mantengan relevantes a lo largo del tiempo, promoviendo una fuerza laboral calificada y adaptable.	1	Implementar programas de formación continua y actualizaciones periódicas de las competencias necesarias.	3	2	Empleados con habilidades actualizadas y capacidad de adaptación a cambios en el mercado y en la tecnología.
	 <p>Desarrollo de Competencias Locales</p>	<p><b>Desarrollo de competencias locales</b> es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.</p>								

		Mantenimiento	Sí	Analizar cómo se mantienen y actualizan los programas de desarrollo de competencias.	Un mantenimiento adecuado de los programas de capacitación asegura que estos sigan siendo relevantes y efectivos, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado.	1	Establecer un sistema de revisión y actualización periódica de los programas de formación y desarrollo de competencias.	3	2	Programas de capacitación que permanecen relevantes y efectivos, mejorando la competitividad de los empleados y la empresa.
		Eficacia	Sí	Medir la efectividad de los programas de desarrollo de competencias en la mejora de las habilidades y conocimientos de los empleados.	Programas efectivos aumentan la productividad y calidad del trabajo, contribuyendo directamente al éxito y sostenibilidad de la empresa.	1	Utilizar métricas de desempeño y encuestas de satisfacción para evaluar y mejorar continuamente los programas de desarrollo de competencias.	3	2	Mejora en la productividad y calidad del trabajo, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de "Artesanías AEH".
		Eficiencia	Sí	Analizar la eficiencia de la implementación de programas de desarrollo de competencias en términos de costos y recursos utilizados.	Implementaciones eficientes minimizan los costos adicionales y aseguran el uso óptimo de recursos, lo cual es crucial para la sostenibilidad financiera de la empresa.	1	Optimizar los procesos de implementación y formación para asegurar un uso eficiente de los recursos.	3	2	Uso óptimo de recursos, minimización de costos y maximización del impacto positivo en las competencias de los empleados.
		Imparcialidad	Sí	Garantizar que los programas de desarrollo de competencias	La imparcialidad en la implementación de programas	1	Establecer políticas y mecanismos de monitoreo para	3	2	Entorno de trabajo justo y equitativo, mayor

				sean accesibles y justos para todos los empleados, sin discriminación.	fortalece la confianza de los empleados en la gestión y promueve un entorno de trabajo justo y equitativo.		asegurar la igualdad de acceso a los programas de desarrollo de competencias.			confianza de los empleados y mejora en la cohesión y moral del equipo.
 <p>Armonía entre Trabajo, Vida y Salud Mental</p>	<p><b>Armonía trabajo-vida y salud mental</b> se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.</p>	Vida Útil	Sí	Evaluar la sostenibilidad a largo plazo de las políticas y prácticas que promueven la armonía entre trabajo, vida y salud mental.	Políticas duraderas garantizan que los empleados mantengan un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal, lo que reduce el estrés y el agotamiento, y mejora la retención de empleados.	2	Implementar programas de bienestar laboral que incluyan horarios flexibles, días de descanso y actividades de bienestar continuo.	4	2	Empleados con mejor calidad de vida, mayor satisfacción laboral y menor rotación.
		Mantenimiento	Sí	Analizar cómo se mantienen y actualizan las políticas de armonía entre trabajo y vida.	Un mantenimiento adecuado asegura que estas políticas sigan siendo efectivas y relevantes, adaptándose a las necesidades cambiantes de los empleados y del entorno de trabajo.	2	Establecer un sistema de revisión y actualización periódica de las políticas de bienestar y salud mental.	4	2	Políticas de bienestar que permanecen relevantes y efectivas, mejorando la retención de empleados y la satisfacción laboral.
		Eficacia	Sí	Medir la efectividad de las políticas de bienestar y	Políticas efectivas aumentan la productividad y	2	Utilizar encuestas de satisfacción y métricas de salud mental para	4	2	Mayor productividad y menor ausentismo,


				equilibrio entre trabajo y vida en la mejora de la salud mental y satisfacción de los empleados.	reducen el ausentismo, contribuyendo directamente al éxito y sostenibilidad de la empresa.		evaluar y mejorar continuamente las políticas de bienestar.			contribuyendo a una operación más eficiente y sostenible.
		Eficiencia	Sí	Analizar la eficiencia de la implementación de políticas de bienestar en términos de costos y recursos utilizados.	Implementación es eficiente minimizan los costos adicionales y aseguran el uso óptimo de recursos, crucial para la sostenibilidad financiera de la empresa.	2	Optimizar los procesos de implementación y formación para asegurar un uso eficiente de los recursos.	4	2	Uso óptimo de recursos, minimización de costos y maximización del impacto positivo en la salud y bienestar de los empleados.
		Imparcialidad	Sí	Garantizar que las políticas de bienestar sean accesibles y justas para todos los empleados, sin discriminación.	La imparcialidad en la implementación de políticas fortalece la confianza de los empleados en la gestión y promueve un entorno de trabajo justo y equitativo.	2	Establecer políticas y mecanismos de monitoreo para asegurar la igualdad de acceso a los programas de bienestar.	4	2	Entorno de trabajo justo y equitativo, mayor confianza de los empleados y mejora en la cohesión y moral del equipo.
Categoría	<b>Sociedad y Clientes</b>					Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad					
	<b>Participación de la comunidad</b> es la práctica de tratar a los residentes locales como partes	Vida Útil	Sí	Evaluar la sostenibilidad y durabilidad de las	Iniciativas duraderas fortalecen el	1	Implementar programas continuos de	3	2	Relaciones comunitarias fortalecidas y


	<p>interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.</p>		<p>iniciativas que fomentan la participación comunitaria en las actividades de "Artesanías AEH".</p>	<p>vínculo entre la empresa y la comunidad, promoviendo un apoyo mutuo y una relación a largo plazo.</p>		<p>colaboración con la comunidad local, como talleres de capacitación y eventos culturales.</p>		<p>un apoyo sostenible para la empresa, lo que contribuye a su éxito a largo plazo.</p>		
		Mantenimiento	<p>Sí</p>	<p>Análisis de cómo se mantienen y actualizan las iniciativas de participación comunitaria para asegurar su relevancia y efectividad.</p>	<p>Un mantenimiento adecuado garantiza que las iniciativas sigan siendo efectivas y adaptadas a las necesidades cambiantes de la comunidad.</p>	<p>1</p>	<p>Establecer revisiones periódicas y mecanismos de retroalimentación para evaluar y ajustar las iniciativas de participación comunitaria.</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>Iniciativas comunitarias que permanecen relevantes y efectivas, fortaleciendo continuamente el vínculo entre la empresa y la comunidad.</p>
		Eficacia	<p>Sí</p>	<p>Medir la efectividad de las iniciativas de participación comunitaria en el fortalecimiento de la relación entre la empresa y la comunidad local.</p>	<p>Iniciativas efectivas aumentan el apoyo de la comunidad, mejoran la reputación de la empresa y contribuyen a su éxito sostenible.</p>	<p>1</p>	<p>Implementar métricas de evaluación para medir el impacto de las iniciativas comunitarias y ajustar estrategias según los resultados obtenidos.</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>Mayor apoyo comunitario y una reputación empresarial positiva, contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa.</p>
		Eficiencia	<p>Sí</p>	<p>Evaluar la eficiencia en la implementación de las iniciativas de participación comunitaria en términos de recursos y costos.</p>	<p>Una implementación eficiente minimiza los costos y maximiza el impacto positivo en la comunidad, esencial para la</p>	<p>1</p>	<p>Optimizar los procesos de implementación de las iniciativas comunitarias para asegurar un uso eficiente de los recursos.</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>Uso óptimo de recursos, minimización de costos y maximización del impacto positivo en la comunidad.</p>

					sostenibilidad financiera de la empresa.					
		Imparcialidad	Sí	Garantizar que todas las iniciativas de participación comunitaria sean accesibles y justas para todos los miembros de la comunidad, sin discriminación.	La imparcialidad en la implementación de las iniciativas fortalece la confianza de la comunidad en la empresa y promueve un entorno inclusivo.	1	Establecer políticas claras y mecanismos de monitoreo para asegurar la igualdad de acceso a todas las iniciativas comunitarias.	3	2	Entorno comunitario justo e inclusivo, mayor confianza de la comunidad y mejora en la cohesión social y apoyo mutuo.
	<p><b>Políticas públicas y cumplimiento</b> incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.</p>	Vida Útil	Sí	Las políticas deben estar diseñadas para mantenerse vigentes y aplicables a largo plazo, anticipándose a cambios regulatorios futuros. En "Artesanías AEH", esto implica la creación de políticas internas robustas que se adapten a las normativas de PYMEs en Costa Rica y a las regulaciones específicas del sector artesanal.	La vida útil en este contexto se refiere a la sostenibilidad y durabilidad de las políticas públicas implementadas para garantizar el cumplimiento regulatorio y la alineación con las normas locales y nacionales	1	Desarrollar políticas internas que no solo cumplan con las normativas vigentes, sino que también se anticipen a cambios regulatorios futuros. Esto implica mantenerse actualizado con las leyes y regulaciones que afectan a las PYMEs y adaptar las políticas empresariales en consecuencia.	5	4	Una empresa que se mantiene en cumplimiento continuo con las regulaciones, evitando sanciones y mejorando su reputación. La longevidad de estas políticas asegurará una operación estable y confiable a largo plazo.
 Políticas Públicas y Cumplimiento		Mantenimiento	Sí	Es fundamental implementar un sistema de auditorías	El mantenimiento en términos de políticas	1	Implementar un sistema de auditorías periódicas para	4	3	Un sistema de gestión de cumplimiento robusto y



			periódicas que evalúe el cumplimiento y efectividad de las políticas, así como actualizar la capacitación de los empleados sobre nuevas regulaciones.	públicas implica la revisión y actualización regular de las políticas para asegurar su relevancia y efectividad continua.		revisar el cumplimiento de las políticas públicas y hacer ajustes cuando sea necesario. Esto también incluye capacitación continua para los empleados sobre las nuevas regulaciones y políticas internas.			adaptable, capaz de responder a cambios regulatorios y mantener la empresa alineada con las mejores prácticas legales y éticas.	
		Eficacia	Sí	Las políticas deben estar diseñadas para cumplir con los objetivos regulatorios y empresariales. Se deben establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de las políticas de cumplimiento.	La eficacia se refiere a la capacidad de las políticas públicas para lograr los objetivos de cumplimiento y regulación establecidos.	1	Evaluar regularmente el impacto de las políticas públicas en la operación de la empresa, asegurando que cumplan con los objetivos establecidos. Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de estas políticas.	4	3	Mayor conformidad con las normativas y un entorno regulatorio que facilita el crecimiento y la estabilidad de la empresa. Esto contribuirá a la sostenibilidad operativa y la mitigación de riesgos legales.
		Eficiencia	Sí	Optimizar los recursos destinados a la implementación y mantenimiento de las políticas de cumplimiento, buscando siempre la manera más	La eficiencia en el contexto de políticas públicas se refiere a la relación entre los recursos utilizados para implementar y	1	Optimizar los recursos destinados a la implementación y mantenimiento de políticas de cumplimiento, buscando siempre la manera más	4	3	Reducción de costos asociados con el cumplimiento regulatorio sin comprometer la efectividad





				rentable de garantizar la conformidad.	mantener estas políticas y los beneficios obtenidos.		rentable de garantizar la conformidad.			de las políticas. Esto permitirá a la empresa operar de manera más eficiente y competitiva.	
		Imparcialidad	Sí	Desarrollar y aplicar políticas de cumplimiento que sean justas y equitativas para todos los empleados, asegurando que no haya discriminación y que todos tengan el mismo nivel de responsabilidad y beneficio.	La imparcialidad implica que las políticas públicas y de cumplimiento se apliquen de manera justa y equitativa a todos los empleados y operaciones.	1	Desarrollar y aplicar políticas de cumplimiento que sean justas y equitativas para todos los empleados, asegurando que no haya discriminación y que todos tengan el mismo nivel de responsabilidad y beneficio.	5	4	Un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo donde todos los empleados se sientan tratados de manera justa. Esto contribuirá a una mayor cohesión y moral del equipo, mejorando el desempeño general de la empresa.	
 <p>Protección para Pueblos Indígenas y Tribales</p>	Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Vida Útil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	
		Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
	<b>Salud y seguridad del cliente</b> incluye las medidas tomadas para	Vida Útil	Sí	Evaluar la durabilidad y	Productos seguros y	2	Implementar controles de	4	2	Aumento de la satisfacción	

 Salud y Seguridad del Cliente	asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.		seguridad de los productos artesanales a lo largo del tiempo, asegurando que no representen riesgos para los clientes.	duraderos fomentan la confianza del cliente y reducen la necesidad de reemplazos frecuentes, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.		calidad rigurosos y pruebas de durabilidad para garantizar que los productos sean seguros y de alta calidad.			del cliente y reducción de desperdicios, promoviendo una imagen positiva de la marca.	
		Mantenimiento	Sí	Análisis de los procedimientos de mantenimiento necesarios para asegurar que los productos sigan siendo seguros y funcionales durante su vida útil.	Un mantenimiento adecuado prolonga la vida útil de los productos, reduce costos a largo plazo y disminuye el impacto ambiental.	2	Ofrecer guías claras de mantenimiento y realizar seguimientos post-venta para asegurar que los clientes mantengan sus productos en buen estado.	4	2	Mayor longevidad de los productos y satisfacción del cliente, con un impacto positivo en la sostenibilidad.
		Eficacia	Sí	Medir la efectividad de los productos en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera segura.	Productos eficaces y seguros aumentan la confianza del cliente y fortalecen la reputación de la empresa.	2	Implementar encuestas de satisfacción y monitorear el uso del producto para ajustar y mejorar continuamente los diseños.	3	1	Mejora continua en la calidad del producto y en la percepción del cliente, promoviendo la lealtad a la marca.
		Eficiencia	Sí	Evaluar la eficiencia en la producción y distribución de productos seguros para los clientes.	Una producción y distribución eficientes reducen costos y recursos, mejorando la sostenibilidad económica y ambiental.	2	Optimizar los procesos de producción y logística para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera segura y rápida.	3	1	Reducción de costos operativos y mejora en la entrega de productos, aumentando la satisfacción del cliente.




Elemento	Descripción			Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio		
 Acoso y Discriminación	<b>Acoso y discriminación</b> implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Vida Útil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
 Trabajo Apropiado a la Edad	<b>Trabajo apropiado a la edad</b> significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Vida Útil	Sí	Garantizar que todas las tareas asignadas a los trabajadores jóvenes sean adecuadas para su edad y nivel de desarrollo.	Asegurar que los trabajadores jóvenes puedan desarrollar sus habilidades sin comprometer su bienestar a largo plazo contribuye a una fuerza laboral más saludable y sostenible.	3	Implementar políticas claras que definan las tareas permitidas para trabajadores de distintas edades y proporcionar formación adecuada para asegurar que entienden y cumplen estas políticas.	5	2	Mayor retención y desarrollo de habilidades en trabajadores jóvenes, fortaleciendo la base de talento a largo plazo.	
		Mantenimiento	Sí	Supervisar y ajustar continuamente las tareas asignadas a	Un monitoreo adecuado asegura que las tareas sigan	3	Establecer un sistema de revisión periódica de las tareas y	5	2	Ambiente de trabajo más seguro y adecuado,	

			los trabajadores jóvenes para asegurar que siguen siendo apropiadas y seguras.	siendo seguras y adecuadas, minimizando riesgos y promoviendo un ambiente de trabajo saludable.		responsabilidades asignadas a los trabajadores jóvenes, ajustando según sea necesario para mantener la adecuación.			mejorando la satisfacción y el desarrollo de los empleados.
		Eficacia	Sí Evaluar la efectividad de las políticas y prácticas en asegurar que las tareas sean apropiadas para la edad.	Políticas eficaces aseguran que los trabajadores jóvenes puedan contribuir de manera significativa sin riesgos, mejorando la sostenibilidad del trabajo.	3	Realizar encuestas y entrevistas periódicas con trabajadores jóvenes para evaluar la adecuación de sus tareas y ajustar las políticas según los resultados.	5	2	Mejor alineación de tareas y capacidades, incrementando la productividad y bienestar de los trabajadores.
		Eficiencia	Sí Garantizar que las tareas asignadas a los trabajadores jóvenes se realicen de manera eficiente y segura.	Tareas bien asignadas aumentan la eficiencia operativa y reducen el riesgo de accidentes, contribuyendo a una operación más sostenible.	3	Proporcionar herramientas y formación adecuadas para que los trabajadores jóvenes puedan realizar sus tareas de manera eficiente y segura.	5	2	Incremento en la eficiencia operativa y reducción de incidentes, mejorando la sostenibilidad y seguridad del entorno laboral.
		Imparcialidad	Sí Asegurar que todas las decisiones relacionadas con las tareas de los trabajadores jóvenes se realicen de manera justa y equitativa.	La imparcialidad en la asignación de tareas promueve un ambiente de trabajo equitativo y justo, esencial para la	3	Establecer procedimientos transparentes y equitativos para la asignación de tareas y responsabilidades, basados en las capacidades	5	2	Ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo, aumentando la satisfacción y retención de empleados jóvenes.



					sostenibilidad social.		individuales y sin discriminación.				
 <p>Trabajo Forzado e Involuntario</p>	<p><b>Trabajo forzado e involuntario</b> significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas</p>	Vida Útil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
 <p>Dignidad, Diversidad, Equidad, e Inclusión</p>	<p><b>Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI)</b> es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.</p>	Vida Útil	Sí	La promoción de la dignidad y el respeto dentro del lugar de trabajo mejora la moral y la longevidad de los empleados en la empresa.	Un entorno de trabajo respetuoso y equitativo aumenta la retención de empleados y la longevidad de sus carreras dentro de la empresa, contribuyendo a la estabilidad operativa a largo plazo.	3	Implementar programas de sensibilización y formación en diversidad e inclusión para todos los empleados, garantizando un entorno de trabajo respetuoso y equitativo.	5	2	Mejora en la retención de empleados y aumento en la satisfacción laboral, lo que contribuye a una operación más sostenible y estable.	
		Mantenimiento	Sí	Mantener prácticas de diversidad e inclusión a lo largo del tiempo asegura que todos los empleados se sientan valorados	Prácticas sostenidas de inclusión y equidad fomentan un ambiente de trabajo positivo y productivo, reduciendo la	3	Establecer políticas y procedimientos claros que promuevan la diversidad y la inclusión, y revisarlas periódicamente	4	1	Un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo, con menor rotación de personal y mayores	

			y respetados continuamente.	rotación de personal y mejorando el rendimiento.		para asegurarse de que siguen siendo relevantes y efectivas.			niveles de compromiso y rendimiento.	
		Eficacia	Sí	Evaluar continuamente la efectividad de las políticas y prácticas de inclusión para asegurar que están logrando los resultados deseados.	Políticas y prácticas efectivas en diversidad e inclusión mejoran la creatividad y la innovación dentro de la empresa, contribuyendo al éxito a largo plazo.	3	Realizar evaluaciones periódicas y encuestas de clima laboral para medir la efectividad de las iniciativas de diversidad e inclusión, y ajustar las políticas según los resultados.	4	1	Aumento en la creatividad y la innovación, mejora en la resolución de problemas y un entorno de trabajo más dinámico y adaptable.
		Eficiencia	Sí	Implementar y mantener prácticas inclusivas de manera eficiente asegura que los recursos se utilicen de manera óptima.	La eficiencia en la implementación de prácticas inclusivas reduce los costos operativos y mejora el desempeño organizacional.	3	Optimizar los recursos asignados a programas de diversidad e inclusión, garantizando que se maximice el impacto positivo sin incurrir en costos excesivos.	4	1	Uso eficiente de los recursos, reducción de costos operativos y mejora en el desempeño organizacional.
		Imparcialidad	Sí	Asegurar que todas las políticas y decisiones relacionadas con la diversidad e inclusión se realicen de manera justa y equitativa.	La imparcialidad en la toma de decisiones promueve un ambiente de trabajo justo y equitativo, lo que es fundamental para la cohesión social y la sostenibilidad a largo plazo.	3	Desarrollar un código de ética y un sistema de denuncia anónima para abordar cualquier discriminación o injusticia percibida dentro de la empresa.	4	1	Ambiente de trabajo más justo y equitativo, mayor cohesión social y un entorno laboral sostenible y armonioso.


Categoría	Comportamiento Ético									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 <p>Adquisiciones y Contratos Sostenibles</p>	<p><b>Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles</b> incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.</p>	Vida Útil	Sí	La implementación de políticas de adquisiciones sostenibles asegura que los materiales y servicios contratados tengan una larga vida útil, reduciendo la necesidad de reemplazos frecuentes.	Una mayor vida útil de los materiales y servicios adquiridos contribuye a la reducción de residuos y costos operativos a largo plazo, mejorando la sostenibilidad financiera y ambiental de la empresa.	1	Seleccionar proveedores que ofrezcan productos de alta durabilidad y que cumplan con estándares de sostenibilidad.	4	3	Reducción en la frecuencia de reemplazos y mejoras en la eficiencia de recursos, lo que contribuye a la sostenibilidad operativa.
		Mantenimiento	Sí	Adquirir productos y servicios que requieran un mantenimiento mínimo y sostenible reduce los costos operativos y el impacto ambiental.	Productos con menores requerimientos de mantenimiento disminuyen el consumo de recursos y la generación de desechos, mejorando la sostenibilidad operativa y ambiental.	1	Evaluar y seleccionar proveedores y productos que ofrezcan soluciones de mantenimiento sostenible.	4	3	Disminución de costos y consumo de recursos asociados con el mantenimiento, mejorando la sostenibilidad general del proyecto.
		Eficacia	Sí	Adquirir productos y servicios eficaces asegura que se	La eficacia en las adquisiciones asegura que los	1	Establecer criterios de selección que prioricen la	4	3	Mejora en la productividad y reducción de







 <p>Anti-Corrupción</p>	<p>libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.</p>	<p>Imparcialidad</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>0</p>	<p>N/A</p>
 <p>Competencia Justa</p>	<p><b>Competencia justa</b> es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.</p>	<p>Vida Útil</p>	<p>Sí</p>	<p>La implementación de prácticas de competencia justa fomenta la sostenibilidad empresarial al garantizar que todas las empresas compitan en igualdad de condiciones.</p>	<p>Al promover una competencia justa, se alienta a las empresas a centrarse en la calidad y la innovación, lo que a su vez mejora la durabilidad y calidad de los productos, reduciendo el desperdicio.</p>	<p>1</p>	<p>Adoptar y promover prácticas de competencia justa en todas las operaciones de "Artesanías AEH".</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>Mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y fomento de un entorno de negocios sostenible.</p>
		<p>Mantenimiento</p>	<p>Sí</p>	<p>La competencia justa incentiva a las empresas a mantener altos estándares en sus productos y servicios para permanecer competitivas.</p>	<p>Con altos estándares de calidad, los productos requieren menos mantenimiento y tienen una vida útil más larga, reduciendo el impacto ambiental.</p>	<p>1</p>	<p>Establecer políticas internas que aseguren la competencia justa y el mantenimiento de altos estándares de calidad.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>Reducción en las necesidades de mantenimiento y mayor durabilidad de los productos, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.</p>
		<p>Eficacia</p>	<p>Sí</p>	<p>Una competencia justa asegura que los mejores</p>	<p>Mejora en la eficacia de las operaciones y</p>	<p>1</p>	<p>Implementar procesos de evaluación y</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>Incremento en la eficacia operativa y</p>

				productos y servicios prevalezcan en el mercado, lo que impulsa a las empresas a ser más eficaces.	en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.		mejora continua basados en prácticas de competencia justa.			en la calidad de los productos, beneficiando tanto a la empresa como a los consumidores .
		Eficiencia	Sí	La competencia justa obliga a las empresas a optimizar sus procesos y recursos para mantener su competitividad.	Procesos más eficientes reducen el consumo de recursos y los costos operativos, mejorando la sostenibilidad económica y ambiental.	1	Adoptar prácticas de gestión que promuevan la eficiencia en todos los aspectos del negocio.	2	3	Aumento en la eficiencia operativa, reduciendo costos y el uso de recursos, lo que contribuye a una mayor sostenibilidad .
		Imparcialidad	Sí	La competencia justa asegura que todas las empresas, independientemente de su tamaño o influencia, tengan las mismas oportunidades de éxito.	Promueve la equidad en el mercado, lo que puede llevar a un crecimiento más equilibrado y sostenible del sector.	1	Implementar y cumplir con normativas que aseguren la imparcialidad en todas las transacciones comerciales y procesos de contratación.	2	3	Un entorno de mercado más equitativo y justo, lo que promueve la sostenibilidad social y económica.
	<b>Tecnología responsable</b> es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos	Vida Útil	Sí	La implementación de tecnología responsable puede extender la vida útil de los productos al optimizar los procesos de	Productos de mayor calidad y durabilidad reducen la necesidad de reemplazos frecuentes, disminuyendo el consumo de	1	Integrar tecnologías avanzadas que mejoren la precisión y calidad en la fabricación de productos.	5	4	Aumento en la vida útil de los productos, contribuyendo o a la sostenibilidad ambiental y económica de la empresa.


 <p>Teconología Responsable</p>	<p>de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.</p>			producción y mejorar la calidad.	recursos y el desperdicio.					
		Mantenimiento	Sí	Las tecnologías responsables facilitan la implementación de sistemas de mantenimiento predictivo y preventivo.	Reducción de averías y tiempo de inactividad, optimizando el uso de recursos y prolongando la vida de los equipos y productos.	1	Adoptar herramientas tecnológicas que permitan el monitoreo continuo y la gestión eficiente del mantenimiento.	5	4	Mejora en la eficiencia del mantenimiento, reduciendo costos y minimizando el impacto ambiental.
		Eficacia	Sí	La tecnología responsable permite la automatización y optimización de procesos, aumentando la eficacia operativa.	Mayor productividad y reducción de errores humanos, lo que se traduce en un uso más eficiente de los recursos.	1	Implementar sistemas de gestión automatizados y tecnologías de control de calidad.	5	4	Incremento en la eficacia de la producción y en la calidad de los productos, mejorando la sostenibilidad empresarial.
		Eficiencia	Sí	Las tecnologías responsables permiten un uso más eficiente de la energía y los materiales, optimizando los procesos productivos.	Reducción en el consumo de energía y materiales, disminuyendo los costos operativos y el impacto ambiental.	1	Incorporar tecnologías de eficiencia energética y sistemas de reciclaje y reutilización de materiales.	5	4	Aumento en la eficiencia operativa y reducción de la huella ecológica, contribuyendo a una operación más sostenible.
		Imparcialidad	Sí	La tecnología responsable puede garantizar la transparencia y equidad en los procesos de toma de decisiones y	Fomenta la confianza y la equidad en el lugar de trabajo, promoviendo un entorno	1	Implementar sistemas tecnológicos que aseguren la equidad y la transparencia en la gestión de recursos humanos	5	4	Mejora en la imparcialidad y transparencia dentro de la empresa, fortaleciendo la cohesión y

				gestión empresarial.	laboral justo y equitativo.		y la toma de decisiones.			el compromiso de los empleados.
 <p>Afirmaciones Ecológicas y de Greenwashing</p>	<p><b>Afirmaciones Ecológicas</b> son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes.</p> <p><b>Greenwashing</b> es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización</p>	Vida Útil	Sí	El uso de afirmaciones ecológicas sin un respaldo real puede generar desconfianza en los productos de "Artesanías AEH", afectando su reputación y longevidad en el mercado.	La desconfianza del consumidor puede reducir la demanda de productos, acortando su ciclo de vida en el mercado.	1	Implementar un sistema de certificación ecológica que asegure la veracidad de las afirmaciones ecológicas.	3	2	Mejora de la confianza del consumidor y prolongación de la vida útil de los productos en el mercado.
		Mantenimiento	Sí	Afirmaciones engañosas sobre la sostenibilidad pueden desviar recursos de prácticas genuinas de mantenimiento ecológico.	Pueden surgir problemas de mantenimiento a largo plazo si los productos no son realmente sostenibles.	1	Adoptar prácticas de mantenimiento sostenible y transparente, garantizando que todos los materiales y procesos sean verdaderamente ecológicos.	2	1	Mejora en la sostenibilidad de los productos y procesos de mantenimiento.
		Eficacia	Sí	El greenwashing puede llevar a una percepción errónea de la eficacia de los productos, afectando la satisfacción del cliente.	La insatisfacción del cliente puede disminuir la demanda y afectar la viabilidad del negocio a largo plazo.	1	Garantizar que todas las afirmaciones ecológicas estén respaldadas por evidencias y certificaciones verificables.	2	1	Aumento en la satisfacción del cliente y en la demanda de productos, mejorando la sostenibilidad empresarial.
		Eficiencia	Sí	Las prácticas de greenwashing pueden implicar una eficiencia mal interpretada, afectando la	Puede generar un uso ineficiente de los recursos, impactando negativamente	1	Implementar auditorías de eficiencia energética y de recursos para asegurar que las	2	1	Mayor eficiencia en el uso de recursos, contribuyendo a una

				percepción del uso de recursos.	la sostenibilidad ambiental y económica.		prácticas realmente optimicen el uso de estos.			operación más sostenible.
		Imparcialidad	Sí	El greenwashing puede generar desigualdad en el mercado, afectando la competencia justa y la percepción de los consumidores.	Puede afectar la equidad en el mercado y generar desconfianza entre los consumidores y otras empresas.	1	Promover la transparencia y la veracidad en todas las comunicaciones de sostenibilidad, evitando afirmaciones engañosas.	3	2	Fomento de un entorno de competencia justa y aumento de la confianza en el mercado.



Impactos al Planeta										
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
	<b>Adquisición local</b> es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Sí	La adquisición local de materiales puede implicar una selección más cuidadosa y específica de recursos, garantizando una mejor adaptación a las necesidades del producto final.	Mejora la durabilidad de los productos al utilizar materiales locales de alta calidad y bien adaptados al entorno.	3	Implementar políticas de compra que prioricen materiales locales y establecer relaciones sólidas con proveedores locales.	4	1	Prolongación de la vida útil de los productos y reducción de la huella de carbono asociada al transporte de materiales.
		Mantenimiento	Sí	La utilización de materiales locales facilita el mantenimiento y	Reducción en los costos y tiempos de mantenimiento,	3	Crear programas de capacitación para empleados sobre el	4	1	Mayor eficiencia en el mantenimiento y una mejor

				reparación de los productos, ya que los recursos y conocimientos necesarios están disponibles en la comunidad.	contribuyendo a una operación más eficiente y sostenible.		mantenimiento y reparación utilizando materiales locales.			conservación de los productos a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Sí	La adquisición local permite una mejor gestión de la cadena de suministro y asegura que los materiales cumplen con los estándares de calidad requeridos.	Mejora la calidad y la eficacia de los productos finales, aumentando la satisfacción del cliente y reduciendo desperdicios.	3	Establecer criterios claros de calidad para la selección de proveedores locales y realizar auditorías periódicas.	4	1	Productos de mayor calidad y eficacia, alineados con las expectativas del mercado y los estándares de sostenibilidad.
		Eficiencia	Sí	Al reducir las distancias de transporte, la adquisición local disminuye los costos logísticos y el tiempo de entrega de los materiales.	Incremento en la eficiencia operativa y reducción de la huella de carbono, contribuyendo a una operación más sostenible.	3	Optimizar las rutas de suministro y fomentar la logística de proximidad.	4	1	Mayor eficiencia en la cadena de suministro y una operación más ágil y sostenible.
		Imparcialidad	Sí	La adquisición local fomenta la equidad y el desarrollo económico en la comunidad, apoyando a los pequeños proveedores y artesanos locales.	Promueve la justicia social y económica, y fortalece la economía local, contribuyendo al desarrollo sostenible.	3	Establecer políticas de compra inclusivas y transparentes que favorezcan a proveedores locales.	4	1	Fomento de una economía local equitativa y sostenible, con beneficios sociales y económicos distribuidos de manera justa.
	<b>Comunicación digital</b> es el uso de	Vida Útil	Sí	La implementación	Al mantener una	1	Establecer un calendario de	4	3	Incremento en la vida útil de la


	herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.		de estrategias de comunicación digital garantiza que la presencia y el contenido en línea de "Artesanías AEH" se mantengan actualizados y relevantes, prolongando la relevancia de la empresa en el mercado digital.	comunicación digital activa y actualizada, se asegura una conexión constante con los clientes, lo que puede llevar a una mayor lealtad y repetición de compras.		actualizaciones y creación de contenido digital para mantener la relevancia y atraer a nuevos clientes.			marca y productos al mantenerse siempre en la mente de los consumidores.	
		Mantenimiento	Sí	Las plataformas de comunicación digital requieren mantenimiento continuo para asegurar su correcto funcionamiento y seguridad.	Un mantenimiento adecuado reduce el riesgo de fallos y brechas de seguridad, protegiendo la información de los clientes y la integridad de la empresa.	1	Implementar un plan de mantenimiento regular para las plataformas digitales y sistemas de comunicación.	4	3	Mayor confiabilidad y seguridad en las plataformas digitales, lo que aumenta la confianza del cliente.
		Eficacia	Sí	Las estrategias de comunicación digital permiten una segmentación y personalización de mensajes, incrementando la eficacia de las campañas de marketing.	Mejora en la efectividad de las campañas de marketing y mayor conversión de ventas, impulsando el crecimiento sostenible de la empresa.	1	Utilizar herramientas de análisis de datos para personalizar y optimizar las campañas de marketing digital.	4	3	Incremento en la eficacia de las comunicaciones y en la tasa de conversión de clientes potenciales a reales.
		Eficiencia	Sí	Las herramientas digitales permiten automatizar	Reducción en los costos operativos y mejora en la	1	Implementar software de automatización de marketing y	4	3	Mayor eficiencia en las operaciones de marketing y









	materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
	<b>Consumo de energía</b> es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Sí	El consumo de energía influye en la durabilidad y la sostenibilidad de los equipos y maquinarias utilizadas en "Artesanías AEH".	Un consumo de energía eficiente puede prolongar la vida útil de los equipos y reducir la frecuencia de reemplazos, disminuyendo así el impacto ambiental.	1	Implementar prácticas de mantenimiento preventivo y el uso de tecnologías energéticamente eficientes.	3	2	Mayor durabilidad de los equipos y una reducción en la generación de residuos electrónicos.
		Mantenimiento	Sí	El mantenimiento adecuado de los equipos reduce el consumo excesivo de energía y mejora su rendimiento.	Un mantenimiento regular asegura que los equipos operen de manera óptima, lo que minimiza el desperdicio de energía y	1	Establecer un calendario de mantenimiento regular y capacitar al personal en prácticas de mantenimiento eficientes.	2	1	Reducción en el consumo de energía y mejora en la eficiencia operativa.

				reduce costos operativos.						
		Eficacia	Sí	El uso eficiente de la energía en la producción de artesanías mejora la eficacia operativa y la calidad del producto.	Aumenta la productividad y reduce los costos de producción, permitiendo reinvertir los ahorros en otras áreas sostenibles.	1	Implementar tecnologías de producción de baja energía y optimizar los procesos de producción.	2	1	Aumento en la eficacia operativa y reducción de los costos asociados al consumo de energía.
		Eficiencia	Sí	La eficiencia en el consumo de energía reduce los costos operativos y el impacto ambiental de las operaciones de la empresa.	Contribuye a la reducción de la huella de carbono y mejora la competitividad económica de la empresa.	1	Evaluar y actualizar continuamente las prácticas de consumo energético, adoptando fuentes de energía renovable cuando sea posible.	2	1	Mayor eficiencia energética y un menor impacto ambiental, lo que mejora la sostenibilidad a largo plazo.
		Imparcialidad	Sí	El acceso equitativo a la energía asegura que todos los empleados y procesos operativos puedan funcionar sin discriminación.	Promueve un entorno laboral justo y equitativo, donde todos los empleados tienen acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente.	1	Garantizar el suministro continuo de energía y establecer políticas que aseguren el uso justo y equitativo de los recursos energéticos.	3	3	Un ambiente de trabajo más justo y equitativo, con todos los empleados beneficiándose de un acceso equitativo a la energía.
	<b>Emisiones de gases de efecto invernadero</b> son gases (principalmente dióxido de carbono y	Vida Útil	Sí	La producción y operación de "Artesanías AEH" puede generar emisiones de	La reducción de emisiones alarga la vida útil del entorno natural,	3	Implementar el uso de tecnologías más limpias y energías	4	1	Reducción significativa en las emisiones de gases de efecto invernadero y

	<p>metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto</p>			gases de efecto invernadero a través del uso de maquinaria y transporte de productos.	mejorando la sostenibilidad ambiental.		renovables en la producción y transporte.			mejora en la calidad del aire.
		Mantenimiento	Sí	El mantenimiento ineficiente de maquinaria puede aumentar las emisiones debido al funcionamiento subóptimo de los equipos.	Un buen mantenimiento reduce las emisiones y mejora la eficiencia energética.	3	Establecer un programa de mantenimiento regular y preventivo para todas las máquinas y equipos.	4	1	Menor emisión de gases nocivos y mayor eficiencia operativa.
		Eficacia	Sí	La eficacia en la producción determina la cantidad de emisiones generadas por unidad de producto.	Mejorar la eficacia de la producción reduce el uso de recursos y las emisiones.	3	Optimizar los procesos de producción para minimizar el desperdicio y las emisiones.	4	1	Producción más eficaz con menor huella de carbono.
		Eficiencia	Sí	La eficiencia energética en la operación de "Artesanías AEH" influye directamente en las emisiones generadas.	Una mayor eficiencia energética reduce la necesidad de energía y, por ende, las emisiones.	3	Implementar medidas de eficiencia energética, como el uso de iluminación LED y sistemas de gestión energética.	4	1	Reducción en el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero.
		Imparcialidad	Sí	Asegurar el acceso equitativo a tecnologías y prácticas que reducen emisiones para	Promueve un entorno laboral justo y equitativo, donde todos pueden contribuir a la	3	Capacitar a todos los empleados en prácticas sostenibles y ofrecer igual acceso a tecnologías limpias.	4	1	Un entorno de trabajo equitativo y una mayor conciencia ambiental entre los empleados.

				todos los empleados.	reducción de emisiones.					
 <p><b>Energía renovable,</b> también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.</p> <p><b>Retorno de energía limpia</b> (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.</p>	Vida Útil	Sí	El uso de energías renovables puede extender la vida útil de los recursos energéticos al reducir la dependencia de fuentes no renovables y agotables.	Implementar energías renovables prolonga la disponibilidad de recursos energéticos y reduce la huella de carbono, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo.	1	Adoptar tecnologías de energía renovable, como paneles solares y sistemas de energía eólica, para satisfacer las necesidades energéticas de la empresa.	3	2	Aumento en la vida útil de los recursos energéticos y reducción del impacto ambiental, mejorando la sostenibilidad operativa.	
	Mantenimiento	Sí	El mantenimiento regular y adecuado de los sistemas de energía renovable es crucial para garantizar su eficiencia y prolongar su vida útil.	Un buen mantenimiento asegura que los sistemas de energía renovable operen de manera eficiente y continua, reduciendo la necesidad de reparaciones costosas y minimizando el impacto ambiental.	1	Establecer un programa de mantenimiento preventivo para los sistemas de energía renovable, asegurando su óptimo funcionamiento y eficiencia.	3	2	Optimización de los costos operativos y maximización de la eficiencia energética, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.	
	Eficacia	Sí	La eficacia en el uso de energías renovables se refiere a la capacidad de estos sistemas para satisfacer las necesidades energéticas de la	Una alta eficacia en el uso de energías renovables reduce la dependencia de fuentes de energía no renovables y	1	Implementar tecnologías avanzadas y realizar capacitaciones para el personal sobre el uso y gestión de	3	2	Mejora en la eficacia energética, reducción de costos y contribución significativa a la sostenibilidad ambiental.	






 <p>Diversidad Biológica</p>	<p>formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.</p>	Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
 <p>Calidad del Aire y del Agua</p>	<p><b>Calidad del aire y el agua</b> implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.</p>	Vida Útil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
		Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
 <p>Consumo de Agua</p>	<p><b>Consumo de agua</b> es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.</p>	Vida Útil	Sí	El uso eficiente del agua en los procesos productivos de "Artesanías AEH" puede extender la vida útil de los recursos hídricos y garantizar su disponibilidad a largo plazo.	Una gestión adecuada del agua prolonga la disponibilidad de este recurso, esencial para la sostenibilidad ambiental y operativa de la empresa.	3	Implementar tecnologías de reciclaje y reutilización de agua en los procesos productivos.	4	1	Aumento en la vida útil del recurso hídrico y reducción de la huella hídrica de la empresa.	
		Mantenimiento	Sí	El mantenimiento deficiente de los sistemas de agua puede llevar a fugas y	La falta de mantenimiento puede incrementar el consumo de agua y generar	3	Establecer un programa de mantenimiento regular para los sistemas de agua,	4	1	Reducción del consumo de agua y optimización de los costos operativos, contribuyendo a	

			desperdicio del recurso, afectando tanto los costos operativos como el medio ambiente.	un impacto negativo en la sostenibilidad ambiental.		asegurando su eficiencia y minimizando pérdidas.			la sostenibilidad del negocio.	
		Eficacia	Sí	El uso ineficaz del agua en los procesos productivos puede llevar a un consumo excesivo y a un impacto negativo en la sostenibilidad ambiental.	El uso ineficaz del agua puede aumentar los costos y reducir la sostenibilidad ambiental de la empresa.	3	Implementar prácticas de gestión eficiente del agua, como el uso de tecnologías de ahorro y la capacitación del personal en el uso responsable del recurso.	4	1	Mejora en la eficacia del uso del agua, reducción de costos y aumento de la sostenibilidad ambiental.
		Eficiencia	Sí	La eficiencia en el uso del agua es crucial para minimizar el desperdicio y maximizar el aprovechamiento del recurso en los procesos productivos.	Una alta eficiencia en el uso del agua contribuye a la reducción del impacto ambiental y a la mejora de la sostenibilidad operativa de la empresa.	3	Adoptar tecnologías y prácticas que optimicen el uso del agua, como sistemas de riego eficientes y procesos de producción que minimicen el consumo de agua.	4	1	Aumento en la eficiencia del uso del agua y reducción del impacto ambiental, mejorando la sostenibilidad de "Artesanías AEH".
		Imparcialidad	Sí	La imparcialidad en la gestión del agua asegura que todos los procesos y áreas de la empresa gestionen el recurso de manera equitativa y responsable.	Una gestión imparcial del agua garantiza que todas las áreas de la empresa contribuyan de manera equitativa a la sostenibilidad ambiental.	3	Implementar políticas de gestión del agua que aseguren una distribución justa y equitativa del recurso en todas las áreas operativas.	4	1	Una gestión equilibrada del agua que mejora la sostenibilidad general de la empresa y asegura una distribución justa del recurso.







 <p>Erosión y Regeneración de Suelos</p>	<p>construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura.</p> <p><b>Diseño regenerativo</b> es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.</p>	<p>Imparcialidad</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
 <p>Contaminación Acústica</p>	<p><b>Contaminación acústica</b> es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como</p>	<p>Vida Útil</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
		<p>Mantenimiento</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
		<p>Eficacia</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
		<p>Eficiencia</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
		<p>Imparcialidad</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>

	voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.									
<b>Categoría</b>	Consumo	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
<b>Elemento</b>	Descripción									
	<p><b>Reciclaje</b> implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.</p>	Vida Útil	Sí	El reciclado y rehusos de materiales extiende la vida útil de los recursos al reducir la necesidad de materias primas nuevas y minimizar los desechos.	Implementar prácticas de reciclado y rehusos disminuye la extracción de recursos naturales y la generación de residuos, contribuyendo a una mayor sostenibilidad ambiental.	3	Desarrollar un programa de reciclaje interno que incluya la clasificación, almacenamiento y reutilización de materiales siempre que sea posible.	4	1	Reducción significativa de residuos y optimización del uso de recursos, extendiendo la vida útil de los materiales y reduciendo el impacto ambiental.
	<p><b>Reutilización</b> implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito</p>	Mantenimiento	Sí	El mantenimiento adecuado de sistemas de reciclado y rehusos es esencial para asegurar su eficacia y prolongar su operatividad.	Un buen mantenimiento de estos sistemas garantiza que los procesos de reciclaje y rehusos funcionen de manera eficiente, reduciendo fallos y mejorando la	3	Establecer procedimientos de mantenimiento regular para equipos y áreas de reciclaje, asegurando su óptimo funcionamiento y minimizando interrupciones.	4	1	Aumento en la eficiencia operativa y reducción de costos a largo plazo, mejorando la sostenibilidad de las prácticas de reciclado y rehusos.

				sostenibilidad operativa.					
		Sí	La eficacia en el reciclado y rehusos implica maximizar la cantidad de materiales que pueden ser reciclados o reutilizados dentro de la empresa.	Una alta eficacia en estas prácticas reduce la cantidad de desechos enviados a vertederos y minimiza la necesidad de nuevas materias primas.	3	Implementar tecnologías y métodos que mejoren la separación y procesamiento de materiales reciclables y reutilizables.	4	1	Mejora en la tasa de reciclaje y rehusos, disminución de residuos y aumento en la disponibilidad de materiales reutilizables.
		Eficacia							
		Sí	La eficiencia en el reciclado y rehusos se refiere al uso óptimo de recursos y la minimización del desperdicio en estos procesos.	Una alta eficiencia asegura que se utilicen menos recursos para lograr el mismo nivel de reciclaje y rehusos, reduciendo el impacto ambiental y los costos operativos.	3	Optimizar los procesos de reciclado y rehusos mediante la capacitación del personal y la adopción de mejores prácticas y tecnologías eficientes.	4	1	Aumento en la eficiencia de los procesos, reducción de costos y mejora en la sostenibilidad operativa de la empresa.
		Eficiencia							
		Sí	La imparcialidad en las prácticas de reciclado y rehusos asegura que todas las áreas de la empresa participen equitativamente en estos esfuerzos.	Garantizar una participación equitativa en estas prácticas fomenta una cultura organizacional de sostenibilidad y responsabilidad compartida.	3	Establecer políticas que aseguren la participación de todas las áreas de la empresa en las iniciativas de reciclado y rehusos, con objetivos claros y medibles.	4	1	Un enfoque equilibrado y equitativo en el reciclado y rehusos que mejora la sostenibilidad global de la empresa y promueve una cultura de responsabilidad ambiental.
		Imparcialidad							

	<p><b>Eliminación de bienes</b> y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.</p> <p><b>Disposición de activos</b> es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.</p>	Vida Útil	Sí	La correcta disposición y eliminación de los residuos de producción es crucial para evitar la acumulación de desechos y prolongar la vida útil de los espacios de trabajo y almacenamiento .	Una adecuada gestión de la disposición y eliminación de residuos contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir el impacto negativo en los vertederos y el medio ambiente circundante.	1	Implementar un sistema de gestión de residuos que incluya la clasificación, reciclaje y eliminación segura de todos los desechos producidos.	3	2	Reducción significativa en la acumulación de residuos, prolongando la vida útil de las instalaciones y minimizando el impacto ambiental.
		Mantenimiento	Sí	El mantenimiento de los sistemas de disposición y eliminación de residuos asegura su funcionamiento continuo y efectivo, evitando problemas operativos y de salud.	El mantenimiento regular previene fallos en el sistema de eliminación de residuos, garantizando que se manejen adecuadamente y sin interrupciones, contribuyendo a la sostenibilidad operativa.	1	Establecer programas de mantenimiento regular y formación para el personal sobre las mejores prácticas en la gestión de residuos.	3	2	Funcionamiento eficiente y continuo de los sistemas de disposición de residuos, mejorando la higiene y seguridad del entorno laboral.
		Eficacia	Sí	La eficacia en la disposición y eliminación de residuos implica gestionar adecuadamente todos los tipos de desechos, desde los	Gestionar eficazmente los residuos asegura que cada tipo de desecho se maneje de la manera más apropiada, reduciendo el	1	Desarrollar protocolos específicos para la gestión de diferentes tipos de residuos, asegurando que se manejen de acuerdo con las	3	2	Mejora en la gestión de todos los tipos de residuos, aumentando la eficacia del sistema y reduciendo el impacto ambiental.




	<p>polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación</p>									
 <p>Generación de Residuos</p>	<p><b>Generación de residuos</b> es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.</p>	Vida Útil	Sí	<p>Los productos de "Artesanías AEH" tienen una vida útil prolongada debido a la alta calidad de los materiales y el proceso de fabricación artesanal, lo que resulta en menor generación de residuos a lo largo del ciclo de vida del producto.</p>	<p>La prolongada vida útil de los productos reduce la frecuencia de reemplazo y, por ende, la cantidad de residuos generados, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.</p>	3	<p>Continuar utilizando materiales de alta calidad y mantener los estándares de fabricación artesanal para garantizar la durabilidad de los productos.</p>	5	2	<p>Reducción en la generación de residuos y mejora de la sostenibilidad ambiental del negocio.</p>
		Mantenimiento	Sí	<p>El mantenimiento regular de los equipos y herramientas de producción no siempre se realiza de</p>	<p>Un mantenimiento inadecuado puede incrementar la generación de residuos industriales y</p>	3	<p>Implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo regular para los equipos y</p>	5	2	<p>Reducción en la generación de residuos industriales y optimización de los costos operativos, contribuyendo a</p>


			manera óptima, lo que puede generar residuos adicionales debido a fallos y reemplazos prematuros.	aumentar los costos operativos debido a la necesidad de reemplazar equipos con mayor frecuencia.		herramientas de producción.			la sostenibilidad del negocio.	
		Eficacia	Sí	La falta de prácticas eficaces para la gestión de residuos puede resultar en una mayor cantidad de desechos no reciclados y la ineficiencia en el uso de materiales.	La gestión ineficaz de residuos puede llevar a un impacto negativo significativo en el medio ambiente y una reducción en la eficacia de los procesos productivos.	3	Implementar prácticas de gestión de residuos eficaces, como la clasificación, reciclaje y reutilización de materiales, así como la reducción de residuos en el origen.	5	2	Mejora en la gestión de residuos, reducción del impacto ambiental y aumento de la eficacia en los procesos productivos.
		Eficiencia	Sí	La eficiencia en el uso de materiales y recursos puede no estar completamente optimizada, lo que resulta en una mayor generación de residuos durante el proceso de producción.	Una eficiencia baja en el uso de recursos puede llevar a un mayor desperdicio y generación de residuos, afectando negativamente la sostenibilidad del negocio.	3	Optimizar los procesos productivos para maximizar el uso eficiente de materiales y recursos, minimizando así la generación de residuos.	5	2	Reducción en la generación de residuos y mejora en la eficiencia de los procesos productivos, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.
		Imparcialidad	Sí	La imparcialidad en la gestión de residuos puede verse comprometida si no se consideran	La falta de imparcialidad en la gestión de residuos puede llevar a una ineficaz	3	Asegurar que todas las áreas de la empresa sean evaluadas y gestionadas de manera	5	2	Una gestión de residuos más justa y equilibrada, optimizando los recursos y



				todas las áreas de generación de residuos de manera equitativa.	distribución de recursos y esfuerzos, resultando en una gestión desequilibrada y menos efectiva.		equitativa en términos de generación y gestión de residuos.			mejorando la sostenibilidad de la empresa en todas sus áreas operativas.
--	--	--	--	---	--	--	---	--	--	--



Impactos a la Prosperidad										
Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Análisis del Caso de Negocio	<p><b>Análisis del caso de negocio</b> es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto</p>	Vida Útil	Sí	El análisis del caso de negocio no considera adecuadamente la durabilidad y la vida útil de los productos artesanales, lo que puede llevar a una planificación deficiente de los recursos	Una evaluación inadecuada de la vida útil puede resultar en productos que no cumplen con las expectativas de los clientes y generan desperdicios prematuros, afectando negativamente la sostenibilidad económica y ambiental.	1	Incorporar evaluaciones detalladas de la vida útil de los productos en el análisis del caso de negocio para asegurar que se consideren todos los aspectos de durabilidad y longevidad.	4	3	Mejor planificación de recursos y producción de productos de alta calidad que satisfacen las expectativas de los clientes, prolongando la vida útil y reduciendo desperdicios.
		Mantenimiento	Sí	El análisis del caso de negocio no incluye un plan de	La falta de mantenimiento puede llevar a fallos en el equipo,	1	Desarrollar y mantener un plan de mantenimiento regular como	4	3	Reducción de costos de mantenimiento a largo plazo, menor

			mantenimiento o adecuado para las herramientas y maquinarias utilizadas en la producción.	incrementando los costos de reparación y la generación de residuos.		parte integral del análisis del caso de negocio.			tiempo de inactividad y aumento de la eficiencia operativa, contribuyendo a la sostenibilidad general del negocio.	
		Eficacia	Sí	La falta de un análisis exhaustivo del caso de negocio puede resultar en procesos de producción ineficaces que no optimizan el uso de recursos.	Procesos ineficaces pueden aumentar los costos operativos y el desperdicio de recursos, afectando la sostenibilidad financiera y ambiental de la empresa.	1	Incluir un análisis detallado de los procesos productivos y la identificación de oportunidades de mejora en el caso de negocio.	4	3	Optimización de los procesos de producción, reducción de desperdicios y mejora de la sostenibilidad económica y ambiental.
		Eficiencia	Sí	El análisis del caso de negocio no evalúa adecuadamente la eficiencia de las operaciones y el uso de recursos.	Una baja eficiencia puede llevar a un mayor consumo de recursos y energía, aumentando los costos y el impacto ambiental.	1	Incorporar indicadores clave de rendimiento (KPIs) de eficiencia en el análisis del caso de negocio para monitorear y mejorar continuamente las operaciones.	4	3	Mejora en la eficiencia operativa, reducción de costos y disminución del impacto ambiental, promoviendo una operación más sostenible.
		Imparcialidad	Sí	Decisiones en el análisis del caso de negocio que no consideran	Una evaluación sesgada puede llevar a decisiones que no maximicen	1	Asegurar que el análisis del caso de negocio se realice de manera	4	3	Decisiones más equitativas y justas que consideran las


				de manera imparcial las mejores prácticas y las necesidades de todos los stakeholders.	el valor para todos los stakeholders y comprometan la sostenibilidad del negocio.		imparcial y se basen en datos objetivos y las mejores prácticas del sector.			necesidades de todos los stakeholders, mejorando la sostenibilidad social y económica del negocio.
 <p><b>Análisis financiero</b> es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.</p>		Vida Útil	Sí	El análisis financiero no contempla adecuadamente la durabilidad de los activos fijos y su impacto en los costos a largo plazo.	Subestimar la vida útil de los activos puede llevar a una planificación financiera deficiente, resultando en la necesidad de reemplazos prematuros y un aumento en los costos operativos.	1	Incluir evaluaciones precisas de la vida útil de los activos en el análisis financiero, considerando la depreciación y los costos de mantenimiento necesarios para prolongar su vida útil.	5	4	Una planificación financiera más precisa y sostenible, reduciendo la necesidad de reemplazos frecuentes y optimizando los costos a largo plazo.
		Mantenimiento	Sí	El análisis financiero no incluye un presupuesto adecuado para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias.	La falta de un mantenimiento adecuado puede resultar en fallos del equipo, costos inesperados de reparación y una interrupción en la producción, afectando negativamente la sostenibilidad operativa.	1	Asignar un presupuesto específico para el mantenimiento regular de los equipos y maquinarias en el análisis financiero.	5	4	Mejora en la fiabilidad de los equipos, reducción de costos de reparación imprevistos y mayor continuidad en la producción, contribuyendo a una operación más sostenible.
		Eficacia	Sí	El análisis financiero no evalúa adecuadamente	Una evaluación ineficaz puede resultar en decisiones	1	Implementar indicadores clave de rendimiento	5	4	Mejora en la eficiencia financiera, optimización

			e la eficiencia en el uso de los recursos financieros disponibles, lo que puede llevar a un desperdicio de recursos y a la incapacidad de alcanzar los objetivos financieros del proyecto.	financieras subóptimas que afectan la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.		financiero y realizar evaluaciones periódicas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.			del uso de los recursos y una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos financieros y de sostenibilidad del proyecto.
			El análisis financiero no contempla las oportunidades de optimización de costos operativos y de producción.	La falta de eficiencia en la gestión de costos puede llevar a gastos innecesarios y a una menor competitividad en el mercado, afectando la sostenibilidad económica del negocio.	1	Realizar un análisis exhaustivo de los costos operativos y de producción, identificando áreas de mejora y aplicando prácticas de eficiencia para reducir costos sin comprometer la calidad.	5	4	Reducción de costos operativos, aumento de la competitividad y mejora de la sostenibilidad económica del negocio.
		Eficiencia							
			El análisis financiero puede estar sesgado, no considerando todas las variables y escenarios posibles, lo que afecta la equidad y	Un análisis financiero sesgado puede llevar a decisiones injustas y mal informadas, comprometiendo o la sostenibilidad financiera y	1	Adoptar un enfoque imparcial y basado en datos para el análisis financiero, considerando múltiples escenarios y variables para	5	4	Decisiones financieras más justas y bien informadas, mejorando la sostenibilidad financiera y social de la empresa.
		Imparcialidad							



 <p>Flexibilidad Opcionalidad</p>	<p>situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.</p> <p><b>Opcionalidad</b> significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.</p>	Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficacia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Eficiencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		Imparcialidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
 <p>Resiliencia</p>	<p><b>Resiliencia</b> es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.</p>	Vida Útil	Sí	La resiliencia de una empresa depende de su capacidad para adaptarse y recuperarse de cambios y crisis. Una vida útil prolongada de los productos y procesos contribuye a esta capacidad.	Incrementar la vida útil de los productos y procesos reduce la necesidad de reemplazos frecuentes, disminuyendo el consumo de recursos y mejorando la sostenibilidad a largo plazo.	1	Implementar estrategias de diseño y producción que prioricen la durabilidad y la adaptabilidad de los productos.	4	3	Productos y procesos más robustos que soportan mejor los cambios y las crisis, fortaleciendo la resiliencia organizacional.
		Mantenimiento	Sí	Un adecuado mantenimiento de los sistemas y equipos es esencial para la resiliencia, ya que previene fallos y asegura un	Mantenimiento regular y efectivo contribuye a la sostenibilidad operativa, reduciendo la probabilidad de interrupciones y extendiendo la	1	Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo que aseguren la disponibilidad y operatividad de todos los sistemas y equipos.	4	3	Mejora en la confiabilidad operativa y una mayor capacidad para enfrentar y recuperarse de situaciones adversas.

			funcionamiento continuo.	vida útil de los activos.						
		Eficacia	Sí	La eficacia en la resiliencia se refiere a la capacidad de la empresa para implementar rápidamente soluciones ante crisis o cambios inesperados.	Una respuesta eficaz ante crisis minimiza el impacto negativo y asegura la continuidad de las operaciones, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo.	1	Desarrollar y probar planes de contingencia y protocolos de respuesta rápida para diversas situaciones de crisis.	4	3	Mayor capacidad de respuesta y recuperación rápida ante situaciones adversas, fortaleciendo la resiliencia empresarial.
		Eficiencia	Sí	La eficiencia en la gestión de recursos durante crisis es crucial para la resiliencia, ya que permite optimizar el uso de recursos limitados.	Optimizar la eficiencia en tiempos de crisis ayuda a conservar recursos y reducir costos, apoyando la sostenibilidad económica y operativa.	1	Implementar sistemas de gestión de recursos que prioricen la eficiencia y el uso racional durante situaciones de crisis.	4	3	Mayor eficiencia en la utilización de recursos, garantizando operaciones sostenibles incluso en momentos de dificultad.
		Imparcialidad	Sí	La imparcialidad en la gestión de crisis asegura que todas las áreas y empleados de la empresa reciban el apoyo y los recursos necesarios de manera equitativa.	Garantizar un trato equitativo fortalece la cohesión y el compromiso del personal, lo que es crucial para la resiliencia organizacional.	1	Establecer políticas claras y justas para la distribución de recursos y apoyo durante situaciones de crisis, asegurando que todas las áreas sean atendidas equitativamente.	4	3	Mayor equidad y cohesión dentro de la empresa, mejorando la capacidad de la organización para resistir y recuperarse de crisis.

Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
	<p><b>Impacto económico local</b> incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.</p>	Vida Útil	Sí	La vida útil de los productos de "Artesanías AEH" está relacionada con la durabilidad y calidad de los materiales utilizados. La producción de bienes duraderos puede influir en la economía local al promover la compra recurrente de insumos y la contratación de mano de obra local.	Productos con una vida útil prolongada pueden contribuir a una economía circular, donde los recursos se utilizan de manera más eficiente y se reduce la necesidad de reemplazos frecuentes, beneficiando a la economía local a través de la sostenibilidad a largo plazo.	1	Seleccionar materiales de alta calidad y duraderos que garanticen la longevidad de los productos, promoviendo prácticas de producción sostenibles y responsables.	4	3	Incremento en la demanda de materiales de calidad dentro del mercado local, impulsando la economía local y fomentando la sostenibilidad.
		Mantenimiento	Sí	El mantenimiento de los productos y equipos utilizados por "Artesanías AEH" implica la contratación de servicios y adquisición de materiales que	Un adecuado programa de mantenimiento garantiza la operatividad continua de la empresa, generando empleos y contribuyendo a la economía local a través	1	Implementar un programa de mantenimiento regular y preventivo para los equipos y productos, asegurando la operatividad y minimizando las interrupciones.	4	3	Mayor estabilidad y empleo en la comunidad local, con un flujo constante de ingresos para proveedores de servicios y materiales de



			impactan la economía local.	del gasto en servicios y materiales de mantenimiento.					mantenimiento.
		Eficacia	Sí La eficacia en la producción y operación de "Artesanías AEH" está directamente relacionada con la productividad y calidad del trabajo, lo que puede influir en la competitividad de la empresa en el mercado local.	Mejorar la eficacia operacional puede incrementar la producción y calidad de los productos, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado local y promoviendo la sostenibilidad económica.	1	Capacitar a los empleados en técnicas y procesos eficientes, así como en el uso de herramientas y tecnologías modernas para mejorar la productividad.	4	3	Aumento de la producción y calidad de los productos, fortaleciendo la competitividad de la empresa y beneficiando a la economía local.
		Eficiencia	Sí La eficiencia en el uso de recursos y tiempo en "Artesanías AEH" es crucial para reducir costos y maximizar la producción, impactando directamente la economía local a través de la generación de empleo y la reducción de desperdicios.	Una mayor eficiencia en la producción y operación reduce costos y desperdicios, promoviendo una economía local más sostenible y eficiente.	1	Optimizar los procesos de producción y gestión de recursos para minimizar desperdicios y maximizar la eficiencia operativa.	4	3	Reducción de costos operativos y desperdicios, aumentando la rentabilidad y contribuyendo a una economía local más eficiente y sostenible.



	<p>políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)</p>									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Autoría Propia según particularidades del proyecto. La tabla muestra la evaluación del impacto del proyecto en relación con tre dimensiones clave: Personas, Planeta y Prosperidad, Análisis Impacto P5.

### 7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

**Tabla 22**

*Dimensiones del desarrollo Regenerativo vinculadas al proyecto*

<b>Dimensiones del Desarrollo</b>	<b>Regenerativo Preguntas que me puedo hacer sobre mi proyecto</b>
Ambiental	<p>¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?</p> <p>Mediante prácticas responsables que abarcan diversas dimensiones del desarrollo regenerativo. A nivel ambiental, utilizar materiales certificados y técnicas de producción que minimicen el impacto ecológico, como la reforestación y el reciclaje de residuos. Socialmente, fomenta el bienestar y la participación comunitaria a través de programas educativos y la creación de empleo inclusivo. Económicamente, adopta un modelo de negocio circular que promueve la reutilización y reducción de materiales, asegurando la viabilidad financiera a largo plazo. Culturalmente, preserva y promueve el patrimonio artesanal local mediante el uso de técnicas tradicionales y la valorización de la artesanía.</p> <p>¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)</p> <p>El proyecto de “Artesanías AEH” afecta positivamente lo límites planetarios al implementar prácticas sostenibles que minimizan su impacto ambiental. Utilizando materiales sostenibles y técnicas de producción eco amigables, contribuye a la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático.</p>

Social	<p>¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?</p> <p>“Artesanías AEH” promueve una vida digna para todos los habitantes del planeta al integrar prácticas responsables y regenerativas que abordan dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Socialmente, proporciona empleos justos y equitativos, mejora el bienestar comunitario y ofrece programas de capacitación continua, elevando el nivel de vida y fomentando la cohesión social. Económicamente, adopta un modelo de negocio circular que asegura la viabilidad financiera y una distribución justa de los recursos, beneficiando a todos los involucrados. Culturalmente, preserva y valoriza las tradiciones artesanales, fortaleciendo la identidad y el patrimonio cultural de la comunidad. Ambientalmente, contribuye a la conservación de la biodiversidad, la mitigación del cambio climático y la gestión responsable de recursos naturales, asegurando la salud del planeta para las futuras generaciones.</p> <p>Según ODS</p> <p>“Artesanías AEH” promueve una vida digna para todos los habitantes del planeta al alinear con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fomenta la igualdad de oportunidades y trabajo decente (ODS 8) al proporcionar empleos justos y equitativos, con programas de capacitación y desarrollo profesional. Contribuye a la reducción de la pobreza (ODS 1) mediante la creación de empleo local y sostenible. Promueve la salud y el bienestar (ODS 3) asegurando condiciones de trabajo seguras y saludables. Alineado con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), utiliza materiales sostenibles y técnicas de producción ecoamigables, reduciendo el impacto ambiental y fomentando la gestión sostenible de recursos. Además, contribuye a la acción climática (ODS 13) y la vida en la tierra (ODS 15) mediante la reforestación y prácticas que preservan la</p>
--------	--

	<p>biodiversidad. Finalmente, apoya la educación de calidad (ODS 4) y la igualdad de género (ODS 5) mediante programas educativos y políticas inclusivas</p>
Económico	<p>¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?</p> <p>Al implementar prácticas regenerativas y sostenibles que abordan varias dimensiones clave. Socialmente, se enfoca en proporcionar empleo justo y equitativo, mejorando las condiciones de vida mediante capacitación continua y desarrollo profesional (ODS 8). Además, promueve la inclusión y la igualdad de género (ODS 5). Económicamente, adopta un modelo de negocio circular que asegura una distribución justa de recursos, creando oportunidades económicas y reduciendo la pobreza (ODS 1). Ambientalmente, utiliza materiales sostenibles y prácticas de producción responsables (ODS 12), contribuyendo a la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático (ODS 13, ODS 15). Culturalmente, preserva y valora las técnicas artesanales tradicionales, fortaleciendo la identidad cultural y generando orgullo y reconocimiento en las comunidades locales</p> <p>¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?</p> <p>Disminuye la brecha económica al crear empleos justos y bien remunerados para las comunidades locales, promoviendo la inclusión social y la igualdad de género (ODS 5 y 8). A través de la capacitación y el desarrollo profesional, se aumenta la empleabilidad y las oportunidades económicas para personas menos favorecidas. Además, al adoptar un modelo de negocio circular y responsable, se asegura una distribución equitativa de los beneficios económicos, lo que contribuye a la reducción de la pobreza (ODS 1) y fomenta la estabilidad financiera. Este enfoque también preserva y valora las técnicas artesanales tradicionales, generando</p>

	<p>orgullo y reconocimiento en las comunidades, lo que fortalece el capital social y económico local</p> <p>¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?</p> <p>"Artesanías AEH" utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales mediante la implementación de sistemas de trueque y la adopción de monedas locales comunitarias. Esto permite a los artesanos intercambiar productos y servicios directamente sin depender del dinero convencional, fomentando una economía solidaria y local.</p>
Espiritual	<p>¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?</p> <p>"Artesanías AEH" propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza al integrar prácticas que fomentan la conexión con el entorno natural. Utiliza materiales sostenibles y técnicas de producción tradicionales que requieren un profundo conocimiento y respeto por los recursos naturales, promoviendo así una apreciación directa de la naturaleza.</p> <p>¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?</p> <p>"Artesanías AEH" propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y con escucha activa mediante la organización de talleres colaborativos y espacios de trabajo comunitarios. Estos entornos permiten a los participantes trabajar juntos en la creación de artesanías, compartir técnicas y experiencias, y fomentar una cultura de respeto y apoyo mutuo. Al centrarse en la igualdad y la inclusión, el proyecto</p>

	<p>asegura que todas las voces sean escuchadas y valoradas, promoviendo un ambiente de colaboración y aprendizaje compartido.</p> <p>¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?</p> <p>"Artesanías AEH" fomenta espacios de descanso y meditación al integrar áreas dedicadas específicamente para la relajación y la contemplación dentro de sus instalaciones. Estos espacios están diseñados para ser tranquilos y estéticamente agradables, utilizando elementos naturales como plantas, madera y luz natural para crear un ambiente sereno y acogedor.</p> <p>¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?</p> <p>"Artesanías AEH" propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar las habilidades esenciales al crear ambientes dedicados a la introspección y el desarrollo personal. Se habilitan áreas tranquilas dentro de las instalaciones donde los empleados pueden retirarse para reflexionar y meditar. Además, se organizan talleres y actividades centradas en el autoconocimiento y la mejora de habilidades esenciales como la creatividad, la gestión del estrés y la comunicación efectiva.</p>
Cultural	<p>¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?</p> <p>"Artesanías AEH" fortalece las expresiones artísticas y culturales del país al preservar y promover las técnicas tradicionales de artesanía en madera, propias de la región. Al valorar y utilizar métodos de producción ancestrales, el proyecto no solo mantiene vivas estas prácticas culturales, sino que también les otorga un reconocimiento y valor añadido en el mercado moderno. Además, al involucrar a la comunidad local en el proceso de creación y comercialización de las artesanías,</p>



	<p>se fomenta un sentido de identidad y orgullo cultural. Este enfoque contribuye a la continuidad y revitalización del patrimonio cultural, apoyando a los artesanos locales y asegurando que estas expresiones artísticas sigan siendo una parte vibrante de la vida cultural de la región</p> <p>¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?</p> <p>"Artesanías AEH" involucra el conocimiento de las personas adultas mayores al integrar sus técnicas tradicionales y experiencia en la producción artesanal, garantizando la transmisión de saberes ancestrales a las nuevas generaciones. Los adultos mayores participan activamente en talleres y capacitaciones, donde comparten sus habilidades y conocimientos con los jóvenes artesanos, fortaleciendo así el patrimonio cultural y asegurando la continuidad de estas prácticas.</p> <p>¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?</p> <p>"Artesanías AEH" protege el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla mediante el uso de técnicas de producción sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Visualmente, el taller se integra armónicamente en el terreno posterior de una propiedad, utilizando materiales naturales y manteniendo una estética que respeta la arquitectura tradicional de la casa. Además, se minimiza la contaminación visual al organizar el espacio de trabajo de manera ordenada y estéticamente agradable.</p> <p>¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?</p>
--	---

	<p>"Artesanías AEH" respeta las costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla al integrar y valorar profundamente las tradiciones artesanales locales. En lugar de invadir o alterar las prácticas culturales existentes, el proyecto se basa en la preservación y promoción de técnicas tradicionales de artesanía en madera, asegurando que las metodologías y los diseños autóctonos se mantengan intactos. Los artesanos locales, incluidos los adultos mayores, son parte integral del proceso, aportando su conocimiento y experiencia. Además, se promueven valores comunitarios y se realizan actividades que refuerzan la identidad cultural, fortaleciendo el tejido social y respetando las costumbres y rituales locales. Esto no solo protege las prácticas culturales, sino que también las revitaliza, creando un impacto positivo y sostenible en la comunidad</p>
Política	<p>¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?</p> <p>"Artesanías AEH" beneficia a los ciudadanos al fomentar su participación activa en el diseño de su propio futuro mediante un enfoque inclusivo y colaborativo. Los miembros de la comunidad, incluidos los artesanos locales y adultos mayores, son involucrados en cada etapa del proyecto, desde la toma de decisiones hasta la implementación de prácticas sostenibles. Se organizan talleres y reuniones donde los ciudadanos pueden expresar sus ideas, necesidades y aspiraciones, asegurando que sus voces sean escuchadas y valoradas. Este proceso participativo empodera a los individuos, dándoles un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre el desarrollo de su entorno y futuro.</p> <p>¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?</p>

	<p>Artesanías AEH" empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo mediante la creación de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Se implementan programas específicos de formación en habilidades de liderazgo, gestión empresarial y técnicas artesanales avanzadas, dirigidos especialmente a estos grupos.</p> <p>¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?</p> <p>"Artesanías AEH" involucra activamente la voz de las personas autóctonas de la zona sin importar su nivel o clase social al fomentar una participación inclusiva y equitativa en todas las etapas del proyecto. Este enfoque inclusivo garantiza que las voces de todos los segmentos de la población sean escuchadas y valoradas, creando un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en el desarrollo del proyecto. Al evitar la exclusión y promover la igualdad, el proyecto fortalece la cohesión social y asegura que los beneficios sean distribuidos de manera justa, contribuyendo al empoderamiento y bienestar de toda la comunidad.</p>
--	---

Nota: Autoría Propia según particularidades del proyecto. Esta tabla ha sido elaborada con base en las características y necesidades específicas del proyecto "Artesanías AEH", considerando tanto los aspectos culturales como sociales y económicos particulares de la comunidad en la que se desarrolla. La información y las estrategias presentadas han sido adaptadas para reflejar de manera precisa y contextualizada las dinámicas y objetivos específicos del proyecto, garantizando una alineación con las prácticas sostenibles y regenerativas relevantes.

## LISTA DE REFERENCIAS

- ADEN International Business School. (2022). Metodologías ágiles: Qué son y cuáles son las más utilizadas.
- Agencia Energética de la Ribera, “Manual de Marketing Verde,” UCI BIBLIOTECA, consulta 14 de mayo de 2024.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2015) “Ley para exonerar temporalmente el aporte patronal al fondo de desarrollo social y asignaciones familiares y al instituto mixto de ayuda social, a las microempresas en condición de informalidad, 2 de diciembre de 2015.
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2023) Las pymes en Costa Rica.
- Camarillo, B. (2023, noviembre 28). Pymes costarricenses impulsan su crecimiento a través de créditos e iniciativas de BAC. La República.
- Castro Alvarado, H. (2024, marzo 23). El gran reto que deben superar las pymes en Costa Rica: ¿cómo llevo mi producto hasta el cliente? Delfino.cr.
- CentralAmericaLink. (2024, mayo 29). Costa Rica: Pymes con gran impacto económico. CentralAmericaLink.
- Centrobanamex.com.mx. (2023). El Método Analítico Sintético: Definición y Características.
- Cousin Brenes, K. (2020). El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). Revista de Ciencias Sociales (Cr), (III)169. Universidad de Costa Rica.
- Cordero, D. de la O., & Monge-González, R. (2019). Factores que influyen en el desempeño de las PYMES: Una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses. Revista Academia & Negocios, 4(2), 95-106.
- Fernández, A. Z. (2023). Métodos de investigación: Qué y cuáles son (con ejemplos). Toda Materia.

- Gilberto Gallopín, “Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico.,” UCI BIBLIOTECA.
- González, M. (2023, marzo 15). Impulsar reactivación de las pequeñas y medianas empresas busca Expo Pyme 2023. La República.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley.
- Kerzner, H. (2013). Gestión de proyectos: un enfoque de sistemas. Editorial Reverte.
- Lock, D. (2017). Project Management. Gower Publishing.
- Mang, P., & Haggard, B. (2016). Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability. Wiley.
- Ministerio de Salud. (2019). Reglamento para la aplicación de la Base Ajustada al Salario para Microempresas en el Seguro de Salud. Alcance No. 206 a la Gaceta No. 176, Diario Oficial La Gaceta, número 176, 18 septiembre 2019.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio MEIC (2024) “Sello Costa Rica Artesanal” Potenciará Comercialización.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio MEIC (s.f.) “Importancia de la Formalización y el Registro Pyme para micro, pequeñas y medianas empresas”.
- Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica. (s.f.). Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas Nº 8262.
- Microsoft News Center. (2024, marzo 18). Encuesta a PyMEs: Más del 70% de PyMEs costarricenses afirman que van a invertir en IA. Microsoft News.
- Müller, E. (2016). Regenerative Development: A Holistic Approach to Sustainability. Green Press.
- Nogueras, A. (2022, mayo 25). Principales metodologías ágiles para la gestión de proyectos. EALDE Business School.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (6a ed.). Project Management Institute.

Sanchez Galan, J. (2021, julio 1). Administración de proyectos. Economipedia.

Scrum Alliance. (2020). What is Scrum: Guide to the most popular agile framework.

SlidePlayer.es. (s.f.). El ciclo de vida del proyecto.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2014). Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill.

Recuperado el 06 mayo 2024 de (99+) Administración Estratégica - Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland | Adrián Alfonso - Academia.edu

Tosh, J. (2015). La búsqueda de la historia: objetivos, métodos y nuevas direcciones en el estudio de la historia (6ª ed.). Routledge.

UMass Boston. (2023). Project Lifecycle Overview. Retrieved from UMass Boston

Verzuh, E. (2015). The Fast Forward MBA in Project Management. Wiley.

**ANEXOS**

**ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Alex Elizondo Villalobos

2. Nombre del PFG

Plan de Gestión para el Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME

3. Área temática del sector o actividad

Administración de Proyectos

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Yorlenny hidalgo M

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

08052024 (debe hacer los cambios)

- 8.



## 9. Fecha de inicio y fin del proyecto

30/04/2024	28/10/2024
------------	------------

## 10. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para fortalecer y desarrollar 'Artesanías AEH' como una pequeña y mediana empresa (PYME) en el mercado de las artesanías en Costa Rica?

## 11. Hipótesis de investigación

Es posible confeccionar un Plan de Gestión para el Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME, basado en las buenas prácticas de administración de proyectos de la Guía del PMBOK® del PMI para lograr la sostenibilidad operativa y el éxito empresarial a largo plazo.

## 12. Objetivo general

Realizar Plan de gestión para el Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME y lograr la estabilidad operativa y el éxito empresarial a largo plazo.

## 13. Objetivos específicos

1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por "Artesanías AEH", para identificar áreas de mejora.
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.
3. Elaborar una estrategia que permita a "Artesanías AEH" operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.
4. Realizar un plan de adaptación en la operación de "Artesanías AEH" como PYME

## 14. Justificación del PFG

El objetivo principal es el de desarrollar un plan de gestión del Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME y lograr la estabilidad operativa y el éxito empresarial a largo plazo, por lo que la propuesta realizada tendrá los siguientes beneficios:

1. Estructura Empresarial. "Artesanías AEH" carece de una estructura empresarial que le permita crecer y posicionarse mejor en el mercado, así como cumplir con normativas y requerimientos institucionales.
2. Caracterización de Productos y Procesos. "Artesanías AEH" no cuenta con una caracterización completa de sus productos y procesos, lo que limita sus oportunidades de colocación en el mercado. Al estandarizar procesos e innovar en nuevos productos y servicios, podrá aprovechar mejor sus oportunidades.
3. Accesos a Programas de Apoyo. "Artesanías AEH" al operar como una PYME, podría acceder a programas de apoyo que brindan facilidades financieras, asesorías técnicas y capacitaciones, lo que impulsaría su desarrollo y crecimiento.

4. Contribución de Empleo. "Artesanías AEH" al operar como una PYME, tendría un impacto significativo en la generación de empleos y al crecimiento económico del país, contribuyendo de manera activa al desarrollo local y nacional.
5. Beneficios Directos al Propietario. La implementación del plan de gestión para el Fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME, ofrecerá beneficios directos a su propietario, como mayores posibilidades de crecimiento y ganancias anuales, así como la de reducción al mínimo riesgos legal, denuncias y multas.

15. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG
  - 1.1 Perfil del PFG
    - 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
    - 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
    - 1.1.3 Marco Teórico I Parte
    - 1.1.4 Marco Teórico II Parte
    - 1.1.5 Marco Metodológico
    - 1.1.6 Introducción
    - 1.1.7 Documento Integrado
    - 1.1.8 Revisión Documento Integrado
    - 1.1.9 Seminario de Graduación Aprobado
  - 1.2 Desarrollo del PFG
    - 1.2.1 Descripción situación actual de "Artesanías AEH"
      - 1.2.1.1 Estructura empresarial actual
      - 1.2.1.2 Productos ofrecidos actuales
      - 1.2.1.3 Alcances empresariales
    - 1.2.2 Requerimientos estatales para operar como una PYME
      - 1.2.2.1 Descripción de requisitos para operar una PYME
      - 1.2.2.2 Procedimientos de los requisitos
      - 1.2.2.3 Estimación de tiempos a los requerimientos
      - 1.2.2.4 Estimación de costos a los requerimientos
      - 1.2.2.5 Estimación de recursos a los requerimientos
      - 1.2.2.6 Estimación de riesgos a los requerimientos
      - 1.2.2.7 Estimación de adquisiciones a los requerimientos
    - 1.2.3 Plan de gestión integral
      - 1.2.3.1 Planificación empresarial
      - 1.2.3.2 Planificar gestión cronograma
      - 1.2.3.3 Planificar gestión costos
      - 1.2.3.4 Planificar gestión recursos
      - 1.2.3.5 Planificar gestión riesgos
      - 1.2.3.6 Planificar gestión adquisiciones
    - 1.2.4 Plan de implementación de para Fortalecimiento de "Artesanías AEH"
    - 1.2.5 Conclusiones
    - 1.2.6 Recomendaciones
    - 1.2.7 Lista de referencias
    - 1.2.8 Anexos

1.2.9	Aprobación del Tutor para lectura
1.3	Lectura
1.3.1	Asignación de lectores
1.3.2	Revisión PFG por parte de lectores
1.3.3	Informe de Lectores y mejoras al PFG
1.3.4	Segunda revisión de lectores
1.3.5	Aprobación Lectores
1.4	Evaluación
1.4.1	Calificación del Tribunal
1.4.2	Aprobación Final del PFG

#### 16. Presupuesto del PFG

Para el presupuesto y elaboración del proyecto final de graduación se estima que se necesitará \$350, desglosados de la siguiente manera:

- Combustibles \$100
- Impresión de PFG \$50
- Suministros \$100
- Imprevistos \$100

#### 17. Supuestos para la elaboración del PFG

La empresa proporciona la información requerida para el análisis.

- Disponibilidad de información histórica sobre procesos y productos.
- Acceso a las instalaciones existentes de la empresa.
- Compromiso por parte del dueño de "Artesanías AEH" para llevar a cabo el proyecto de fortalecimiento empresarial y operar como una PYME.
- Disposición para colaborar con las propuestas de implementación del plan de fortalecimiento empresarial.

#### 18. Restricciones para la elaboración del PFG

- Se dispone de un tiempo limitado para completar el Proyecto Final de Graduación (PFG).
- La existencia limitada de documentación disponible para consulta aspectos financieros y administrativos.
- No se cuenta con datos históricos sobre los costos de los productos, lo que dificulta realizar un análisis detallado para la implementación de un proyecto real.
- Restricciones presupuestarias que puedan afectar la capacidad de realizar inversiones necesarias para la implementación del plan.

## 19. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la posibilidad que la propuesta no pueda llevarse a cabo debido a limitaciones presupuestarias, lo que puede restringir la capacidad para invertir en crecimiento y desarrollo.</li> <li>- Poner en funcionamiento a la organización operando como un PYME puede presentar riesgos operativos, ya que adaptar los procesos y operaciones para manejar un aumento en la demanda puede ser complicado y costoso.</li> <li>- El aumento de la capacidad de producción conlleva un incremento en el personal de trabajo, por lo que atraer y retener talento calificado se convierte en un desafío a la competencia con otras empresas más grandes y mejor establecidas.</li> <li>- Operar como un PYME implica cumplir con cargas sociales constantes. Un error o un problema con un producto puede perjudicar el flujo económico, aumentando el riesgo de no poder cumplir con los pagos regulares.</li> </ul>
--

## 20. Principales hitos del PFG

<b>EDT</b>	<b>Nombre del Hito</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
	1. Seminario de Graduación	mar 18/6/24
	1.1 Entregables	lun 17/6/24
	1.2 Aprobación SG	mar 18/6/24
	2. Tutoría de Desarrollo	dom 22/9/24
	2.1 Tutor	mié 19/6/24
	2.2 Desarrollo del PFG	dom 22/9/24
	3. Lectores	dom 6/10/24
	3.1 Solicitud de asignación	vie 27/9/24
	3.2 Trabajo de lectores	dom 6/10/24
	4. Tutorías de Ajuste	mié 23/10/24
	4.1 Informe de Revisión PFG	lun 14/10/24
	4.2 PFG corregido enviado a tutor	mar 15/10/24
	4.3 Segunda revisión de lectores	mié 23/10/24
	5. Evaluación	lun 28/10/24
	5.1 Aprobación Lectores	vie 25/10/24
	5.2 Calificación	lun 28/10/24
	5.3 Aprobación Final del PFG	lun 28/10/24

## 21. Marco teórico

### 21.1 Estado de la cuestión

El objetivo principal es desarrollar un plan de gestión para el fortalecimiento de "Artesanías AEH" para operar como una PYME, logrando estabilidad operativa y éxito al largo plazo.

Estudios sobre la importancia de una estructura empresarial sólida en PYMEs artesanales indican que una estructura bien definida facilita el crecimiento y el cumplimiento normativo. Este tema hace énfasis a un punto clave para "Artesanías

AEH” ya que carece de esta estructura, lo que limita su capacidad y adaptación a regulaciones

Otro punto importante, es que a “Artesanías AEH” le falta una caracterización completa de sus productos, la cual restringe sus oportunidades en el mercado. La estandarización y caracterización de procesos y productos son cruciales para mejorar la competitividad y facilitar la innovación.

Programas de apoyo gubernamentales y privado brindan financiamiento, asesoría y capacitación a PYMEs, impulsando su desarrollo, los cuales “Artesanías AEH” no está aprovechando estos programas debido a su estructura informal.

Las PYMEs son fundamentales en la generación de empleo y en el crecimiento económico de los países en desarrollo. La formalización de “Artesanías AEH” como PYME podría tener un impacto significativo en el empleo local.

La formalización empresarial ofrece beneficios como aumento de ingresos, reducción de riesgos legales y mejor acceso a mercados. La actual informalidad de “Artesanías AEH” impide que su propietario aproveche estos beneficios.

En análisis de la literatura demuestra que transformar “Artesanías AEH” en un PYME estructurada y formalizada es crucial para su crecimiento, competitividad y estabilidad operativa a largo plazo. Este análisis de estudios proporciona el contexto necesario y justifica la necesidad del plan de gestión propuesto, destacando las áreas clave donde se deben implementar mejoras para alcanzar los objetivos deseados.

## 21.2 Marco conceptual básico

- Estructura Empresarial. Concepto: La organización interna y procedimientos. “Artesanías AEH” necesita una estructura clara para crecer y cumplir con normativas institucionales, facilitando una gestión eficiente.
- Caracterización de Productos y Procesos. Concepto: Descripción detallada y estandarización.  
La estandarización de productos y procesos es crucial para mejorar la competitividad e innovación, permitiendo a “Artesanías AEH” aprovechar mejor las oportunidades de mercado.
- Accesos a Programas de Apoyo. Concepto: Recursos financieras y técnicos disponibles para PYMEs.  
Al formalizarse como un PYME, “Artesanías AEH” podrá acceder a financiamiento, asesoría y capacitación, impulsando su desarrollo y crecimiento.
- Contribución al Empleo. Concepto: Creación de empleo y crecimiento económico.  
La formalización de “Artesanías AEH” incrementará su capacidad de generar empleo, contribuyendo al desarrollo económico local y nacional.
- Beneficios Directos al Propietario. Concepto: Beneficios de la formalización empresarial.  
Formalizar “Artesanías AEH” ofrecerá al propietario mayores oportunidades de crecimiento, ingresos anuales más altos y reducción de riesgos legales.

## 22. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Realizar una caracterización de la situación actual tanto en términos de la estructura empresarial como de los productos ofrecidos por “Artesanías AEH”, para definir estrategia de fortalecimiento empresarial efectiva.	<p>Documentos de análisis de la estructura empresarial</p> <p>Inventario y evaluación de productos</p> <p>Análisis FODA</p> <p>Encuesta y Entrevista a los Stakeholders</p> <p>Informe de análisis financiero</p> <p>Recomendación de estrategias</p>	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrevistas con el propietario y empleados.</li> <li>. Registros financieros y de ventas</li> <li>. Observaciones directas en campo</li> <li>. Documentos históricos de la empresa</li> <li>. Fotografías</li> </ul> <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Artículos</li> <li>. Informes y estudios</li> <li>. Base de datos comerciales y registros públicos</li> <li>. Reportes de Organizaciones Internacionales</li> </ul>	<p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p>	<p>Juicios de expertos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Cuestionarios y encuestas</p> <p>Representación de datos</p>	<p>El tiempo de proceso de caracterización debe completarse en 22 días</p> <p>El equipo asignado al proyecto está limitado a dos miembros</p> <p>Cumplir con todas las normativas locales y nacionales relacionadas con la recopilación y manejo de datos</p>
2. Definir los requisitos específicos necesarios para operar como una PYME en Costa Rica, con el fin de desarrollar estrategias de implementación sólidas y adaptadas a las regulaciones y necesidades nacionales.	<p>Informe de requisitos legales y regulatorios</p> <p>Guía de cumplimiento normativo</p>	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reglamentos y legislación nacional</li> <li>. Registro y datos de Cámaras de Comercio y</li> </ul>	<p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p>	<p>Juicios de expertos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Cuestionarios y encuestas</p>	<p>El plazo para definir y cumplir con todos los requisitos es de 22 días.</p> <p>El equipo dedicado a este proyecto está limitado a dos personas</p>

	<p>Plan de estrategia de implementación</p> <p>Evaluación financiera y presupuestaria</p> <p>Informe de impacto en la operación</p> <p>Manual procedimientos internos</p> <p>Plan de capacitaciones y desarrollo</p>	<p>Asociaciones de PYMEs</p> <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC)</li> <li>. Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales</li> <li>. Artículos de revistas y periódicos especializados</li> </ul>	<p>Método deductivo</p>	<p>Revisión de documentos y análisis de políticas</p>	<p>. “Artesanías AEH” debe cumplir con todas las normas locales y nacionales aplicables a las PYMEs en CR</p> <p>Limitaciones en la disponibilidad de tecnología adecuada para la recopilación y análisis de datos</p>
<p>3. Elaborar una estrategia de gestión integral que permitan a “Artesanías AEH” operar de manera eficiente y efectiva como una PYME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Recomendación de áreas de mejora para “Artesanías AEH”</li> <li>. Plan Estratégico Financiero <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en Gestión Financiera</li> <li>Optimización de Costos</li> <li>Estrategias de Financiamiento</li> <li>Proyección Financiera</li> </ul> </li> <li>. Plan Estratégico de Marketing y Ventas</li> <li>. Plan Estratégico de Gestión Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual procedimientos internos</li> </ul> </li> <li>. Plan Estratégico de Tecnologías y Sistemas de Información</li> <li>. Plan Estratégico de Monitoreo y Evaluación</li> </ul>	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrevistas con el propietario y empleados.</li> <li>. Registros Financieros y de Ventas</li> <li>. Observaciones directas</li> <li>. Documentos históricos de la empresa</li> <li>. Encuestas a clientes y proveedores</li> </ul> <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Guías y Manuales del Ministerio de Económica Industria y Comercio (MIEC)</li> <li>. Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales</li> <li>. Artículos de revistas y periódicos especializados</li> </ul>	<p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p>	<p>Juicios de expertos</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Cuestionarios y encuestas</p>	<p>El plano de gestión integral debe desarrollarse e implementarse en un plazo de 22 días</p> <p>El equipo asignado al proyecto esta limitado a dos personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. “Artesanías AEH” debe cumplir con todas las normas locales y nacionales aplicables a las PYMEs en CR</li> </ul> <p>Limitaciones en la disponibilidad de tecnología adecuada para la recopilación y análisis de datos</p>

	. Plan Estratégico de Mejora Continua				
4. Elaborar estrategias de adaptación para la operación de "Artesanías AEH" como PYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Impacto en la operación al trabajar como PYME</li> <li>. Análisis de gestión de riesgos</li> <li>. Informe de evaluación de impacto ambiental</li> </ul> <p style="text-align: center;">Impactos Identificados Beneficios Ambientales y Sociales</p>	<p>Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrevistas con el propietario y empleados.</li> <li>. Encuestas a clientes y proveedores</li> <li>. Evaluaciones Internas</li> </ul> <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Guías y Manuales del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MIEC)</li> <li>. Estudios y Reportes de Organizaciones Internacionales</li> <li>. Artículos de revistas y periódicos especializados</li> </ul>	<p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p>	<p>Juicios de expertos</p> <p>Análisis de datos</p>	<p>El plano de gestión integral debe desarrollarse e implementarse en un plazo de 22 días</p> <p>El equipo asignado al proyecto está limitado a dos personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. "Artesanías AEH" debe cumplir con todas las normas locales y nacionales aplicables a las PYMEs en CR</li> </ul> <p>Limitaciones en la infraestructura existente y la logística para implementar cambios</p>



### 23. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

La validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y sostenible para "Artesanías AEH" implica evaluar cómo este proyecto no solo minimiza los impactos negativos, sino que también contribuye activamente a la restauración y mejora de los ecosistemas y comunidades locales. Este proceso se realiza considerando varios componentes clave que aseguran la alineación del proyecto con los principios del desarrollo regenerativo y sostenible.

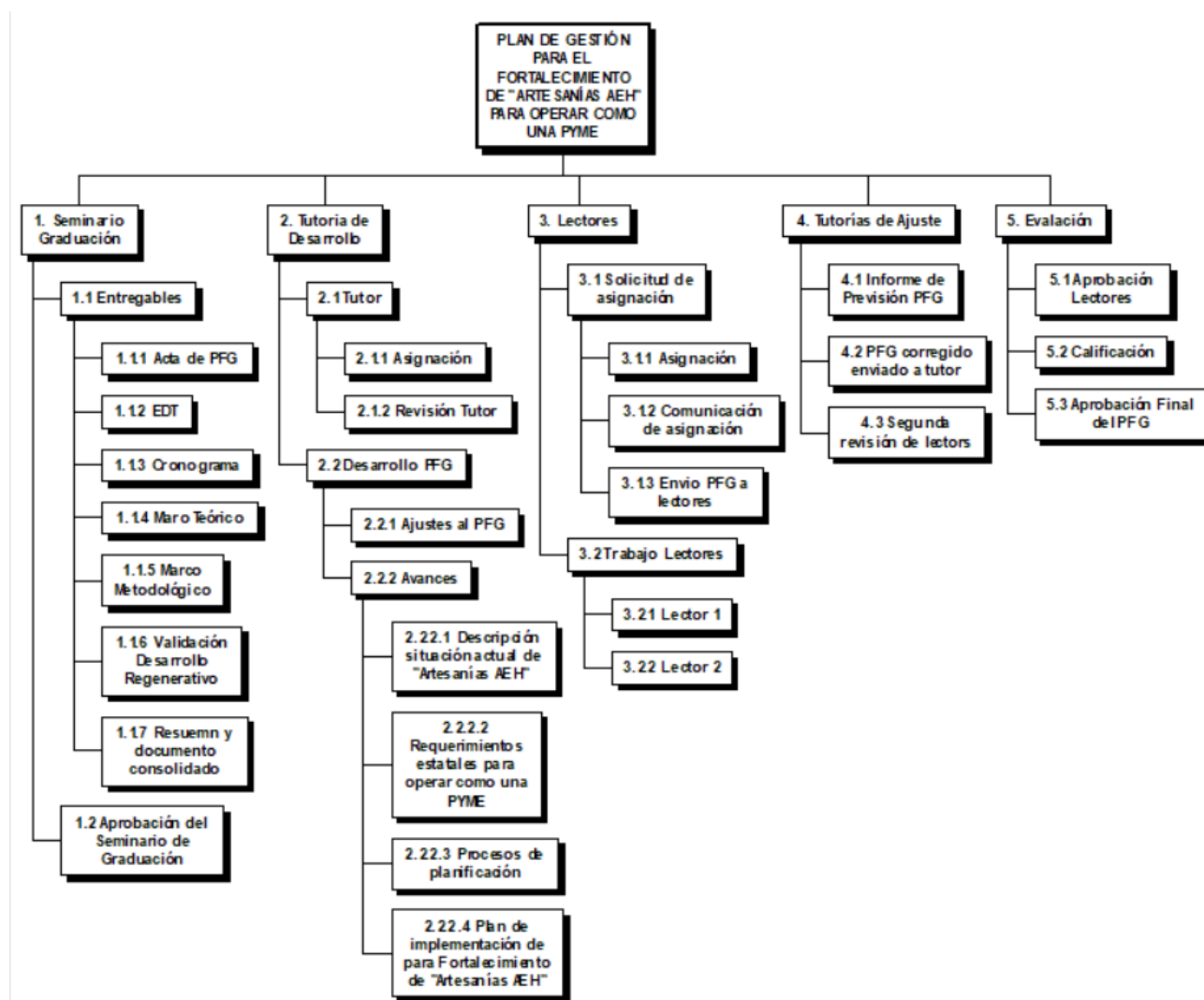
Primero, es fundamental que el proyecto esté alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que abordan metas globales como la erradicación de la pobreza, la protección del medio ambiente y la promoción de la prosperidad.

La evaluación de impacto ambiental y social es otro componente crucial. Este proceso mide los efectos del proyecto en el medio ambiente y las comunidades locales, considerando factores como emisiones de gases de efecto invernadero, uso de recursos naturales, generación de residuos y biodiversidad. También evalúa cómo el proyecto influye en la salud y el bienestar de las personas involucradas. Implementar prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables y la gestión eficiente de recursos, es esencial para garantizar un impacto positivo.

La evaluación continua y la mejora adaptativa son fundamentales. La validación del trabajo en desarrollo regenerativo y sostenible no es un evento único, sino un proceso continuo de monitoreo y evaluación de resultados. Esto asegura que se están logrando los objetivos establecidos y que se están tomando las medidas correctivas necesarias. Este enfoque permite ajustar las estrategias y acciones en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades, garantizando la eficacia y estabilidad operativa del proyecto a lo largo del tiempo.

En resumen, la validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y sostenible para "Artesanías AEH" implica una evaluación exhaustiva y continua de los impactos ambientales, sociales y económicos del proyecto. Al asegurar la alineación con los ODS, fomentar la participación inclusiva, restaurar los ecosistemas y mantener una mejora adaptativa constante, "Artesanías AEH" no solo minimiza su impacto negativo, sino que también contribuye activamente a la regeneración y sostenibilidad de los sistemas naturales y sociales.

## ANEXO 2: EDT DEL PFG





## **ANEXO 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR**

ADEN International Business School. (2022). Metodologías ágiles: Qué son y cuáles son las más utilizadas. Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/metodologias-agiles/>  
El texto describe sobre las metodologías ágiles en la gestión de proyectos.

Agencia Energética de la Ribera, “Manual de Marketing Verde,” UCI BIBLIOTECA, consulta 14 de mayo de 2024, <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/73>.

Es una guía que aborda estrategias y técnicas para promover productos y servicios respetuosos con el medio ambiente. Este manual proporciona ejemplos concretos de cómo las empresas pueden integrar prácticas sostenibles en su estrategia de marketing, resaltando los beneficios ambientales de sus productos y fomentar un comportamiento responsable por parte de consumidores.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (n.d.). Ley 8262: Ley de Fortalecimiento de las PYMEs. Recuperado de <https://www.pgrweb.go.cr>.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2015) “Ley para exonerar temporalmente el aporte patronal al fondo de desarrollo social y asignaciones familiares y al instituto mixto de ayuda social, a las microempresas en condición de informalidad, 2 de diciembre de 2015.

Recuperado el 06 mayo 2024 de

<https://www.meic.go.cr/documentos/bvpswwy9v/ProyLeyExoneraMicroemp.pdf>, y

<https://www.meic.go.cr/documentos/bvpswwy9v/PPTProyLeyExoneracionMicro.pdf>.

Los textos destacan los beneficios para las empresas al operar como microempresa, ya que se establece una exoneración temporalmente el aporte patronal al fondo de desarrollo social y asignaciones familiares, así como al instituto mixto de ayuda social.

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2023) Las pymes en Costa Rica.

Recuperado el 06 mayo 2024 de

[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF\\_PYMES\\_COSTARICA.pdf?sequence=8](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8).

Proporciona un análisis detallado sobre la situación y el papel de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el contexto económico de Costa Rica. Entre los puntos clave se determinan: Contexto económico, Importancia de las PYMES, Desafíos y oportunidades, Políticas y programas de apoyo. Ofrece recomendaciones para mejorar el entorno empresarial y fortalecer el ecosistema de las PYMES en Costa Rica, tales como la simplificación de trámites administrativos, la promoción de la innovación y el fortalecimiento de las capacidades empresariales, todo entorno a mejorar las condiciones empresariales.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). El fortalecimiento de las PYMEs como motor de desarrollo económico en América Latina. Recuperado de <https://www.iadb.org>.

Camarillo, B. (2023, noviembre 28). Pymes costarricenses impulsan su crecimiento a través de créditos e iniciativas de BAC. La República. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://www.larepublica.net/noticia/pymes-costarricenses-impulsan-su-crecimiento-a-traves-de-creditos-e-iniciativas-de-bac>

Este artículo destaca cómo las PYMEs en Costa Rica están acelerando su crecimiento mediante el acceso a créditos y diversas iniciativas proporcionadas por el BAC.

Chaves, J., & Sandoval, L. (2020). El desarrollo de las PYMEs en Costa Rica: De la economía agraria a la diversificación. Pearson.

Castro Alvarado, H. (2024, marzo 23). El gran reto que deben superar las pymes en Costa Rica: ¿cómo llevo mi producto hasta el cliente? Delfino.cr. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://delfino.cr/2024/03/el-gran-reto-que-deben-superar-las-pymes-en-costa-rica-como-llevo-mi-producto-hasta-el-cliente>

El texto hace referencia sobre los desafíos que enfrentan las PYMEs en Costa Rica para llevar sus productos a los clientes.

CentralAmericaLink. (2024, mayo 29). Costa Rica: Pymes con gran impacto económico.

CentralAmericaLink. Recuperado el 29 mayo 2024 de

<https://www.centralamericalink.com/noticia/costa-rica-pymes-con-gran-impacto-economico>

Este artículo actual hace énfasis sobre el impacto económico actual de las PYMEs en Costa Rica, donde comentan que las PYMEs son un motor clave para el crecimiento económico y la creación de empleo en el país.

Centrobanamex.com.mx. (2023). El Método Analítico Sintético: Definición y Características.

Recuperado de <https://centrobanamex.com.mx>

Este artículo describe el método analítico-sintético, una técnica de investigación que implica descomponer un fenómeno complejo en sus partes fundamentales para luego integrarlas nuevamente, facilitando una comprensión integral del objeto de estudio. Este método es esencial para abordar problemas complejos, permitiendo a los investigadores identificar relaciones y patrones que no son evidentes en una visión superficial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Inclusión financiera de las PYMEs en América Latina. Recuperado de <https://www.cepal.org>.

Cousin Brenes, K. (2020). El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, (III)169. Universidad de Costa Rica. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>

Este texto realizado hace énfasis en la trayectoria de las PYMEs durante mucho tiempo atrás. Examina el desarrollo y evolución de las PYMES en Costa Rica desde el año 1950 hasta la actualidad 2018. Se destaca que las PYMEs han sido fundamentales en el crecimiento económico y la diversificación industrial del país. Así mismo, el estudio aborda los desafíos y oportunidades que han enfrentado las PYMEs a lo largo de las décadas, incluyendo cambios en las políticas económicas, acceso a financiamiento y adaptación a nuevas tecnologías.

Cordero, D. de la O., & Monge-González, R. (2019). Factores que influyen en el desempeño de las PYMEs: Una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses. *Revista Academia & Negocios*, 4(2), 95-106. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560859050013/html/>

Este texto hace énfasis en los factores que influyen en el desempeño de las PYMES en Costa Rica desde la perspectiva de los propios empresarios.

Fernández, A. Z. (2023). *Métodos de investigación: Qué y cuáles son (con ejemplos)*. Toda Materia. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>

La página expone información detallada de los diferentes enfoques utilizados en la investigación científica. Describe los métodos cualitativos y cuantitativos, sus características, aplicaciones y ejemplos específicos.

Gilberto Gallopín, "Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico.," UCI BIBLIOTECA, consulta 14 de mayo de 2024, <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/86>.

El libro explorar diferentes teorías y enfoques relaciones con la sostenibilidad, ofreciendo ejemplos concretos de políticas y prácticas que pueden contribuir a la construcción de un futuro más sostenible. Esta obra nos ayudará a comprender los desafíos y oportunidades asociados con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, lo que será de gran utilidad para nuestro plan de gestión.

González, M. (2023, marzo 15). Impulsar reactivación de las pequeñas y medianas empresas busca Expo Pyme 2023. La República. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://www.larepublica.net/noticia/impulsar-reactivacion-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-busca-expo-pyme-2023>

El texto aborda sobre temas de reactivación económica de PYMEs mediante la promoción de oportunidades de negocio, facilidades de financiamiento y ofertas de capacitaciones. Expo Pyme proporciona un espacio para que PYMEs se conecten con potenciales inversores, clientes y proveedores, impulsando así su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley

El texto detalla metodologías y prácticas necesarias para planificar, programar y controlar.



Kerzner, H. (2013). *Gestión de proyectos: un enfoque de sistemas*. Editorial Reverte.

El texto aborda los principios y practicas esenciales para la gestión efectiva de proyectos, utilizando enfoque de sistemas que integra diversas disciplinas y metodologías.

Lock, D. (2017). *Project Management*. Gower Publishing

Es un libro que proporciona un enfoque detallado y práctico para la gestión de proyectos, destacando la importancia de cumplir con los objetivos dentro del tiempo, el presupuesto y los estándares de calidad establecidos.

Mang, P., & Haggard, B. (2016). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*. Wiley.

Esta referencia proporciona una visión integral del desarrollo regenerativo, destacando cómo el diseño de sistemas humanos que imiten procesos naturales puede restaurar y revitalizar ecosistemas.

Ministerio de Salud. (2019). *Reglamento para la aplicación de la Base Ajustada al Salario para Microempresas en el Seguro de Salud*. Alcance No. 206 a la Gaceta No. 176, Diario Oficial La Gaceta, número 176, 18 septiembre 2019.

Establece disposiciones específicas para la aplicación de la Base Ajustada al Salario en el ámbito de las microempresas en el sistema de seguro de salud de Costa Rica

Ministerio de Economía Industria y Comercio MEIC (2024) "Sello Costa Rica Artesanal"

Potenciará Comercialización. Recuperado el 06 mayo 2024 de

<https://www.meic.go.cr/comunicado/1020/sello-costa-rica-artesanal-potenciara-comercializacion-de-artesania-con-identidad.php>.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) de Costa Rica reconoció la importancia de la industria artesanal y anunció en 2024 el lanzamiento del "Sello Costa Rica Artesanal". Esta iniciativa tiene como objetivo potenciar la comercialización de productos artesanales en el país, reflejando el compromiso del gobierno con el desarrollo económico y cultural de la nación.

Ministerio de Economía Industria y Comercio MEIC (s.f.) "Importancia de la Formalización y el Registro Pyme para micro, pequeñas y medianas empresas". Recuperado el 06 mayo 2024 de [https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/GuiFormaRegPYME\\_141022.pdf](https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/GuiFormaRegPYME_141022.pdf)

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) destaca la relevancia de la formalización y el registro de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este documento resalta la importancia de este proceso para el crecimiento y la estabilidad de las PYMES, ofreciendo beneficios como acceso a financiamiento, oportunidades de mercado y cumplimiento legal. La formalización y el registro adecuados son fundamentales para fortalecer el sector empresarial y contribuir al desarrollo económico del país.

Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica. (s.f.). Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas N° 8262. Recuperado el 06 mayo 2024 de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533).

Es una legislación de Costa Rica que busca promover el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el país. Aprobada en el año 2002, esta ley establece una serie de disposiciones y beneficios para apoyar a las PYMES en su crecimiento y consolidación en el mercado. Entre los puntos

clave están: Definición de PYMES, Registro de PYMES, Beneficios fiscales, Acceso a financiamiento, Capacitación y asesoría, Promoción del emprendimiento.

Microsoft News Center. (2024, marzo 18). Encuesta a PyMEs: Más del 70% de PyMEs costarricenses afirman que van a invertir en IA. Microsoft News. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://news.microsoft.com/es-xl/encuesta-a-pymes-mas-del-70-de-pymes-costarricenses-afirman-que-van-a-invertir-en-ia/>

El texto abarca sobre oportunidades que tienen las PYMEs al implementar de IA en sus operaciones.

Müller, E. (2016). Regenerative Development: A Holistic Approach to Sustainability. Green Press.

Esta referencia enfatiza la necesidad de un enfoque holístico para implementar el desarrollo regenerativo, que considere la funcionalidad del territorio y combine la gestión creativa con el conocimiento científico y local.

Nogueras, A. (2022, mayo 25). Principales metodologías ágiles para la gestión de proyectos. EALDE Business School. Recuperado 28 mayo 2024 de <https://www.ealde.es/principales-metodologias-agiles/>

El texto presenta las principales metodologías ágiles utilizadas en la gestión de proyectos. Estas metodologías incluyen Scrum, Kanban, Lean y Extreme Programming (XP). Cada metodología se explica brevemente, destacando sus características, ventajas y aplicaciones.

Ruiz, M., & Méndez, P. (2020). Transformación digital en PYMEs: Innovación para la competitividad en mercados emergentes. Pearson.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (6a ed.). Project Management Institute.

Al aplicar la Guía del PMBOK, se aprovechan las mejores prácticas para abordar el éxito de los proyectos, mediante la implementación de directrices y técnicas recomendadas para la gestión de proyectos. La capacidad de adaptarse a diferentes contextos y tipo de proyectos nos permite que incorporar sus enfoques en nuestro plan de gestión de manera efectiva.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). Oportunidades de internacionalización para las MIPYMEs costarricenses. Recuperado de <https://www.procomer.com>.

Sanchez Galan, J. (2021, julio 1). Administración de proyectos. Economipedia. Recuperado el 29 mayo 2024 de <https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-proyectos.html>  
El texto proporciona una explicación de La Administración de Proyectos.

Scrum Alliance. (2020). What is Scrum: Guide to the most popular agile framework. Recuperado el 25 mayo 2024 de [https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/WhitePaper\\_English\\_2019.pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/WhitePaper_English_2019.pdf)

El texto explica sobre los proyectos ágiles y sus características.

SlidePlayer.es. (s.f.). El ciclo de vida del proyecto. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://slideplayer.es/slide/15532464/>

La explicación en SildePlayer describe el ciclo de vida del proyecto como una serie de fases que un proyecto atraviesa desde su inicio hasta su conclusión.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2014). *Administración Estratégica*. Editorial McGraw-Hill. Recuperado el 06 mayo 2024 de (99+) *Administración Estratégica - Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland* | Adrián Alfonso - Academia.edu

La obra proporciona una visión completa y actualizada de los conceptos fundamentales, teorías y prácticas relacionadas con la administración estratégica en el ámbito empresarial.

Tosh, J. (2015). *La búsqueda de la historia: objetivos, métodos y nuevas direcciones en el estudio de la historia* (6ª ed.). Routledge.

El texto expone sobre la conciencia histórica y los usos de la investigación y técnicas para utilizar fuentes de información.

UMass Boston. (2023). *Project Lifecycle Overview*. Retrieved from UMass Boston

El documento proporciona una visión general detallada de las fases que componen el ciclo de vida de un proyecto, y la importancia de cada una de estas fases para asegurar una gestión de proyectos eficiente y efectiva.

Vargas, A. (2019). *Gestión estratégica para pequeñas empresas: Factores de éxito en América Latina*. McGraw Hill.

Verzuh, E. (2015). *The Fast Forward MBA in Project Management*. Wiley.

En su libro "The Fast Forward MBA in Project Management", Eric Verzuh ofrece una guía comprensiva y práctica sobre la gestión de proyectos. El texto cubre los fundamentos de la gestión de proyectos, incluyendo la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Pearson.

**ANEXO 5: FLUJO FINANCIERO DE “ARTESANIAS AEH” 2023-2024**

<b>FLUJO FINANCIERO</b>													
<b>Empresa: "ARTESANIAS AEH"</b>													
<b>Propietario: Alexis Elizondo Hidalgo</b>													
	Mes 06/23	Mes 07/23	Mes 08/23	Mes 09/23	Mes 10/23	Mes 11/23	Mes 12/23	Mes 01/24	Mes 02/24	Mes 03/24	Mes 04/24	Mes 05/24	
<b>INGRESOS</b>													
Producto 1: Chorreador Tradicional	₡ 481 920,00	₡ 240 960,00	₡ 481 920,00	₡ 240 960,00	₡ 240 960,00	₡ 481 920,00	₡ 240 960,00	₡ 481 920,00	₡ 240 960,00	₡ 240 960,00	₡ 481 920,00	₡ 240 960,00	₡ 4 096 320,00
Producto 2: Chorreador Viajero	₡ 602 400,00	₡ 301 200,00	₡ 602 400,00	₡ 301 200,00	₡ 301 200,00	₡ 602 400,00	₡ 301 200,00	₡ 602 400,00	₡ 301 200,00	₡ 301 200,00	₡ 602 400,00	₡ 301 200,00	₡ 5 120 400,00
Producto 3: Mesas Plegables										₡ 105 000,00	₡ 105 000,00	₡ 105 000,00	₡ 315 000,00
Producto 4: Sillas Plegables										₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 180 000,00
Producto 5: Hueveras, Souvenir, otros	₡ 250 000,00		₡ 250 000,00										₡ 500 000,00
	<b>₡ 1 334 320,00</b>	<b>₡ 542 160,00</b>	<b>₡ 1 334 320,00</b>	<b>₡ 542 160,00</b>	<b>₡ 542 160,00</b>	<b>₡ 1 084 320,00</b>	<b>₡ 542 160,00</b>	<b>₡ 1 084 320,00</b>	<b>₡ 542 160,00</b>	<b>₡ 707 160,00</b>	<b>₡ 1 249 320,00</b>	<b>₡ 707 160,00</b>	<b>₡ 10 211 720,00</b>
<b>GASTOS</b>													
Costos Productos:	₡ 411 280,00	₡ 155 640,00	₡ 411 280,00	₡ 155 640,00	₡ 155 640,00	₡ 311 280,00	₡ 155 640,00	₡ 311 280,00	₡ 155 640,00	₡ 223 140,00	₡ 378 780,00	₡ 223 140,00	₡ 3 048 380,00
Costos Operativos: Trabajadores	₡ 290 000,00	₡ 245 000,00	₡ 290 000,00	₡ 245 000,00	₡ 245 000,00	₡ 290 000,00	₡ 245 000,00	₡ 290 000,00	₡ 245 000,00	₡ 245 000,00	₡ 290 000,00	₡ 245 000,00	₡ 3 165 000,00
Costos Operativos: Servicios	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 60 000,00	₡ 720 000,00
Costos Operativos: Mantenimientos	₡ 80 000,00			₡ 80 000,00			₡ 80 000,00			₡ 80 000,00			₡ 320 000,00
Costos Operativos: Tributación								₡ 100 000,00					₡ 100 000,00
	<b>₡ 841 280,00</b>	<b>₡ 460 640,00</b>	<b>₡ 761 280,00</b>	<b>₡ 540 640,00</b>	<b>₡ 460 640,00</b>	<b>₡ 661 280,00</b>	<b>₡ 540 640,00</b>	<b>₡ 761 280,00</b>	<b>₡ 460 640,00</b>	<b>₡ 608 140,00</b>	<b>₡ 728 780,00</b>	<b>₡ 528 140,00</b>	<b>₡ 7 353 380,00</b>
<b>Utilidad</b>	₡ 493 040,00	₡ 81 520,00	₡ 573 040,00	₡ 1 520,00	₡ 81 520,00	₡ 423 040,00	₡ 1 520,00	₡ 323 040,00	₡ 81 520,00	₡ 99 020,00	₡ 520 540,00	₡ 179 020,00	<b>₡ 2 858 340,00</b>
<b>Acumulado</b>	₡ 493 040,00	₡ 574 560,00	₡ 1 147 600,00	₡ 1 149 120,00	₡ 1 230 640,00	₡ 1 653 680,00	₡ 1 655 200,00	₡ 1 978 240,00	₡ 2 059 760,00	₡ 2 158 780,00	₡ 2 679 320,00	<b>₡ 2 858 340,00</b>	

**ANEXO 6: Cuestionarios**

CUESTIONARIO	NOTAS
1. Información General	
<p>¿Cuál es su nombre y cargo dentro de "Artesanías AEH"?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p> <p>¿Podría describir brevemente las principales actividades de la empresa?</p>	
2. Estructura Organizacional	
<p>¿Cuál es la estructura jerárquica actual de la empresa? (Por ejemplo, organigrama, niveles jerárquicos).</p> <p>¿Cuáles son las principales áreas o departamentos de la empresa?</p> <p>¿Qué responsabilidades tiene cada área o departamento?</p> <p>¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades entre los empleados?</p> <p>¿Existen supervisores o gerentes que se encarguen de cada área?</p> <p>¿Cuáles son sus responsabilidades?</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Quién tiene la última palabra en decisiones clave?</p>	
3. Procesos y Flujos de Trabajo	
<p>¿Podría describir los principales procesos de trabajo dentro de la empresa? (Por ejemplo, producción, ventas, administración).</p> <p>¿Cómo se coordina el trabajo entre los diferentes departamentos o áreas?</p> <p>¿Cuáles son los procesos clave que determinan el éxito de las operaciones diarias?</p> <p>¿Cómo se gestiona la comunicación entre las distintas áreas de la empresa?</p> <p>¿Qué mecanismos existen para resolver conflictos o problemas que surjan durante los procesos de trabajo?</p>	
4. Comunicación y Coordinación	
<p>¿Cómo se comunican los empleados entre sí y con la dirección?</p>	



<p>¿Existen reuniones regulares entre los diferentes niveles de la empresa?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realizan?</p> <p>¿Cómo se transmiten las decisiones importantes a los empleados?</p> <p>¿Qué canales de comunicación se utilizan con mayor frecuencia dentro de la empresa? (Correo electrónico, reuniones, etc.)</p>	
5. Evaluación y Mejora	
<p>¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados y de los procesos empresariales?</p> <p>¿Existen procedimientos establecidos para la mejora continua de la empresa?</p> <p>¿Qué cambios recientes se han hecho en la estructura o los procesos de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la empresa en términos de organización y estructura?</p>	
6. Cultura Organizacional	
<p>¿Cómo describiría la cultura organizacional de "Artesanías AEH"?</p> <p>¿Qué valores y principios son más importantes para la empresa?</p> <p>¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?</p> <p>¿Cómo se reconoce y recompensa el buen desempeño en la empresa?</p>	

Nota: La tabla 6 muestra el cuestionario utilizado para recolectar información de la estructura organizativa de "Artesanías AEH". Fuente: elaboración propia

## Encuesta para Empleados

### Encuesta

1. ¿Cómo describirías tu nivel de satisfacción general con tu trabajo en "Artesanías AEH"?				
<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
2. ¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?				
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> Nunca
3. ¿Cómo evaluarías la comunicación interna en la empresa?				
<input type="checkbox"/> Muy efectiva	<input type="checkbox"/> Efectiva	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Poco efectiva	<input type="checkbox"/> Inefectiva
4. ¿Qué aspectos del proceso productivo crees que se podrían mejorar?				
(Open-ended)				
5. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el ambiente laboral y la productividad en "Artesanías AEH"?				
(Open-ended)				

Nota: La tabla 7 muestra una encuesta para recolectar información de "Artesanías AEH". Fuente: elaboración propia

## Entrevista para Clientes

### Entrevista

1. ¿Qué es lo que más valoras de los productos de "Artesanías AEH"?			
(Open-ended)			
2. ¿Has tenido algún problema con la calidad o disponibilidad de los productos?			
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Si respondiste "Sí", ¿puedes explicar con más detalle?	
3. ¿Cómo calificarías el servicio al cliente proporcionado por "Artesanías AEH"?			
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
4. ¿Qué productos adicionales te gustaría que "Artesanías AEH" ofreciera?			
(Open-ended)			
5. ¿Recomendarías "Artesanías AEH" a otros? ¿Por qué o por qué no?			
(Open-ended)			

Nota: La tabla 8 muestra una entrevista para recolectar información de "Artesanías AEH". Fuente:

elaboración propia

## Entrevista para Proveedores

### Entrevista

1. ¿Cómo calificarías tu experiencia trabajando con "Artesanías AEH"?				
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
2. ¿Se cumplen los pagos y los términos contractuales de manera oportuna?				
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> La mayoría de las veces	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> Nunca
3. ¿Cómo podríamos mejorar nuestra relación comercial?				
(Open-ended)				
4. ¿Estás satisfecho con la comunicación y coordinación durante el proceso de pedido y entrega?				
<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutral	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5. ¿Qué recomendaciones tienes para mejorar nuestra colaboración en el futuro?				
(Open-ended)				

Nota: La tabla 9 muestra una entrevista para recolectar información de "Artesanías AEH". Fuente: elaboración propia

**ANEXO 7: Programa Anual Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General**

<b>Plan Estratégico de Gestión Área Dirección General</b>																	
Item	Acción	Responsable	Fecha	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Costos Totales	
1	Gestión del Área Financiero y Contable	Área Financiera y Contable	Mensual	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 3 021,00	€ 36 252,00	
1.1	Implementación de Software de Gestión Financiera y Contable		Junio - Diciembre						X	X	X	X	X	X	X	€ -	
1.2	Estrategias de Financiamiento		Enero - Marzo	X	X	X										€ -	
1.3	Proyección Financiera															€ -	
2	Gestión del Área de Producción y Operaciones	Área de Producción y Operaciones	Enero - Junio	X	X	X	X	X	X							€ -	
2.1	Optimización de Procesos Productivos		Enero - Junio	X	X	X	X	X	X							€ -	
2.2	Control de Inventarios y Materias Primas		Enero - Junio	X	X	X	X	X	X							€ -	
2.3	Capacitación en Técnicas Productivas		Enero - Diciembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ -	
2.4	Colaboración con Tiendas de Artesanías		Enero - Diciembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ -	
2.5	Sostenibilidad en la Producción		Enero - Diciembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ -	
2.6	Monitoreo y Evaluación de Operaciones	Enero - Diciembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ -		
3	Gestión del Área de Marketing y Ventas	Área de Marketing y Ventas	Enero	€ 25 000,00												€ 25 000,00	
3.1	Creación de logotipo		Sin Costo	X												€ -	
3.2	Creación de Tiendas Virtuales en Instagram y Facebook:		Trimestral		€ 25 000,00				€ 25 000,00			€ 25 000,00		€ 25 000,00		€ 100 000,00	
3.3	Desarrollo de Contenido Visual Atractivo:			€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ 180 000,00	
3.4	Atención al Cliente en Redes Sociales:																
4	Gestión del Área Administrativo	Área Administrativo															
4.1	Cumplimiento Normativo y Obligaciones Fiscales																
4.2	Afiliación a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS):		Mensual	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 91 483,00	€ 1 097 796,00
4.3	Contratación de pólizas con el Instituto Nacional de Seguros (INS):		Semestral	€ 57 330,00						€ 57 330,00							€ 114 660,00
4.4	Permiso Sanitario de Funcionamiento:		Enero	€ 15 900,00													€ 15 900,00
4.5	Patente Municipal:		Marzo			€ 50 000,00											€ 50 000,00
4.6	Ministerio de Hacienda Tributación: IVA		Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ -
4.7	Ministerio de Hacienda Tributación: Renta		Cuatrimestre				X				X					X	€ -
4.8	Registro como PYME ante el MEIC y Sello PYME		Abril				X										€ -
4.9	Registro de Marca y Patentes, Protección de Derechos de Autor		Enero	€ 100 000,00													€ 100 000,00
			€ 307 734,00	€ 134 504,00	€ 159 504,00	€ 109 504,00	€ 134 504,00	€ 166 834,00	€ 109 504,00	€ 134 504,00	€ 109 504,00	€ 109 504,00	€ 134 504,00	€ 109 504,00	€ 109 504,00	€ 1 719 608,00	