



UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Propuesta de plan estratégico Sostenible de la empresa Estilo y Color, Turrialba, Costa Rica
2016-2019

Adriana Escobedo Aguilar

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS SUSTENTABLES

San José, Costa Rica

Mayo 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Empresas
Sustentables

María Vanessa Zamora González
PROFESOR TUTOR

Bernardo López González
LECTOR No.1

Carlos Manuel Soto Guevara
LECTOR No.2

Adriana Escobedo Aguilar
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Primero a Dios por darme el don de la vida y todo lo que tengo.
A mi familia, especialmente a mi esposo, por darme todo el apoyo y el tiempo que necesite
para el desarrollo de la maestría, aunque eso significara menos tiempo para compartir con
ellos.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Estilo y Color por abrirme las puertas para el desarrollo de este proyecto final de graduación.

A todos los docentes que me brindaron sus conocimientos a través de los distintos cursos de la maestría.

A mis compañeros y compañeras de clase, a pesar de la distancia puedo decir que sus conocimientos y experiencias me motivaron a seguir aprendiendo durante todo este proceso.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Problemática	10
1.3 Justificación del problema.....	14
1.4 Objetivo general	16
1.5 Objetivos específicos.....	16
MARCO TEÓRICO	17
1.1 Marco institucional.....	17
2.2. Marco Teórico	25
2.3. Marco conceptual	47
3. MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. Método de Investigación	50
3.2. Análisis del entorno interno y externo.....	51
3.3. Construcción de los elementos de identidad de la empresa	53
3.4. Elaboración del plan estratégico sostenible.....	53
3.3. Alcances y limitaciones.....	54
4. DESARROLLO.....	55
5. CONCLUSIONES.....	89
6. RECOMENDACIONES	92
7. REFERENCIAS	94
8. ANEXOS.....	97
Anexo 1: Acta de constitución.....	97
Anexo 2. Cronograma: Plan de trabajo	103
Anexo 3. Lista de personas entrevistadas para el análisis del entorno	105
Anexo 4. Herramienta para determinar la necesidad de un proceso de planificación estratégica.	108
Anexo 5. Información adicional empresa Estilo y Color.	109
Anexo 6. Carta de aceptación del PFG.....	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Distribución porcentual de MIPYMES según Región</i>	5
<i>Ilustración 2. Distribución de MIPYMES según región y tipo</i>	5
<i>Ilustración 3. Mapa del cantón de Turrialba (tomado de Google Maps 2015)</i>	7
<i>Ilustración 4. Organigrama de la empresa Estilo y Color (elaboración propia, 2015)</i>	20
<i>Ilustración 5. Proceso de la planificación estratégica (Modificado de Ruiz, 2007 pág.3)</i>	28
<i>Ilustración 6. Descripción de modelo de negocios para activación de economía local</i>	61
<i>Ilustración 7. Fases importantes para revisión y ajuste de metas según el plan estratégico (Fuente: elaboración propia, 2026)</i>	87

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Actividades económicas desarrolladas según tipo de MIPYME en porcentaje</i>	6
<i>Cuadro 2. Distribución por edad en el Cantón de Turrialba</i>	7
<i>Cuadro 3. Resultados de los principales indicadores de desarrollo económico y social del cantón de Turrialba</i>	8
<i>Cuadro 4. Características vinculadas a la sostenibilidad de los productos de la empresa Estilo y Color</i>	24
<i>Cuadro 5. Componentes del entorno general que impactan en la gestión empresarial</i>	30
<i>Cuadro 6. Componentes del entorno externo específico</i>	31
<i>Cuadro 7. Resumen del marco conceptual.</i>	47
<i>Cuadro 8. El resumen de las fuentes de información e instrumentos</i>	51
<i>Cuadro 9. Alcances y limitaciones del proyecto de graduación.</i>	54
<i>Cuadro 10. Tamaño de las PYMES del Cantón de Turrialba según número de empleados</i>	56
<i>Cuadro 11. Lugares de compra y fabricación de las líneas de productos</i>	63
<i>Cuadro 12. Cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento en el país.</i>	65
<i>Cuadro 13. Resultados de la necesidad de contar con un proceso de planificación estratégica</i>	66
<i>Cuadro 14. Cumplimiento de elementos necesarios para la formulación del plan estratégico</i>	67
<i>Cuadro 15. Listado de temas clave para la empresa</i>	68
<i>Cuadro 16. Priorización de los temas clave para la gestión de la empresa</i>	69
<i>Cuadro 17. Análisis FODA de la empresa Estilo y Color</i>	77
<i>Cuadro 18 Análisis de las estrategias FODA</i>	79
<i>Cuadro 19. Principales temas/ actividades priorizadas por la empresa para la gestión sostenible.</i>	81
<i>Cuadro 20. Indicadores de cada una de las líneas estratégicas de la empresa</i>	82
<i>Cuadro 21. Propósitos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo</i>	83
<i>Cuadro 22. Plan de acción para el primer año</i>	85

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ANAIN: Agencia Navarra de Innovación

CEIM: Confederación empresarial de Madrid

DEL: Desarrollo Económico Local

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IBO: International Baccalaureate Organization (por sus siglas en ingles)

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio

MYPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

OIT: Organización Internacional de Trabajo

TSE: Tribunal Supremo de Elecciones

PFG: Proyecto Final de Graduación

POA: Plan Operativo Anual

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound (por sus siglas en ingles)

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia

RESUMEN EJECUTIVO

La sostenibilidad se ha vuelto la clave para que las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), puedan competir y mantenerse en un mercado cada vez más dinámico. La planificación estratégica es sin duda el primer peldaño para la construcción del camino hacia la sostenibilidad, la cual debe funcionar como una brújula que indica el norte de la empresa y por ende, es la herramienta de referencia para el adecuado proceso de toma de decisiones y el marco para evaluar la ejecución de la misma.

En Costa Rica las MIPYME juegan un rol fundamental en la economía nacional, puesto que son las responsables de generar el 68,5% de los empleos del país, siendo la Región Central la que concentra el 75% de estas empresas (MEIC 2015). A pesar que el Cantón de Turrialba, se ubica dentro de la Región Central (Provincia de Cartago), presenta limitaciones importantes en términos de competitividad, oportunidades de trabajo y baja dinámica de la economía local, esto se refleja en puesto 53 que ocupa dentro del índice de desarrollo humano cantonal del país (TSE 2015). Sabiendo el importante rol de las MIPYME para el desarrollo local, una adecuada planificación estratégica que incluya elementos de sostenibilidad resulta vital, tanto para mejorar la gestión empresarial como para la activación de la economía local.

El proyecto final de graduación (PFG), se enfocó en la construcción del plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color para el periodo 2016-2019, que se ubicada en el Cantón de Turrialba, Provincia de Cartago, Costa Rica. Esta empresa se dedica a la asesoría y comercialización de productos para la decoración de interiores de alta calidad, nació en el 2015 con fuertes bases para el desarrollo de un negocio sostenible, pero que carece de un plan estratégico que los guie en un adecuado proceso para lograr ser sostenibles.

Para el desarrollo del PFG, se llevaron a cabo tres grandes fases: i) análisis del entorno interno y externo de la empresa, ii) construcción de los elementos de identidad y iii) elaboración del plan estratégico sostenible. La primera fase consistió en la revisión de información secundaria y recolección de información primaria (entrevistas semi-estructuradas) del tejido empresarial turrialbeño. Posterior, se realizaron talleres con los propietarios para elaborar los elementos del plan estratégico sostenible. Con estas acciones se elaboró el documento borrador y la presentación para ajustarlo.

El principal resultado del PFG es el plan estratégico sostenible en un proceso que puede ser replicable para otras MIPYMEs del cantón. Los propietarios están comprometidos con el proceso desarrollado y lo han apropiado internamente (algunas acciones ya en ejecución), buscando primero cumplir con el marco regulatorio del país y posteriormente enfocados en la sostenibilidad económica del negocio junto con elementos sociales y ambientales.

La principal conclusión es que una MIPYME puede ser sostenible, pero para esto es necesario un proceso integral (proceso complejo), donde se salga de la operatividad y se dedique tiempo para la estrategia con el fin de tomar decisiones claras para la buena gestión basada en un plan estratégico sostenible, sustentada en información precisa y valiosa, cuyo principal reto es la apropiación y uso adecuado en el proceso diario de la empresa.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Cambios en el tejido empresarial:

En los últimos años el modelo económico mundial ha sufrido importantes cambios, según lo menciona Romero (2006 pág.33), en los años entre 1950 y 1970, la economía era liderada por las grandes empresas, las cuales concentraban el capital y marcaban el camino del desarrollo de los países, estas consideraban a todas las iniciativas diferentes como “*una distorsión del proceso del desarrollo*”. Esta aseveración fue bastante cuestionada porque no brindó lo necesario para poder sobrellevar las crisis económicas mundiales y evidenció claramente que no era la respuesta para el desarrollo de estrategias que impulsaran la creación de fuentes de ingresos y lo más importante la adaptación a los cambios para garantizar el desarrollo socioeconómico global. Así que a partir de los años posteriores, la creación de micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), fue la estrategia que se impulsó como medida para activar las economías a todas las escalas (locales, nacionales, regionales e internacionales) y con ello conseguir mejoras importantes en las condiciones socioeconómicas de los pobladores (Romero 2006 pág.33).

La promoción del espíritu emprendedor es uno de los elementos que resaltan en las diferentes agendas de gobiernos, creando dependencias gubernamentales específicas para este sector como reflejo de su importancia en las estrategias económicas, como reflejo de las oportunidades de mercado provenientes de las necesidades insatisfechas de algunos nichos que requieren productos o servicios diferenciados por los cuales están dispuestos a pagar un mayor precio a cambio de calidad tanto en productos como en procesos sostenibles (Romero 2006 pág. 35). El cambio del tejido o composición empresarial, no es un resultado per sé, es un medio para el alcance de mejores condiciones y apertura de posibilidades para todos los sectores de la población, que aunque evidencian claras particularidades según el nivel, tienen elementos que deberán ser compartidos para el logro del fin último que es la mejora de las condiciones de medios de vida de las personas. .

Uno de los elementos que deben ser compartidos es la búsqueda de la sostenibilidad, esta entendida como la clave para que las empresas puedan competir y permanecer en el mercado. Comúnmente este tipo de esfuerzos son típicamente vinculados a la gestión de las grandes empresas, ocasionando que empresas de menor tamaño omitan este componente dentro de sus estrategias y modelos de gestión, por tanto resulta clave integrarlo desde la creación de las mismas como parte intrínseca de su funcionamiento con procesos sostenibles que apunten claramente a una visión para competir al mismo nivel. La sostenibilidad debe ser vista como un proceso de construcción continuo, puesto que debe evolucionar y adaptarse a los cambios constantes que enfrentan las MIPYMES (no tiene fin), abandonando de esta manera las comunes ideas filantrópicas (sembrar árboles, organizar eventos de caridad, entre otros) para obtener resultados que puedan ser sostenidos en el tiempo al garantizar rendimientos económicos deseados, reducir los impactos ambientales por las actividades de las empresas y fortalecer al capital humano presente en las comunidades donde se ubican las mismas.

El rol de las MIPYMES en Costa Rica

En Costa Rica, el cambio del tejido empresarial no es ajeno a lo que pasa fuera de nuestras fronteras, evidenciando un crecimiento importante en las últimas décadas de MIPYMES dedicadas en un principio a los rubros tradicionales (agricultura, servicios, turismo, comercio) pero que han evolucionado para brindar soluciones innovadoras a la economía nacional. La importancia de las MIPYMES en la economía nacional es evidente y por esto el gobierno decidió brindar todo el apoyo posible mediante la Ley N°8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en el 2002 y la creación de una red de apoyo a PYMES (Observatorio de MIPYMES) impulsada por el Ministerio de Economía y Ambiente (MEIC), en la que se busca apoyar y fortalecer la red empresarial tanto de entidades públicas como privadas en el país (UNED 2008 pág.13-14).

El MEIC (2015 pág. 16), define a una PYME como “*una unidad productiva de carácter permanente, que cotice las cargas tributarias, sociales y laborales existentes en Costa Rica*”. El tamaño de una empresa en Costa Rica está definido por el número de personas

contratadas, siendo consideradas micro las que tienen menos de 15 personas, pequeñas las que contratan entre menos de 10 personas pero más de 15 personas, medianas las que tienen menos de 100 trabajadores pero más de 30 y grandes las que tienen contratadas más de 100 personas

Para el 2014, el MEIC (2015 pág. 11-20), estimó que el tejido empresarial estaba conformado por 41.939 empresas de las cuales el 75% eran MIPYMES, siendo los sectores de servicios (43%) y comercio (41%) los que agrupan la mayor parte de estas empresas. Dentro de los principales hallazgos generados en el informe del estado de situación de PYME 2015 se mencionan los siguientes (MEIC 2015 pág. 11-14):

- El 75% de las MIPYMES están en los sectores de industria, comercio, servicios y tecnologías de la información (aumento de 1% con respecto al año 2014). De estas, un 72,6% son microempresas, un 12,8% son pequeñas u el restante 14,6 son medianas.
- Un 85% del valor total de las exportaciones es dado por las grandes empresas, seguidas de las PYMES con un 15%.
- El sector servicios es el que más genera número de empleos con un 38% de cuota, seguido de 33% de comercio, un 23% de industria y 6% de tecnologías de información.
- La mayoría de las MIPYMES (95,6%) declaran el impuesto sobre la renta ante Tributación, un 68% cotizan a la Caja Costarricense de Seguro Social y un 70,3% paga la póliza de Riesgos de Trabajo.

Las MIPYMES son las responsables de generar el 68,5% de los empleos del país, lo que pone en evidencia la necesidad de desarrollar acciones que vayan a fortalecer el sector por el impacto que causa a las numerosas familias que están siendo beneficiadas al percibir un salario de estas. Para hacer este tipo de análisis, se ha definido 6 regiones (Central, Chorotega, Pacífico Central, Huetar Caribe y Huetar Norte), entre las cuales la Región Central es la que concentra el 75% de las MIPYMES (MEIC 2015 pág.12) (Figura 1).

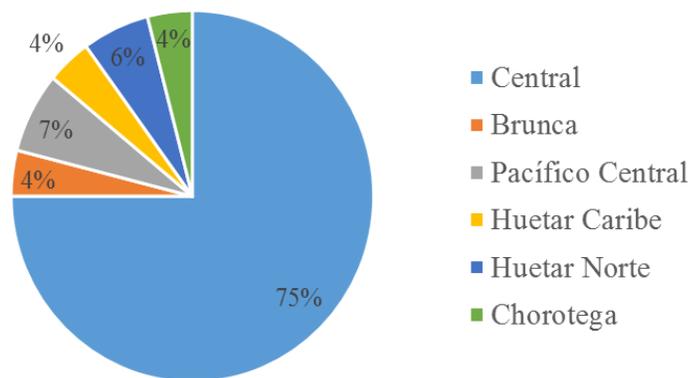


Ilustración 1. Distribución porcentual de MIPYMES según Región

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de MEIC (2015 pág. 24)

En las diferentes regiones del país se evidencia que son las microempresas las más numerosas en el tejido empresarial, constituyendo en promedio el 74% de las MIPYMES. La región con mayor presencia de este tipo de empresa es la Huetar Norte y la menor es la Región Chorotega (Ilustración 2).

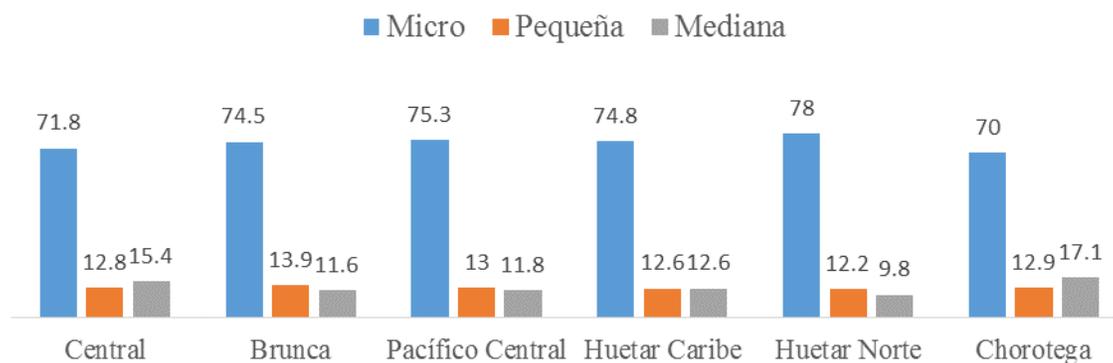


Ilustración 2. Distribución de MIPYMES según región y tipo

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de MEIC (2015 pág. 25)

La principal actividad económica que desarrollan las MIPYMES del país es la de comercio al por mayor o al detalle, seguido por alojamiento y servicios de alimentación e industrias manufactureras (MEIC 2015 pág. 38) (Cuadro1).

Cuadro 1. Actividades económicas desarrolladas según tipo de MIPYME en porcentaje

Actividad económica	Micro (%)	Pequeña (%)	Mediana (%)
Administrativa y de servicio	3	4	7
Servicios profesionales, científicos y técnicos	7	6	6
Alojamiento y alimentación	11	19	14
Artes, entretenimiento y recreación	1	1	2
Comercial al por mayor y al detalle	43	42	40
Construcción	2	4	8
Enseñanza	1	2	5
Industria manufacturera	12	9	8
Información y comunicación	1	2	3
Otras actividades	7	2	1
Servicios sociales y vinculados a salud humana	6	3	2
Suministro de agua (ASADAS)	0	1	1
Suministro eléctrico, gas, aire acondicionado	0	0	0
Transporte y almacenamiento	3	3	6
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de MEIC (2015 pág. 28)

Haciendo un resumen de la información presentada se evidencia que en Costa Rica el tejido empresarial está en manos principalmente de MIPYMES, siendo las microempresas las más numerosas cuya principal actividad está relacionada al comercio tanto al mayoreo como al detalle. Esto es importante puesto que se evidencia una gran competencia entre empresas de este nivel y es fácilmente visible en los centros urbanos y rurales, puesto que hay un número importante de comercios en las zonas más pobladas dedicadas a comercializar productos que en su mayoría son de terceros (mayoreo y detalle).

El rol de las MIPYMES en el Cantón de Turrialba

A pesar que la Región Central es la que concentra la mayor parte de las MIPYMES, cantones como Turrialba (que están geográficamente ubicados en la Región Central) (Ilustración 3), presenta grandes deficiencias en temas de desarrollo económico, pobreza, equidad de género y competitividad (La Gaceta 2015 pág. 3-5, TSE 2015 pág. 1), siendo una causa importante la falta de empresas que sean sostenibles a nivel económico, social y ambiental en el tiempo.



Ilustración 3. Mapa del cantón de Turrialba (tomado de Google Maps 2015)

El Cantón de Turrialba es el más grande de la provincia de Cartago (ocupa el 52% del área) extendiéndose a lo largo de 1 642,67Km². Por su ubicación es considerado como parte de la Región Central y la Región Atlántica (está en medio de ambas), lo componen 12 distritos: Turrialba (cabecera), Peralta, La Suiza, Santa Rosa, Santa Cruz, Santa Teresita, Pavones, La Isabel Tuis, Tres Equis, Tayutic y Chirripó (Jiménez, et al. 2013 pág. 31).

Se estima que habitan 72.631 personas (INEC 2011), cuya mayoría se han establecido en la zona urbana (cabeza de distritos de Turrialba y La Suiza), siendo la mayoría los pobladores que tienen edades entre 15 y 34 años (34.8%), lo que implica que es un cantón con mucha gente joven que buscan estrategias para mejorar sus condiciones de medios de vida (Cuadro 2).

Cuadro 2. Distribución por edad en el Cantón de Turrialba

Rango de edad	Cantidad	Porcentaje	Rango de edad	Cantidad	Porcentaje
0 - 4	5,539	7.6	40 - 44	4,849	6.7
5 - 9	5,525	7.6	45 - 49	4,857	6.7
10 - 14	6,144	8.5	50 - 54	4,305	5.9
15 - 19	6,774	9.3	55 - 59	3,319	4.6
20 - 24	7,092	9.8	60 - 64	2,354	3.2
25 - 29	6,161	8.5	65 - 69	1,833	2.5
30 - 34	5,254	7.2	70 - 74	1,452	2.0
35 - 39	4,652	6.4	75 y más	2,521	3.5

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de INEC (2011)

En el cantón también se encuentra en una de las más grandes reservas indígenas, habitadas por los Cabécar, específicamente en los territorios de Vairí Awarí, Bajo Chirripo y Alto Chirripo, los cuales se caracterizan por tener difícil acceso (camino y trillos de lastre) y poco acceso al sistema de salud y educación (Jiménez, et al. 2013 pág. 33).

En lo referente a la situación socioeconómica, la principal actividad generadora de empleo es el sector de servicio junto con el cultivo de la caña y el café, estos dos últimos, son los que absorben la mayor parte de la mano de obra disponible en las épocas de zafra y de cosecha respectivamente. Esta situación ha ocasionado que la población busque otras alternativas de trabajo en los periodos de descanso de los cultivos, migrando a otros cantones o provincias. De acuerdo a Jiménez *et.al.* (2013 pág. 32), en el cantón se vivió un punto crítico alrededor del año 2000 desde el cual se han evidenciado un deterioro de los indicadores socioeconómicos, causado por la crisis de precios en café y la falta de oportunidades de trabajo.

Al realizar un análisis comparativo de la situación del cantón con respecto a los demás, se evidencia un rezago importante colocándolo en una posición compleja de competitividad, que se refleja en la crisis de sus actividades productivas y la condición de la población (TSE 2015) (Cuadro 3).

Cuadro 3. Resultados de los principales indicadores de desarrollo económico y social del cantón de Turrialba

Indicador	Definición	Lugar ocupado con respecto a los demás cantones (81)
Índice de Desarrollo Humano Cantonal	Mide las posibilidades que tienen las personas del cantón para alcanzar su proyecto de vida. Combina la esperanza de vida, de conocimiento y bienestar material	53
Índice de pobreza humana cantonal	Mide las privaciones en las 3 dimensiones del desarrollo humano cantonal más la exclusión	24
Índice de Desarrollo Relativo al Género	Refleja las desigualdades entre hombres y mujeres en educación, salud y nivel de vida	51
Índice de competitividad cantonal	Mide el desempeño económico, empresarial laboral, infraestructura, ambiente, innovación y calidad de vida	45

Fuente: Elaboración propia (2016) con información del TSE, 2015

Bajo todo el panorama descrito en un Cantón con limitaciones importantes en el tema de desarrollo (según indicadores), el rol de las MIPYMES se vuelve fundamental como estrategia para la generación de fuentes de ingreso y activación de la economía local. Por tanto, toda actividad económica que apunte a la generación de ingresos en esta categoría, debe partir de un adecuado entendimiento de la situación actual y hacer un abordaje estratégico con fuertes bases para la creación de una estrategia que permita la sustentabilidad de la misma en el tiempo (concebida como el equilibrio entre el ámbito social, económico y empresarial).

Por todas las razones antes descritas, el proyecto final de graduación, se enfocó en la elaboración del primer plan estratégico de la empresa Estilo y Color ubicada en el Cantón de Turrialba, como base para la gestión empresarial con potencial para la creación de fuentes de empleo y activación de la economía local. La empresa Estilo y Color, inició sus actividades comerciales en el mes de mayo del 2015, orientadas a brindar servicios de asesoría y productos en el área de la decoración de interiores.

Desde su planificación (año 2014), los propietarios de la empresa se han interesado por incorporar la responsabilidad social y ambiental en la gestión de la misma, pero hasta la fecha no habían podido plasmar claramente esos principios en un documento para la toma de decisiones y orientación de acciones. Se carece de un plan estratégico que pueda guiar su crecimiento en el tiempo y que al mismo tiempo funcione como línea base para evaluar las acciones propuestas y su impacto (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

La innovación que resulta de este PFG es la construcción de un plan estratégico basado en la *sostenibilidad* como un proceso replicable en otros emprendimientos, tanto del cantón como del país, que tenga desde su nacimiento el potencial para la mejora de las condiciones de la economía local.

1.2 Problemática

Desde la visión de gestión empresarial

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998 pág.2), los integrantes de una empresa deben tener la capacidad de responder tres preguntas claves para una adecuada gestión: ¿Dónde quieren llegar?, ¿Cómo es su entorno? y ¿Cómo llegarán a las metas deseadas? Si estas personas no pueden responder a las interrogantes, se evidencia que no hay una clara visión desde su planeación y por tanto, no tienen los elementos necesarios para generar espacios de reflexión estratégicos para colocar los productos o brindar sus servicios con base en un real entendimiento del entorno y las necesidades de sus clientes.

Cuando una empresa no ha hecho el ejercicio de entender internamente sus capacidades ni las de sus competidores, se expone a tener creencias peligrosas o verdades a medias y guiar su gestión a un proceso destructivo y no constructivo. Esta es la mayor premisa que cualquier tipo de empresa (sin importar su tamaño) debe abordar, idealmente en su creación, para evitar caer en los peligros que conlleva una gestión a medias. Lamentablemente este tipo de carencias se encuentran en más y más empresas guiando todos los esfuerzos a una competencia que los destruirá mutuamente (Porter, 2011 pág. 100).

La dicotomía entre la eficiencia operacional y la estrategia que se plantea en la gestión empresarial de muchos negocios, sumados a la exposición de modelos y herramientas nuevas para el aumento de la productividad (gestión de la calidad, *outsourcing*, entre otros) desarticulados a un plan, ha deparado en modelos de negocios que si bien tienen ventajas competitivas distan de tener una rentabilidad sostenible. Siendo la mayor lección que la eficiencia en la operación es clave pero no es suficiente para lograr un crecimiento integral y sustentable (Porter, 2011 pág. 101).

Desde el contexto de Cantón

Como se mencionó en el apartado anterior, el Cantón de Turrialba presenta retos importantes de competitividad para el desarrollo de emprendimientos, que si bien tienen potencial para mejorar las condiciones de la economía local, al estar inmersos en un entorno que ha frenado su crecimiento y la desarticulación con una estrategia país (basada en exportaciones) ven disminuidas las probabilidades de sobrevivir en el tiempo y ser sostenibles (Cedeño 2009 pág. 11).

La problemática de competitividad del Cantón se inicia a finales de los años ochenta, con una serie de hechos que han marcado el desarrollo del Cantón y por ende afectado el desarrollo económico local: 1. Cierre del ferrocarril al Atlántico, 2. Caída del precio del café 3. Disminución de la producción de caña de azúcar y 4. Desarticulación con las políticas de desarrollo del país (políticas macroeconómicas que desincentivan las actividades agrícolas) (Cedeño 2009 pág. 13). De acuerdo a Cedeño (2009 pág. 4- 15) los hechos mencionados pueden explicarse por lo siguiente:

1. **Cierre del ferrocarril al Atlántico:** a finales de la década de los 80's a causa de la apertura de la carretera que atraviesa el Braulio Carrillo y por los daños provocados por el terremoto de 1990, se cierra el ferrocarril que pasaba por Turrialba. Este cierre provocó un impacto directo en el crecimiento del Cantón, puesto que al disminuir la cantidad de personas que pasaban y se quedaban, la economía local se desaceleró causando el cierre de empresas, pérdida de mercado para los productos producidos en la zona y bajando los márgenes de ganancias de las empresas que quedaron en pie, principalmente en la cabecera del Cantón.
2. **Caída del precio del café:** a inicios de los años 90's la crisis internacional del café afectó considerablemente a los países productores, puesto que los precios cayeron sin precedentes obligando, específicamente en el caso de Turrialba, a que los productores dejaran la actividad (no era rentable) y buscaran otras estrategias para cubrir las necesidades de las familias, por tanto muchos productores de café se convirtieron a otra actividad productiva o como pasó en la mayoría de los casos migraron a otras partes del país para buscar el sustento.

3. **Disminución de la producción de la caña de azúcar:** casi en el mismo momento de la crisis del café, el sector cañero se enfrentó a una caída de precios causando una nueva crisis en el Cantón. Muchas de las familias productoras de café comúnmente recurrían a este rubro como otra de sus estrategias (produciendo o como jornaleros), por tanto dejaron de sembrar caña, esto provocó la caída de la producción y el punto más crítico fue el cierre de ingenios azucareros, puesto que estas eran importantes fuentes de empleos en el Cantón.
4. **Desarticulación con las políticas de desarrollo del país:** al ser Turrialba un Cantón con orientación agrícola y enfrentar las crisis mencionadas en sus dos productos líderes (café y caña), se perdió la conexión con las políticas de exportación que adoptó el país (nos quedamos sin que exportar) y en años posteriores, la desestimulación de la producción agrícola para atender el consumo local.

Los momentos mencionados son la clave para entender la situación de rezago económico que se enfrenta, los bajos índices que se tienen y ponen en realce los grandes retos en materia de desarrollo sostenible que pueda combatir el desempleo, la migración de jóvenes a otras zonas del país y la baja competitividad del tejido empresarial.

De acuerdo al trabajo realizado por Cedeño (2009 pág.16-31), el tejido empresarial es débil destacando los siguientes elementos:

- Escasa o poca actualización de la tecnología en el desarrollo de los negocios
- Poca inversión en temas de capacitación en las empresas
- Cambio de la mano de obra agrícola a sectores de servicios (no capacitada)
- Falta de servicios públicos para el fortalecimiento de las empresas
- Recelo y competencial alta entre las empresas para captar el poco mercado

Estos elementos son solo la punta del iceberg, que sumados a la desaceleración de la economía local, evidencia el gran reto que tienen las MIPYMES para permanecer vivas y ser sostenibles.

Desde la visión de la empresa Estilo y Color

La concepción de la idea de negocio se originó como respuesta a la demanda de productos para la decoración de interiores, con características diferentes a los que comúnmente se encuentran en el mercado de Turrialba. Los propietarios de la empresa siempre tuvieron la intención de hacer de su negocio un modelo sostenible incorporando la responsabilidad social y ambiental en las decisiones que iban tomando (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

A pesar de sus intenciones, se han enfrentado con grandes retos para materializar sus ideas puesto que no tienen preparación o experiencia previa en incorporar la sostenibilidad en negocios y solo nociones básicas de lo que se podría hacer. Antes de iniciar con el negocios, uno de los propietarios laboraba como administrador de una ferretería local y el otro propietario se dedicaba a la enseñanza, por tanto, la creación de una empresa ha sido un gran reto y ha implicado superar limitaciones importantes en términos de conocimientos, costumbres y redes (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Según el Señor Chaves, lo más difícil de iniciar el negocio fue la identificación de los proveedores adecuados, puesto que al querer ser sostenibles, se dieron a la tarea de buscar productos con atributos basados en la calidad, garantía, precios competitivos y que además estuvieran relacionados con atributos eco amigables y socialmente responsables. Superada esa etapa, el siguiente gran reto que se enfrentó, así como muchos emprendedores, ha sido abrir mercado, siendo esa fase en la que se han estado dedicando intensamente, pero reconocen que esa operatividad no les ha dejado tiempo (o no lo han sabido tomar) para tener más un pensamiento estratégico con el fin de tener un claro horizonte en el tiempo. En resumen, se han dedicado a buscar proveedores y a vender todo lo posible para generar ingresos que sirvan de base para aumentar inventario (no han solicitado préstamos para operar) (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Esta dedicación a la operatividad ha ocasionado un crecimiento importante en proveedores y líneas de productos, pero ha abierto un vacío en la consolidación de un plan

claro que vaya más allá del día a día de las actividades relacionadas a vender. A pesar de esto, los propietarios tienen claridad en lo que quieren ser y en lo que quieren llegar a hacer pero no tienen claridad sobre el camino o las estrategias más allá del corto plazo para seguir consolidando el negocio.

Por el contexto que tiene el Cantón de Turrialba, en lo que se refiere a la baja actividad económica local y pocas oportunidades de trabajo, el reto empresarial que enfrentan las MIPYMES como Estilo y Color se hace más complejo, puesto que pueden generar un impacto positivo (empleo y mejores condiciones laborales) que trasciende las metas empresariales, pero para que esto pase es necesario contar con un plan estratégico que guíe sus pasos a metas claras en el tiempo, manteniendo la competitividad con respecto a otras empresas que pueden llegar al Cantón.

1.3 Justificación del problema

Cuando una empresa está funcionando mal y se tienen graves problemas que afectan su competitividad, el cambio, debe ser el camino a seguir. Esto mismo aplica cuando una empresa tiene resultados positivos en su gestión, puesto que en cualquier momento otra empresa se puede presentar y restarle competitividad (si se está cómodo con la manera que se están haciendo las cosas). Según lo anterior, el cambio debe ser la constante en la gestión empresarial, pero debe ser un cambio planificado que se base en un análisis del contexto, fortalezas internas y una clara visión a futuro (Betancurt 2002 pág.19).

Al iniciar la gestión de una empresa, resulta clave la creación de un plan estratégico para plasmar la razón de ser de la empresa (misión, visión, objetivos), su estado actual (FODA), las metas a lograr en un corto, mediano y largo plazo, así como las diferentes actividades estratégicas a desarrollar para alcanzar las metas (líneas estratégicas). Cuando una empresa carece de esta información, se expone a una serie de dificultades máxime en situaciones que requieren tomar decisiones estratégicas (potenciales alianzas, productos, servicios, clientes) y su sostenibilidad en el tiempo.

En un Cantón con limitaciones importantes en términos económicos y falta de oportunidades de empleo, las MIPYMES representan una oportunidad para reactivar el tejido económico y social, elevando el bienestar de sus pobladores. En esto radica la importancia de asegurar un proceso adecuado para que las MIPYMES tengan más probabilidades de éxito en el tiempo, ya que en la medida que la empresa crezca van a crecer las oportunidades para más familias (directas o indirectas) generando con ello un círculo pro positivo que elevaran los indicadores del Cantón y más importante aún, mejorarán las condiciones de vida de sus pobladores.

Bajo el marco antes descrito, la empresa Estilo y Color puede aportar un impacto positivo a la realidad del Cantón, tiene potencial de aumentar las oportunidades de empleo de manera directa (contratación de personal) y lo más importante, de manera indirecta (con proveedores locales de productos y servicios complementarios), activando la economía de las familias y brindando respuestas competitivas a una demanda insatisfecha en el mercado local con potencial a extenderse al mercado nacional.

Para que la empresa Estilo y Color alcance los impactos indicados, es necesario que se dé una adecuada gestión empresarial con una clara visión a futuro, marcada por un plan con metas definidas y alcanzables en el tiempo. Es por esto, que resulta clave para los propietarios contar con una herramienta concreta y práctica como lo es un plan estratégico (del que carecen en estos momentos) que sirva como base para la toma de decisiones y para medir el avance de las acciones de la empresa.

Las preguntas que se pretenden contestar en el proceso de investigación dentro del PFG son las siguientes:

- ¿Cuál es el contexto actual (externo) en que se desarrollará la empresa?
- ¿Cuál es la condición actual (interna) de la empresa (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas)?
- ¿Qué es Estilo y Color (misión)? ¿Qué quiere llegar a ser (visión)?
- ¿Cuáles son las estrategias sostenibles que debe desarrollar la empresa para obtener los resultados deseados en el corto, mediano y largo plazo?

1.4 Objetivo general

Crear el plan estratégico sostenible (2016-2019) de la empresa Estilo y Color, mediante un análisis del entorno interno (situación actual) y externo en un proceso participativo con el fin de mejorar la gestión de la empresa y su impacto en la economía local de Turrialba, Costa Rica.

1.5 Objetivos específicos

- Describir el entorno interno (situación actual) y externo (tejido empresarial turrialbeño) de la empresa Estilo y Color.
- Diseñar junto con los propietarios los elementos clave del plan estratégico (misión, visión, valores y líneas estratégicas) para la empresa en los próximos 3 años.
- Esquematizar las líneas estratégicas¹ así como las metas a corto, mediano y largo plazo con una visión de sostenibilidad (económica, social y ambiental) para la consolidación de acciones que puedan monitorearse y evaluarse evaluadas.

¹ Las líneas estratégicas se entienden como el conjunto de acciones estratégicas sostenibles, así como los proyectos o programas que estarán comprendidas en el plan estratégico (Costa 2010 pág. web).

MARCO TEÓRICO

1.1 Marco institucional

1.1.1 Antecedentes de la empresa

De acuerdo a Chaves, la idea del negocio nació primero como respuesta a una inquietud de toda la vida por tener un negocio propio y lo que iluminó el camino fue la demanda insatisfecha de clientes que llegaban a las ferreterías de Turrialba buscando opciones diferentes (productos y servicios) para acabados de sus espacios (todo lo referente a decoración de interiores), que cumplieran con las características de calidad a precios competitivos. Al laborar en una de las principales ferreterías de Turrialba, Chaves, tenía de primera mano la información sobre las preferencias y búsquedas infructuosas de los clientes de productos innovadores, esta insistencia se convirtió en el detonante para iniciar con el desarrollo de una propuesta diferente en el Cantón que tuviera potencial de extenderse a otros puntos a futuro en las zonas lejanas al valle central (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

El siguiente paso que dieron los propietarios, fue un análisis de la oferta actual en la cabecera del Cantón (Ciudad de Turrialba). Según los resultados de este ejercicio, los propietarios evidenciaron:

- Oferta limitada por pocas empresas, identificándose sólo una para decoración que se limita a cortinas y persianas (DECOARTE) y que al sólo tener un empleado cierra constantemente.
- Opciones de productos para decoración presentes en las principales ferreterías (Santa Rosa, DECOMAR y El Sembrador), que ofrecían prácticamente los mismos productos a precios elevados
- Los puntos identificados en su mayoría carecían de una adecuada asesoría para las personas que llegaban a sus instalaciones (empleados enfocados en vender sin tomar en cuenta las necesidades y posibilidades de los clientes).

Sumado al ejercicio anterior, los propietarios iniciaron una entrevista informal a personas que eran clientes o potenciales clientes para adquirir productos para la decoración

de interiores, la mayoría indicaron que estarían dispuestos en adquirir productos distintos a la oferta actual a precios razonables con un buen respaldo (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

Es por lo anterior, que a inicios del 2015 los propietarios tomaron la decisión de convertir la idea de negocio en una realidad. En marzo de ese año, iniciaron la búsqueda de los mejores proveedores, para su selección se enfocaron en el cumplimiento de criterios en los productos como: calidad, innovación, precio competitivo, garantía y que tuvieran atributos asociados a responsabilidad social y ambiental. El objetivo que buscaban era transmitir la esencia de la empresa en todo lo que se hiciera (una propuesta con alto valor) y que los proveedores estuvieran compartieran los mismos ideales para así tener coherencia con todo lo que proyectaran desarrollar (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

Para iniciar el negocio, los propietarios, decidieron comenzar con la línea de productos de vinilos adhesivos decorativos (calcomanías de alta calidad para paredes). Las ventas y promoción se hizo en redes sociales, creando un perfil en *Facebook*, donde publicaron los diferentes diseños de vinilos (abriendo mercado a un producto no tan conocido) y las características que lo diferencian con la competencia, se tuvo una muy buena respuesta en los meses de marzo y abril del 2015 (alcanzando montos de ventas de hasta 450.000 colones) con dedicación parcial (podían hacer las ventas fuera del horario de sus trabajos o en fines de semana). Al ver esa respuesta, tomaron la decisión de que uno de los propietarios renunciara a su trabajo en la ferretería y se dedicara de lleno a la venta e instalación de los productos en mayo del 2015 (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

La empresa Estilo y Color inició sus operaciones sin contar con una clara estrategia de crecimiento documentada, perfiles de puestos ni ningún elemento documentado que se relacione con la planificación estratégica, lo que si desarrollaron fue un primer borrador de plan de negocios para definir el punto de equilibrio en ventas para cubrir los costos iniciales de inversión (compra de inventario) y pago de gastos operativos, los propietarios decidieron

no recurrir a préstamos y se financiaron con recursos propios. Actualmente, la empresa opera bajo la modalidad virtual (no tiene una tienda física) y han implementado el servicio de envíos a todo el país mediante el sistema EMS- Curier de correos de Costa Rica. Su enfoque es brindar asesoría de calidad, por esto ofrece visitas en las casas, oficinas o negocios para así entender las necesidades de los clientes y ofrecer las mejores soluciones según el presupuesto (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

Desde el inicio de operaciones la empresa se ha enfocado en la operatividad tratando de incrementar ventas y abrir mercado, posicionando marcas y líneas de productos en el mercado turrialbeño. A finales del año 2015, los propietarios indicaron que tenían problemas identificando el norte a seguir, porque por estar metidos en la operación cotidiana sentían que no tenían claro si estaban avanzando sobre el camino que garantizara la sostenibilidad del negocio y con esto alcanzar el impacto social y ambiental que tanto quieren desarrollar en el Cantón (R. Chaves, comunicación personal, 25 de noviembre del 2015).

2.1.2. Misión, visión y valores

En el momento del análisis preliminar para el desarrollo del proyecto final de graduación, se identificó que los propietarios no habían desarrollado una misión y visión, si tenían elementos claros de lo que eran y lo que querían ser, pero no había nada documentado que lo soportara.

En lo referente a valores, si se observó coherencia en todo lo que se dijo y se hacía, demostrando claridad en los aspectos que querían transmitir en su negocio desde la selección de sus proveedores, productos y servicios, siendo la responsabilidad, el respeto, la innovación y la responsabilidad social y ambiental lo más destacado.

Con respecto a la cultura organizacional, la empresa es destacable en el sentido de la convicción de los propietarios por incorporar los ámbitos de la sostenibilidad que va de la mano de su juventud (26 y 30 años), puesto que están más abiertos en buscar soluciones innovadoras y tecnológicas que respondan a una demanda de mercado y que además tenga

impactos en la generación de empleos justos en el Cantón. Esto último se refiere a la contratación de personas independientes que se dedican a labores como construcción, pintura, electricidad, las cuales no son empleados directos pero que se ven beneficiados en una relación ganar complementando los servicios de la empresa.

2.1.3. Estructura organizativa

Al no poseer tienda física y estar en las etapas iniciales de la creación de la empresa, las responsabilidades han recaído sobre los propietarios (2 personas), los cuales desarrollan las actividades operacionales (todo el proceso desde la compra de inventarios, búsqueda de clientes, posicionamiento en redes sociales, visitas a potenciales clientes y cierre de ventas) y actividades administrativas (control de inventarios, estimación de precios, estados de resultados mensuales, entre otros). En el proceso, han contratado servicios profesionales de contabilidad, soporte informático (diseño de página web y aplicación de simulación de instalación de vinilos) y diseño gráfico (desarrollo de logo, campañas de publicidad y materiales promocionales). La estructura actual según las funciones realizadas es la siguiente (Ilustración 4):

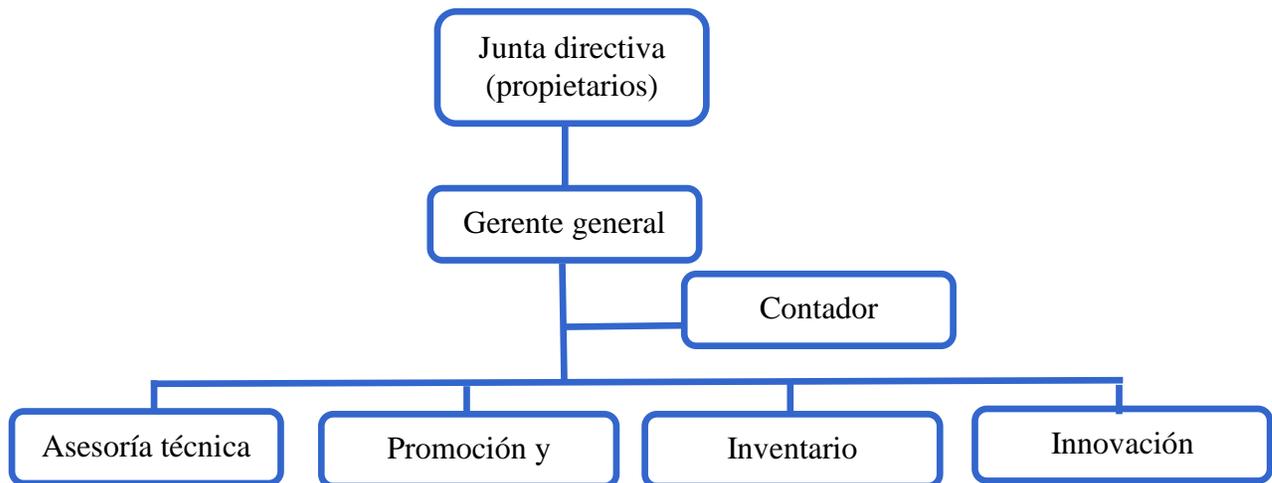


Ilustración 4. Organigrama de la empresa Estilo y Color (elaboración propia, 2015)

A pesar que se puede generar una estructura basada en las entrevistas y reuniones desarrolladas (Ilustración 4), a excepción del contador, los propietarios son los que desarrollan las funciones de todas las áreas indicadas sin contar con una descripción de puestos donde estén definidos claramente las responsabilidades de las partes. Esto es

común en micro empresas (como es este caso) porque por el tamaño de la empresa es posible manejarlo de esa manera sin tener graves complicaciones, pero es ineficiente y será un problema en el momento en que la empresa crezca.

2.1.4. Productos que ofrece

El objetivo de la empresa es ofrecer productos y servicios para la decoración de interiores, tanto para hogares como para oficinas, locales y centros educativos. Actualmente cuenta con 9 líneas de productos diferenciados por su calidad, estilo, precios competitivos, innovación y características ambientales (R. Chaves, comunicación personal, 7 de junio del 2016). Los cuales se detallan a continuación:

- **Vinilos decorativos adhesivos:** Son diseños a base de plástico que puede ser pegados en diferentes superficies lisas (similar a calcomanías), a diferencia de lo que se encuentra en el mercado, estos tienen la característica de ser reposicionables (lo que quiere decir que se pueden quitar y poner las veces que se necesite sin dañar el diseño ni la pared) y tienen una excelente definición en los colores. Son productos de una vida útil larga (más de 5 años) y al ser reposicionables pueden ser usados en distintos espacios, así que son versátiles y a precios competitivos. La marca que se distribuye es la *RoomMates*, es un producto estadounidense que no contiene látex, ni materiales tóxicos así como de plomo y Fosfatos lo que garantiza uso seguro y han sido sometidos a rigurosas pruebas de seguridad y calidad (RoomMates 2016 pág.web).
- **Vinilos decorativos personalizados:** Son vinilos que se hacen de acuerdo a los gustos y presupuesto del cliente, esta línea fue desarrollada para cubrir las necesidades específicas que no pueden ser satisfechas con los vinilos adhesivos (incluidos fotomurales que son imágenes o fotografías que se amplían al tamaño de la pared). Para la elaboración de los diseños, se trabaja con una alianza estratégica con otra PYME de Turrialba (que los imprime), Estilo y Color les ha pedido que en sus trabajos solo se usen materiales de la marca 3M por calidad y porque que es una marca que ha desarrollado políticas desde 1975 en términos de normativa medioambiental, sus acciones para el desarrollo sostenible y responsabilidad social (3M 2016 pág. web).

- **Papel tapiz:** la línea que se maneja es la *Sure Strip* de la marca estadounidense York, las razones de su selección se relacionan su calidad, variedad de diseños que aportan no solo color sino texturas (algo que la pintura no puede dar), su facilidad de instalación (solo se rocía con agua sin necesidad de pegamento especial) y su filosofía ambiental. El papel tapiz está hecho de fibras naturales y sintéticas que no contienen vinil ni plástico (reduciendo considerablemente el tiempo de degradación después de su uso), están impreso con tintas en base agua que no tienen impacto ambiental como los tapices de la competencia (Valenzuela 2015 pág.16).
- **Ropa de cama y accesorios:** Se ofrece todo lo necesario para la habitación desde la ropa de cama, cortinas, sábanas, almohadas y cojines. La principal característica que los diferencia en el mercado es la calidad de los materiales con que son confeccionados, lo que garantiza una larga vida útil. La marca que se distribuye es la Vianney, es mexicana cuya filosofía de empresa apunta a ser socialmente responsable tanto con los clientes como con los colaboradores (Vianney 2016 pág. web).
- **Pisos vinílicos eco-amigables:** Son pisos vinílicos imitación madera hechos con materiales reciclados (en un 67%) que no tienen efectos negativos para el ambiente puesto que no están compuestos por metales pesados ni productos tóxicos. Para su elaboración se usa lo último en tecnología lo que permite ser resistente al agua, anti-ruido, anti-inflamable, anti-bacterial (incorpora la tecnología *Nano Silver* que son micropartículas de plata que elimina los gérmenes que caen en el piso) y se ha diseñado para que sea alto tránsito (se puede usar en comercios o residencias), con garantías de hasta 10 años. Poseen certificados de calidad internacionales como el ISO9001 y el ISO14001 y están en constantemente innovando e investigando para mejorarlo. Su casa matriz está en Corea del Sur de donde son importados al país. Además de pisos se tienen rodapiés que siguen la misma tecnología descrita (Herrera 2015 pág. 10-15).
- **Decks y Siding:** estas son las únicas dos líneas que tiene la empresa para exteriores, son de la marca *UltraShield* de Estados Unidos. Para su elaboración se usa un 95% de materiales reciclados (botellas de plástico y fibras de madera) con diseños de alta calidad y garantía de 25 años. Se diferencia de la competencia porque cuenta con un

recubrimiento de 360° lo que impide el ingreso de hongo o daños por su exposición al clima, además es atractivo, resistente a ralladuras lo que permite tener una semejanza a la madera pero con bajos costos de mantenimiento (Herrera 2015 pág.4-6).

- **Grifería:** la empresa comercializa la línea eficiente de la marca Graciela que es importada de Brasil. Se venden los modelos más estilizados modernos que usan embolo para la salida del agua lo que permite que sean más eficientes en el uso que los grifos regulares, además tienen garantía de 5 años (ARSA 2016 pág.web).
- **Alfombras modulares:** es la línea más reciente que han incorporado, son cuadros (25cmx25cm) de alfombra que se unen de acuerdo a la combinación de colores, texturas y diseños que quiera el cliente, lo que los hace prácticos, escalables y diseños flexibles. Son de alta calidad con propiedades hipo alergénicas que respaldan la salud de los clientes. Según la filosofía de la empresa que los fabrica (FLOR), los productos se han desarrollado con base en la sustentabilidad puesto que (FLOR 2014 pág.web):
 - Están fabricados con materiales reciclados y renovables
 - Siguen los estándares de etiqueta Verde Plus (dada por el Instituto de Tapetes y Alfombras para COV de los Países Bajos.
 - Se usan fuentes de energía renovables y la última tecnología para los procesos de fabricación (buscando la mayor eficiencia).
 - Para su entrega se usan solo cajas de cartón reciclado como forma de reducir el impacto.

De acuerdo a la información presentada, las diferentes líneas de productos que distribuye la empresa muestran la coherencia que quieren posicionar en el mercado en términos de calidad, innovación, precios competitivos con proveedores que evidencian responsabilidad social y ambiental en su producción (Cuadro 5).

Cuadro 4. Características vinculadas a la sostenibilidad de los productos de la empresa Estilo y Color

Línea de producto	Características vinculadas a la sostenibilidad				
	Calidad	Precio competitivo	Responsabilidad Social	Responsabilidad Ambiental	Innovación
Vinilos adhesivos	X	X	X	X	X
Vinilos personalizados	X	X	X	X	X
Papel Tapiz	X	X	X	X	X
Ropa de cama y accesorios	X	X	X		X
Pisos vinílicos eco-amigables	X	X	X	X	X
Decks y Siding	X	X	X	X	X
Grifería	X	X		X	X
Alfombras modulares	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En lo referente a los precios competitivos, todas las líneas antes descritas pueden ser adquiridas por personas en el estrato medio- alto que valoran y buscan la calidad así como características diferentes a lo que se encuentra en el mercado. Solo para referencia los precios de los vinilos adhesivos van de los 10.500 a los 25.000 colones, los vinilos personalizados por metro cuadrado tienen un precio de 20.000 colones, el metro cuadrado de papel tapiz es de 11.000 colones, el piso vinílico tiene un precio de 12.000 por metro cuadrado. Además, todos los proveedores están innovando constantemente sus productos, introduciendo diseños nuevos o productos diferentes, esto ha permitido que la empresa Estilo y Color tenga cada vez más opciones para ofrecerle a sus clientes (R. Chaves, comunicación personal, 7 de junio del 2016).

Para la empresa lo importante es el servicio y la asesoría (resolver los problemas de los clientes), es por esto, que además de ofrecer productos también ponen a disposición los servicios complementarios como asesoría en color, instalación de las diferentes líneas, alianzas con pintores, constructores y electricistas de la zona, entre otros. Al tener solo tienda virtual ofrecen el servicio de envíos de los productos de manera personal en la zona de Turrialba (sin costo) y mediante el servicios de EMS- Curier de correos de Costa Rica (R. Chaves, comunicación personal, 7 de junio del 2016).

2.2. Marco Teórico

Para el desarrollo del plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color, se tendrá como base los conceptos clave para la planeación estratégica así como elementos diferenciadores que brindarán las pautas para la sostenibilidad del mismo. En esta sección se presenta el marco teórico que sustenta lo propuesto para alcance de los objetivos planteados.

2.2.1.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica comúnmente es concebida como el proceso base para la creación y crecimiento de las empresas sin importar el tamaño que se tenga (micro, pequeña, mediana o grande). La esencia del plan estratégico radica en que pone en evidencia la situación actual de la empresa y la enfrenta con las metas que se quieren alcanzar al corto, mediano y largo plazo. Lamentablemente en muchas de las empresas (principalmente micro y pequeñas), se invisibiliza el verdadero aporte del plan estratégico y se tiende a dirigir la empresa bajo la operatividad (el día a día) y no para el alcance de una meta clara. Garantizar un adecuado proceso de planeación estratégica es la base para el alcance de la sostenibilidad de la empresa, se debe iniciar con un análisis profundo de la situación inicial contrastarlo con las metas a futuro para así poder planear las estrategias para lograrlo, definiendo este proceso como el que crea la visión futura de la empresa, se desarrollan los procedimientos coherentes con la visión y las operaciones para conseguir el futuro deseado (Goodstein, et.al 1998 pág.1).

Según Janet Shapiro (1996 pág.3-5), la planeación o planificación estratégica une los conceptos de un enfoque global con un plan, por tanto se puede concebir como una planeación global que permita la correcta administración de una serie de procesos claramente establecidos y vinculados a una meta global. Lo más importante de la planificación estratégica, es sacar al empresario de las responsabilidades diarias y lo obliga a tener un marco referencial, dándole sentido a lo que hace para poder llegar a un punto determinado. Este proceso no debe ser rígido, debe ajustarse a las características

individuales de la empresa, brindando los parámetros necesarios para que un grupo de personas puedan trabajar juntas y proyectarse en el futuro partiendo de lo que se es.

Hay una serie de preguntas que deben ser resueltas en el proceso de la generación de la planificación global de la empresa, que parten de la esencia misma (estado actual) y lo llevan a los impactos que quieran desarrollar en el futuro a corto, mediano y largo plazo (Shapiro 2006 pág. 3):

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
3. ¿Qué problemas estamos tratando?
4. ¿Qué influencia queremos causar?
5. ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
6. ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?
7. Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:
8. ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
9. ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
10. ¿Quién hace el qué y cuándo?

Todo proceso de planeación debe partir de un entendimiento real del entorno interno (la empresa) y externo (el mercado), esta será la base para incrementar el entendimiento de la capacidad propia (fortalezas y debilidades) y del medio en el que se quiere operar (oportunidades y amenazas) (Shapiro 2006 pág. 3).

La planeación estratégica es más que un proceso de construcción de la visión de futuro, esta requiere de objetivos y metas claros que sean alcanzados en un periodo de tiempo establecido. Es necesario conocer el contexto actual y futuro en el que se desenvuelva la empresa y plantearse metas que sean medibles, realistas, objetivas y o más importante conseguibles. Las razones para hacer planificación estratégica se enmarcan en los siguientes puntos (Goodstein, et.al 1998 pág.3):

- Brinda una estructura para la acción según la cultura organizacional de la empresa, lo que facilita las diferentes tareas del personal para tomar decisiones, analizar alternativas sobre acciones en un tiempo razonable.
- Permite a los líderes liberar el proceso de la construcción de una visión, puesto que esta debería estar construida participativamente.
- Aumenta la capacidad de implementar de manera integrada el plan estratégico.
- Permite analizar el entorno y trabajar de una mejor manera según las ventajas competitivas y comparativas que se tenga,
- Brinda la oportunidad de analizar y ajustar continuamente las estrategias año con año.

La planeación estratégica, según Goodstein, et.al (1998 pág.3), debe ser vista como un proceso integral, abordando los siguientes factores críticos:

- Plan estratégico es un modelo para la toma de decisiones que debe ser coherente, consistente, integrador, explícito e invitar a la proactividad.
- Es una forma de establecer los propósitos de la empresa en términos de tiempo y asignación de recursos.
- Define el poder que tiene la empresa para poder competir en el segmento en el que se está.
- Debe responder a las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas para mantener la ventaja competitiva.
- Se debe presentar como un sistema lógico para separar las tareas y roles tanto de la dirección como de la ejecución a todos los niveles de la empresa.
- Debe estar clara la forma en que se propone la contribución económica entre los que están involucrados en el negocio.

Para la construcción del plan estratégico diferentes autores (Shapiro 2006 pág. 28, Goodstein, et.al 1998 pág.5-100, Betancourt 2002 pág.112-118), señalan los elementos que deben ser usados en la construcción de un buen plan estratégico. Si bien, las estructuras señaladas pueden ser distintas, mantienen las mismas bases que se deben adaptar a la realidad de la empresa las cuales se resumen a continuación (Ilustración 5).

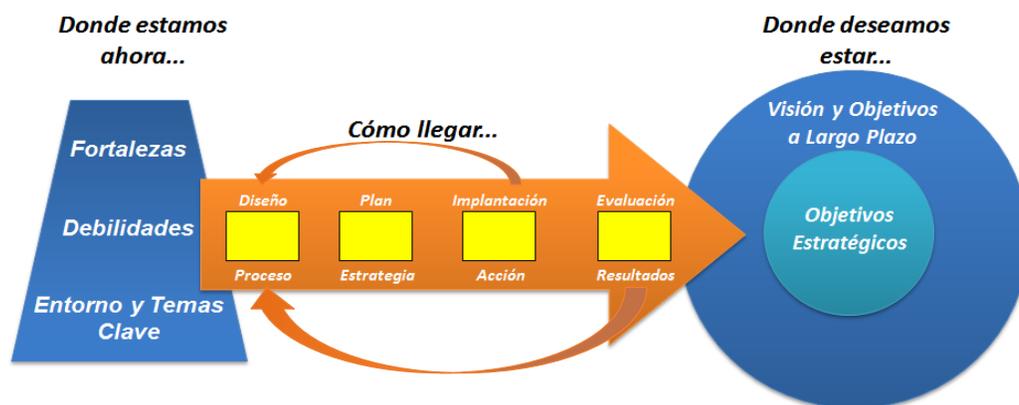


Ilustración 5. Proceso de la planificación estratégica (Modificado de Ruiz, 2007 pág.3)

Según Ruiz (2007 pág.3-5), la planificación estratégica se puede evidenciar en 3 grandes momentos. El primero, es un profundo análisis de la situación actual de la empresa para analizar su situación actual con base en el entorno interno y el externo, para este tipo de análisis se recomienda el uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la identificación de temas clave para la gestión empresarial del negocio. El segundo momento es la definición hacia donde se quiere llegar con la gestión de la empresa, para esto se necesita tener metas claras según los objetivos estratégicos (que respondan a los temas claves) con indicadores medibles que apunten a la consolidación de la visión del negocio. El tercer y último momento, es el punto de conexión entre la situación actual y la situación a futuro, en este se diseña el proceso mediante el cual se cumplirán los objetivos del negocio en el corto, mediano y largo plazo, entendiendo que es necesario el monitoreo y evaluación constantes para ajustar las estrategias propuestas.

Con base en el análisis de las estructuras propuestas por distintos autores (Shapiro 2006 pág. 28, Goodstein, et.al 1998 pág.5-100, Betancourt 2002 pág.112-118, Ruiz 2007 pág.3-5), se proponen los siguientes elementos (los compartidos por todos) para la construcción del plan estratégico: i. Descripción del análisis del entorno (interno y externo), ii. Misión, iii. Visión, iv. Valores, v. Perfil estratégico de la organización, vi. Análisis interno (FODA), vii. Líneas estratégicas u objetivos estratégicos y viii. Metas con sus respectivos indicadores para el corto, mediano y largo plazo.

2.2.2. Descripción del análisis del entorno

El análisis del entorno es el primer paso para la adecuada planificación estratégica, puesto que dará las bases tanto del estado actual de la empresa como de entorno externo en el que se desarrollará el negocio. En nuestro tiempo la única constante ha sido el cambio, es por esto que resulta clave analizar el entorno en el que se desenvuelve la organización para así tener la claridad necesaria a la hora de plantear el modelo. Para hacer un adecuado proceso, es necesario dividir el entorno en dos dimensiones: i. Entorno Externo y ii. Entorno Interno.

2.2.2.1 Entorno Externo

Lo que primero se debe tener claro es que la empresa no funciona como un actor totalmente aislado, sino que es parte de un gran sistema que se entretiene a nivel general como a nivel específico y que inciden directamente en su funcionamiento (Ortiz, s.f. pág. 16).

El entorno general, se refiere a todos aquellos factores que afectan a las empresas de manera no tan directa, pero que dependiendo de los cambios, puede influir de manera decisiva sobre cómo la empresa debe operar. Por su naturaleza, este entorno es difícil de controlar, pero es necesario analizarlo e integrarlo en la planificación estratégica para actuar en el momento preciso y aprovechar una oportunidad o por el contrario proteger la empresa ante una situación negativa. Este tipo de entorno, está regido bajo un marco legal regulatorio (Cuadro 5), el cual es dictado por las políticas globales de economía, los avances tecnológicos, los políticos legales, los socio culturales, los medio ambientales y los demográficos (Ortiz, s.f. pág. 18).

Cuadro 5. Componentes del entorno general que impactan en la gestión empresarial

Componente	Impacto en la gestión empresarial
Medioambientales	Son los impactos que causa la contaminación y el cambio climático al ambiente y que afectan a las personas que integran la empresa.
Económicos	Están vinculados a todos los cambios provocados por las políticas a nivel micro y macroeconómicas (tasa de desempleo, tasa básica pasiva, inflación, etc)
Tecnológicos	Los cambios que aparecen por las nuevas tecnologías que obligan a todos los actores a modificar sus actividades con la promesa de elevar la eficiencia.
Políticos- legales	Todo lo referente con las normas y leyes aprobadas que apunten a regular y controlar la operación del tejido social y empresarial (impuestos, seguros, beneficios a empleados, planes de manejo, etc)
Demográficos	Se refiere al cambio en la población de la zona de impacto del tejido empresarial (edad, género, nivel de educación, etc)
Socio culturales	Son todos los cambios referidos al estilo de vida de las personas, sus preferencias y hábitos que condicionan su comportamiento.

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de Ortiz (s.f. pág. 18).

En términos de sostenibilidad, los componentes antes descritos pueden verse como una oportunidad en la medida que pueda ser aprovechada por la empresa, ya sea para ofrecer un producto o servicio que se ajuste a los cambios en las necesidades o para que la empresa identifique acciones clave buscando la reducción del impacto en cada componente y por ende, reduciendo las externalidades negativas a los demás actores presentes en el entorno.

El entorno externo específico, está vinculado a elementos que la empresa no puede controlar directamente, pero que tienen un nivel de impacto grande en la gestión empresarial. El análisis de este entorno se ha usado con buenos resultados en la identificación de la ubicación de la empresa, puesto que los diferentes componentes van a afectar (positiva o negativamente) sobre la sostenibilidad de la misma. La empresa debe tener claro que los actores presentes en este entorno, van a tener mayor o menor poder de negociación e intervención según su tamaño, ya que pueden imponer sus condiciones para que la empresa pueda operar (Ortiz, s.f. pág. 17).

Son 7 componentes los que integran este entorno (Cuadro 6): i. Proveedores, ii. Clientes, iii. Competidores, iv. Entidades financieras, v. Administraciones públicas, vi. Mercado laboral y vii. Comunidad (Ortiz, s.f. pág. 17).

Cuadro 6. Componentes del entorno externo específico

Componente	Rol en el accionar de la empresa
Proveedores	Los actores que tienen como objetivo brindar insumos para que la empresa los pueda transformar o distribuir
Clientes	Son las personas u empresas que adquieren el producto o servicio que la empresa tiene a disposición, estos pueden ser consumidores finales o usar los insumos para darles mayor transformación.
Competidores	Son todos los actores presentes en el mercado que ofrecen productos o servicios similares o alternativos.
Entidades financieras	Se relacionan a aquellos actores que ofrecen servicios financieros que cobran un interés por el dinero o servicio prestado.
Administraciones públicas	Aquellas instituciones (no solo las gubernamentales) que brindan servicios necesarios para la operación de las empresas (permisos de funcionamiento, impuestos municipales, entre otros).
Mercado laboral	Son las personas que están en un lugar específico en edad productiva que puedan cumplir un rol dentro de la empresa. La clave es lograr la combinación de costos salariales justo y calificación de la mano de obra según las necesidades de la empresa.
Comunidad	Es la comunidad donde se va a desarrollar la empresa, este componente es clave para garantizar el ambiente propicio de la actividad productiva, la cual tiene una estructura social definida, una posición determinada sobre el medio ambiente y un estilo de vida compartido.

Fuente: Elaboración propia (2016) con datos de Ortiz (s.f. pág. 17).

Los elementos que integran el entorno externo (general y específico) tienen un gran impacto en la operación de una empresa, puesto que tienen el poder de influir en las decisiones que se tomen, abrir oportunidades o cerrar la empresa, si esta no se adapta o se inserta de buena manera a la estructura social ya definida. Si se relaciona esto con la sostenibilidad tienen una relación directa y por tanto, es clave que en la planificación estratégica se considere como un elemento de análisis clave.

2.2.2.2 Entorno Interno

De acuerdo a Goodstein, et.al, (1998 pág. 15-16), en el proceso de planificación estratégica se debe contar con información interna de la empresa (su esencia) basados en su historia y motivaciones para crear el negocio. La información recolectada, debe ser la base para dirigir la búsqueda de valores, elaborar los enunciados de misión y visión así como la elaboración de la estrategia empresarial que se ajuste a las condiciones actuales del negocio, para potenciar las fortalezas presentes y reducir las limitaciones internas. Tener esta información, es una forma de estimar los posibles impactos que el entorno externo puede tener en la empresa.

Los principales componentes del entorno interno de la empresa, a diferencia de los componentes externos, afectan directamente la manera que la empresa opera, los cuales se vinculan a la estructura interna, cultura organizacional, su productividad, fortalezas, limitaciones. Todos estos componentes intervienen en la eficiencia de la empresa (aumentándola o disminuyéndola), tienen gran importancia los recursos presentes (humano, financiero, físico, tecnológico, etc) (Goodstein, et.al, 1998 pág.153-154).

De acuerdo con Acosta y Rodríguez (2008 pág. 14), la empresa debe ser capaz de coordinar todos los componentes internos para asegurar la competitividad en el entorno externo, desarrollando con esto recursos difícilmente copiables por la competencia y que se conviertan en las ventajas comparativas en el mercado. En los últimos años, el componente de cultura organizacional ha estado vinculado directamente con el éxito o fracaso de una empresa, puesto que se vuelve el elemento dinamizador de las acciones o estrategias de la empresa donde se respetan las mismas normas y costumbres.

En el entorno interno se pueden encontrar diferentes tipos de cultura organizacional que se limiten a la participación o que lleve a los individuos a un grado mayor de involucramiento en lo que se está desarrollando. Estas podrían clasificarse en: i. Participación, ii. Compromiso, iii. Adaptación, iv. Formación, entre mayor sea la coherencia entre estas, mayor es la probabilidad que la empresa pueda desarrollar las estrategias planteadas, en términos de trabajo de equipo, fijación y alcance de objetivos,

proactividad, creatividad, innovación, satisfacción de empleados, adaptación a cambios del entorno, cooperación entre otros (Acosta, Rodríguez 2008 pág. 22).

2.2.3. Misión

La misión se define como la representación clara sobre la empresa, su actividad, como se lleva a cabo y cuáles son los elementos que la diferencian de las demás empresas. Es una declaración de las razones de existir de las empresas y de cómo logra sus propósitos, esta debe ser coherente con lo que se hace para así evitar que los colaboradores propongan proyectos o mejoras que sean lejanos a lo que verdaderamente se es. La misión debe responder a cuatro preguntas (Goodstein, et.al 1998 pág. 198):

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién(es) la organización desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿Cómo se desempeña la organización en el desarrollo de esta(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe la organización?

2.2.4. Visión

La visión debe describir con claridad y sencillez dónde se quiere estar en un futuro determinado. Es un proceso donde las personas de una empresa desarrollan una visión o un sueño que ellos quieren alcanzar, esta debe ser clara y potente para despertar las acciones necesarias para que ese sueño se vuelva realidad (Goodstein, et.al 1998 pág. 46).

Para el desarrollo de una visión para una empresa que proyecta ser sostenible, el primer paso es definir la situación futura que se quiere alcanzar, con base en esto, se va a alentar a la organización en su trabajo del día a día para su logro (Rainforest Alliance s.f. pág. 14). Para orientar este paso, Rainfores Alliance (s.f. pág.14), propone el uso de las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
- ¿Cómo vemos a la organización involucrarse con el desarrollo de la comunidad?

- ¿De qué manera la empresa impactará en la conservación ambiental de la comunidad?

Con los elementos claros, se procede a hacer una visión que englobe la sostenibilidad, pero la única manera para que esto pase, es que en todo el proceso de construcción se tenga presente como parte medular y no como un uso como muletilla que no será desarrollado en el futuro Rainfores Alliance (s.f. pág.14).

Para una empresa, la visión se vuelve como el estandarte y la gran meta a la que todos deben de colaborar para poder alcanzarla. Este debe (Betancourt, 2002 pág. 82):

- Señalar el camino a seguir para llegar al lugar deseado
- Incentivar a todos dentro de la empresa para construir el camino que los lleve a conseguir la gran meta.
- Generar confianza en los líderes de la empresa
- Dar criterios clave para lograr el éxito.

Según Betancourt (2002 pág. 112-113), la visión debe contener estos elementos clave: i) ¿Qué se quiere lograr?, ii) ¿Para quién?, iii) ¿Cómo se va a lograr?, iv) ¿Dónde? y v) ¿Cuándo?. Cuando se está construyendo una visión es necesario colocar todos estos elementos de manera clara y precisa para luego comunicarlos a todos los que participan en la empresa.

2.2.5. Valores

La empresa que dentro de su gestión no incluye valores vinculados a la sostenibilidad, puede considerarse como de riesgo tanto para la sociedad para para ella misma, puesto que son los valores los que definen su cultura y por ende el alcance de la misión y la visión. Para entender los valores estos se pueden definir como la base que fundamenta toda acción o decisión de la empresa, que van desde elementos objetivos hasta elementos espirituales que la empresa quiere transmitir en todo lo que hace (Rainfores Alliance s.f. pág.16).

Para el desarrollo de los valores, lo primero que se debe hacer es definir el conjunto de principios, reglas y creencias que regirán la gestión de la organización (serán la base para la filosofía institucional y el apoyo de la cultura organizacional) abordando explícitamente el comportamiento ante los temas sociales y ambientales. Para esto se pueden usar las siguientes preguntas generadoras (Rainfores Alliance s.f. pág.16):

- ¿Cuáles son nuestras creencias?
- ¿Cómo somos realizando nuestro trabajo?
- ¿A dónde queremos llevar la empresa?
- ¿Qué es lo que transmitiremos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuál será nuestra posición ante temas sociales?
- ¿Cuál será nuestra posición ante temas ambientales?

La cultura organizacional es la que rige el comportamiento de las personas que integran la organización y se expresa en creencias compartidas. Las creencias a su vez son las que reflejan los valores de las personas y se reflejan en las normas que son fácilmente observables en los miembros de las organizaciones. En la planificación estratégica los valores van a representar esas creencias o principios que deben ser compartidos por todas las personas que componen una organización y que de no compartirlos deberán ajustarse hasta formar el adecuado equipo de trabajo (Goodstein, et.al, 1998 pág. 186).

2.2.6. Perfil estratégico de la organización

El perfil estratégico se entiende como la manera en que la empresa piensa sobre la orientación de la formulación de las distintas estrategias que se van a desarrollar. En esta se incluye el abordaje de temas clave como la innovación, capacidad de encarar proactivamente el futuro y de su accionar para hacerle frente a la competencia (Goodstein, et.al, 1998 pág 277).

Para proteger la posición competitiva de la empresa (máxime en aras de alcanzar la sostenibilidad), es necesario que estén alineados los diferentes elementos que la hacen única con el perfil estratégico, si esto no ocurre, el patrón que debería estar guiando la empresa no es el adecuado provocando confusión y restando competitividad a las acciones que se desempeñan. Es clave hacer un constante monitoreo de los cambios, en términos de posiciones

ante los riesgos u otras situaciones sociales o ambientales, puesto que se puede afectar el aprovechamiento de la característica distintiva del negocios (Goodstein, et.al, 1998 pág 280).

Para una empresa que busca la sostenibilidad contar con un perfil estratégico debidamente desarrollado, le otorgará beneficios de índole social, ambiental y económica. De acuerdo a Rainforest Alliance (s.f pág 11-13), en el ámbito ambiental al disminuir el impacto ambiental (eficiencia en el uso de recursos y disposición de desechos) provocará una reducción de gastos, residuos e insumos, lo que conlleva un aumento en la competitividad y beneficios para el entorno ambiental, en lo referente al ámbito social, la empresa podrá estimular la economía local (trabajos en ambientes justos) y la identificación de la comunidad con la empresa, ambos ámbitos impactarán directamente en el económico, aumentando la eficiencia, el posicionamiento sus ventajas competitivas y comparativas. Lo anterior, debe estar plasmado en el perfil del negocio y ejecutado en la misma dirección para el logro del alcance de los beneficios.

2.2.7. Análisis interno de la empresa (FODA)

Una de las herramientas más frecuentemente usadas en el análisis de la empresa es el de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (FODA). Este análisis apunta a identificar donde está hoy la organización, haciendo énfasis en el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) así como en los factores externos que pueden afectar a la organización y que esta no puede cambiar (oportunidades y amenazas) (Goodstein, et.al, 1998 pág. 269-270). De acuerdo a Matriz Foda (2011 pág. web.), para entender estos elementos se presenta una definición de los mismos:

- **Fortalezas:** es el conjunto de capacidades que tiene la organización para hacerle frente a la competencia. Son todos los recursos disponibles que tiene la organización para operar y que generan resultados positivos.
- **Oportunidades:** son los factores externos a la organización, cuyos resultados son positivos en la gestión de la misma y que le permiten obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia (ej. Cambio en tendencias de consumo de productos responsables con el ambiente y la sociedad).

- **Debilidades:** son todos los factores internos que provocan resultados negativos en la gestión de la organización o que limitan los procesos de la misma (ej. Habilidades que no se poseen).
- **Amenazas:** son todos los factores externos a la empresa que representan graves riesgos a la gestión e inclusive pueden hacer cerrar a la empresa.

2.2.8. Líneas estratégicas u objetivos estratégicos

Las líneas, objetivos o acciones estratégicas se entienden como el conjunto de acciones que una organización realizará para así poder cumplir con su misión y construir el camino necesario para llegar a concretar su visión. Para su construcción lo primero que se debe hacer es el análisis del sector y segmento de mercado al que se quiere llegar, con esta información, se sientan las bases para analizar las ventajas competitivas de la empresa, la contribución de la línea estratégica a la meta planteada así como su coherencia con los valores de la organización (Goodstein, et.al, 1998 pág.28).

2.2.9. Metas con sus respectivos indicadores para el corto, mediano y largo plazo

En un plan estratégico, las metas representan los valores (cuantitativo o cualitativos) que se quieren alcanzar en el corto (año 1) mediano (años 2) y largo plazo (más de 3 años), la base del éxito para el alcance de las metas es el uso de indicadores que según sus siglas en inglés son *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*) (Toffler, sf. pág.2.) lo que quiere decir, los indicadores definidos deben de medir eficientemente el progreso de la empresa hacia el futuro planteado. Algunos de los indicadores usados para este fin son: cifras financieras relacionadas a volúmenes de ventas, márgenes de ganancias, retorno de la inversión, opiniones de los clientes y empleados así como las actitudes de los socios clave(Goodstein, et.al, 1998 pág.40)

2.2.9.1. Sostenibilidad

En la mayoría de las empresas, no suele aprovecharse el potencial para desarrollar un negocio sostenible. Las principales limitaciones que impiden ese desarrollo están vinculadas a la falta de competencias para la buena gestión, conocimiento adecuado tanto del mercado como de las finanzas, falta de procesos de sensibilización, uso de tecnología desactualizada y la no presencia de políticas claras sobre prácticas responsables. Todos esos factores ocasionan baja competitividad y bajos resultados en la gestión empresarial (OIT 2014 pág. 3).

La sostenibilidad está definida como la gestión de los recursos que garanticen las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (“Brundlandt”, 1987). En la creación de una empresa que busca el reconocimiento de sostenible, el primer cambio a dar es el de la actitud de todas las personas involucradas, puesto que se puede contar con el acceso a tecnología eficiente, oportunidades de mercado atractivas, materia prima diferenciada, pero si no se tiene la actitud necesaria no se puede hacer nada (Rainfores Alliance s.f. pág. 13).

Para que una empresa pueda alcanzar la sostenibilidad debe cumplir al menos con 10 elementos clave, según Rainforest Alliance (s.f pág 13-14):

1. Elaborar políticas en el ámbito económico, social y ambiental para que se pueda desarrollar tanto una política como un plan estratégico sostenibles. El objetivo es lograr una mayor comprensión de los impactos negativos que genera la empresa.
2. Construir la misión y la visión de la empresa en donde se evidencie explícitamente el compromiso social y ambiental.
3. Elaborar y promover un plan de ahorro eléctrico en el que se incluyan planes de monitoreo mensual, capacitación del personal y campañas de sensibilización de ahorro y eficiencia.
4. Disminuir la compra de productos que vayan a generar residuos, ejecutando programas de reciclaje y reutilización de los desechos (rotulación de basureros).
5. Restringir la utilización de recursos naturales (combustibles)

6. Implementar un plan de ahorro de agua junto con su monitoreo mensual, así como campañas de concientización.
7. Elaborar y ejecutar un programa de apoyo a la comunidad donde opera la empresa, que se dirija a conservar los recursos naturales y culturales.
8. Gestionar un plan de capacitación dirigido al personal sobre las buenas prácticas ambientales, sociales y culturales para que se involucren en los temas.
9. Elaborar un manual de compras enfocado a consumo de productos locales y que sean amigables con el ambiente.
10. Elaborar un plan de mercadeo donde se priorice los productos y servicios vinculados a la sostenibilidad.

De acuerdo a la OIT (2014 pág. 3), los principales obstáculos que enfrentan las empresas para convertirse en negocios sostenibles están relacionados con: i. Financiamiento disponible para acciones en sostenibilidad, ii. Infraestructura insuficiente, iii. Inestabilidad política, iv. Normativa jurídica desestimulante, v. Disposición de trabajadores calificados. Para poder superar los retos, es necesario hacer un abordaje integral que busque crear un ambiente favorable para los empresarios y justo para los trabajadores, donde se promueva la adopción o adaptación de prácticas sostenibles para ser competitivas.

Una de las estrategias propuestas para que una empresa sea sostenible, según la OIT (2014 pág.4), está basada en 3 pilares:

1. **Creación de un entorno propicio:** lo que se busca es que las empresas cuenten con el apoyo gubernamental y respaldo del marco regulatorio nacional, así como acceso a financiamiento para equilibrar las necesidades tanto del empresario como del trabajador.
2. **Estimulación empresarial:** apoyar a los emprendedores para la formulación y constitución de empresas aumentando su probabilidad de éxito. Brindando el acceso a información de mercados, tecnologías sostenibles, financiación y conexión con aliados estratégicos.
3. **Creación de lugares de trabajo responsables y sostenibles:** encontrar el balance entre productividad y buenas condiciones de trabajo junto con buenas relaciones laborales (diálogo, negociación colectiva). Promoción de una producción más

limpia que reduzca el uso de energía fósil y aumento de beneficios a los trabajadores.

Para el análisis de la sostenibilidad, se necesita analizar a profundidad sus 3 ejes (económico, social y ambiental) y como estos se convierten en la base para la gestión, naciendo de una adecuada planificación estratégica.

2.2.9.2. Sostenibilidad económica

Se refiere a los procesos que aseguren un crecimiento económico equitativo, que beneficie a todos y que brinde a las personas la oportunidad de alcanzar sus metas de bienestar. Elementos clave para lograr la sostenibilidad económica están: crecimiento económico, valor compartido y la eficiencia (Foladori, 2002 pág 362).

Toda empresa que incluya como médula espinal la sostenibilidad en su gestión, logrará beneficios que van más allá que los populares ahorros. Conseguirá herramientas que elevarán su competitividad en términos de reducción de costos e ingreso a mercados que paguen por su diferenciación, el reconocimiento como una empresa con compromiso real en torno al ámbito social y ambiental (oportunidades de mercado), y por ende, eficiencia en los diferentes procesos que desarrolle. Además, al ser sostenible aumentará su atractivo por segmentos de mercado que buscan soluciones amparadas en la sostenibilidad (mayores ingresos), sin dejar de mencionar que al crear un buen ambiente laboral la rotación de trabajadores será mejor y la inversión en formación se verá reflejada (Rainforest Alliance s.f. pág. 13).

Según Rainforest Alliance (s.f. pág 13), el ordenamiento de procesos y funciones en torno a la sostenibilidad así como acciones a la comunidad, mejorarán la calidad de vida tanto de los trabajadores como de los pobladores locales (aumentando el sentimiento de

pertenencia) que se verá reflejado en el aumento de clientes. Algunas acciones que apoyan a la sostenibilidad en las empresas vistas desde el ámbito económico son (Rainforest Alliance pág. 13):

- Programa de ahorro de agua
- Programa de uso eficiente de la energía
- Gestión de una política de compras
- Sistema eficiente de reciclaje (pensando en un modelo que se puede escalar a la comunidad).
- Monitoreo mensual para estimar los ahorros logrados por los diferentes programas y como base para la concientización de los colaboradores y comunidad.

2.2.9.3. Sostenibilidad social:

Se entiende como el proceso que garantice la participación social y el aumento de las potencialidades y cualidades de las personas en la construcción de un futuro más justo. En esta dimensión de la sostenibilidad se integran los elementos: empoderamiento y equidad, movilidad social, cohesión social, identidad cultural y desarrollo institucional (Foladori, 2002 pág.628).

La gestión de una empresa que quiera ser sostenible está estrechamente vinculada con su entorno local, donde viven sus empleados y se encuentran sus proveedores, volviendo necesario la realización de acciones que contribuyan con el desarrollo de las comunidades donde se ubican. Para esto, se puede recurrir a acciones vinculadas a la generación de puestos de trabajo, el otorgamiento salarios y beneficios justos, lo que permitirá la activación de la economía local y el arraigo por la empresa. Otra manera de lograr la sostenibilidad desde el ámbito social, es la compra de insumos de proveedores o productores locales, que además de mejorar la imagen de la empresa, dinamizará la economía (Rainforest Alliance s.f. pág. 12).

Los beneficios de comprar localmente es la reducción de tiempo y dinero comparado con tener que trasladarse hacia otras zonas del país, aumentando la competitividad de la empresa. Al mejorar la calidad de vida de los colaboradores se contribuye directamente al

desarrollo de la comunidad creando un ambiente agradable y equitativo. En resumen, una gestión socialmente responsable aumenta las alternativas de manejo adecuado de los recursos, donde será más fácil la implementación de tecnologías que puedan estar al alcance de la comunidad (Rainforest Alliance s.f. pág. 12).

2.2.9.4. Sostenibilidad ambiental:

Es el equilibrio que necesario para mantener los ecosistemas y el caudal genético de las especies, para que pueda garantizar la resiliencia frente a los impactos externos, mediante una administración eficiente y racional de los bienes y servicios ambientales. Además, en este se incluye la integridad climática que no es más que mantener el clima con la mejor interferencia humana posible institucional (Foladori, 2002 pág. 627).

La reducción del impacto al medio ambiente a raíz de una gestión sostenible será el fin último de actividades claramente establecidas como lo son: reducción del consumo de recursos, de los desechos y las emisiones generadas en los distintos procesos de las empresas. Dichas acciones, además de impactar el medio ambiente, se convierten en ventajas competitivas, puesto que se reducen los gastos de operación, la eliminación de los residuos y la reducción del consumo de los distintos insumos (relación mejor insumo mayor rentabilidad). Las acciones implementadas para la conservación del ambiente y el uso eficiente de los recursos, brindan beneficios tanto para la empresa como para la comunidad y el ambiente en general (Rainforest Alliance s.f. pág. 11).

Una gestión ambientalmente responsable a largo plazo crea una cadena entre los distintos actores que interactúan y crean una conciencia ambiental que puede llegar a niveles globales. Sin dejar de lado, que este tipo de acciones apoyan los programas gubernamentales a nivel país y a nivel municipal (Rainforest Alliance s.f. pág. 11).

2.2.10. Desarrollo económico local

El desarrollo económico local (DEL) se puede entender como “*el proceso estructural que se basa en el máximo aprovechamiento de los recursos locales para que las personas de un determinado lugar puedan tener un incremento continuo en su bienestar*”. Para que esto suceda es necesario el desarrollo de 3 dimensiones: i. económica (producción, empresas locales, recursos, competitividad), ii. Sociocultural (red social de actores) y iii. Política administrativa (iniciativas que velan por un entorno comercial y local favorable para el DEL) (Tello, 2010 pág.53).

Cuando se realiza un adecuado DEL, se permite aprovechar todas las ventajas comparativas y características únicas del lugar tanto para fortalecer la economía local como para la generación de empleo, estos dos elementos se reflejarán en un mayor bienestar de las personas que habitan la localidad. Es importante mencionar que se busca la generación de trabajo decente según las necesidades locales mediante la incentivación del asociativismo y formalización de los emprendedores (OIT, 2008 pág.web).

Para que un adecuado DEL pueda darse, es necesario contar con la capacidad de introducir la innovación en la base productiva y en la estructura empresarial de una localidad, donde no solo se vincule al elemento económico o financiero, sino que pueda integrar elementos como la cultura y la tecnología junto con una lógica compensatoria que debe buscar el acorte de los indicadores entre las regiones basadas en las potencialidades o divergencias de cada territorio (Albuquerque, 2004 pág. 1-2).

2.2.11. Negocios inclusivos

Son actividades o iniciativas empresariales que deben cumplir con la característica de ser económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, en una alianza de mutuo beneficio para poder incorporar a la población tradicionalmente excluida (pobreza, género, etnia) a cadenas de valor sostenibles para mejorar sus ingresos y la calidad de vida (Rengifo, 2011 pág.web).

2.2.12. Gestión empresarial

Es la capacidad que se tiene para poder manejar los recursos con los que se cuenta en una actividad comercial (capital, infraestructura, personal y tiempo), conforme la empresa vaya creciendo las necesidades de los recursos irá en aumento, por tanto es necesario la gestión adecuada desde que se es una MIPYME hasta que se alcance las metas establecidas (INA, s.f. pág.1).

La finalidad de la gestión empresarial es lograr resultados que pueden reflejarse en la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, por tanto, se busca que una gestión sea óptima y brinde buenos resultados para alcanzar el éxito mediante la identificación de un problema, desarrollo de soluciones o estrategias y la evaluación continua del proceso. Las capacidades necesarias para una adecuada gestión empresarial son (Rubio, 2008 pág.13):

- Planificación
- Organización
- Personal
- Dirección
- Control
- Representatividad

La gestión empresarial debe ser una disciplina estimulante, innovadora y dinámica de un grupo de personas que conforman una empresa (sin importar el tamaño), para poder producir y vender bienes y servicios que satisfagan una necesidad y en el proceso se obtengan ganancias en un entorno de riesgos, toma de decisiones, liderazgo y comunicación. El proceso de toma de decisiones es la clave para una adecuada gestión empresarial, en donde se cuente con el conocimiento y las habilidades necesarias para conseguir las metas propuestas (IBO, 2014 pág. 11).

2.2.13. Innovación

Según Mulet Meliá (2014 pág.21), CEIM (s.f. pág.21), ANAIN (2008 pág. 13), la innovación es todo cambio que agrega valor mediante una buena gestión de los recursos de la empresa, con el fin último de brindar una solución nueva a un problema nuevo o ya existente. En su definición ANAIN (2008, pág. 13-14) ahonda más en la definición y apunta a que todas las empresas deben hacer una gestión de la innovación para crear nuevos conocimiento e ideas que permitan obtener mejores productos, servicios mediante un proceso continuo de transferencia de conocimiento en todas las áreas de la empresa.

La innovación inicia con la definición de los objetivos de la empresa y sus fortalezas competitivas establecidas en el plan estratégico. La gestión de la innovación debe considerar 4 áreas: i) dimensión estratégica, ii) identificación de ideas para desarrollar, iii) desarrollo de los proyectos y iv) exploración de los resultados, en estas áreas se comprenden 8 pasos clave para las empresas (ANAIN 2008 pág.8):

1. La innovación como estrategia
2. Creatividad e innovación
3. Vigilancia estratégica, benchmarking e inteligencia competitiva
4. Gestión de proyectos
5. Financiación de la innovación
6. El aseguramiento de la innovación
7. La explotación de la innovación
8. Gestión del conocimiento

Para Mulet Meliá (2014 pág.25), la innovación es un proceso complejo que está definido por 3 grandes premisas: i) el conocimiento, ii) productos, servicios o proceso y iii) éxito en el mercado. Cuando se habla de innovación en empresas, estas deben garantizar la obtención de beneficios, si esto no ocurre, el proceso desarrollado no se puede considerar innovación. Las principales motivaciones para que una empresa piense en innovar es brindar productos o servicios con mejores presentaciones y que estos sean producidos con

menores recursos, esto se reflejará en un aumento de valor por la eficiencia en el proceso productivo.

Para que una empresa integre la gestión de la innovación es necesario que en sus bases (estrategia, cultura, planificación) esté presente y que se crean hábitos, valores y conocimiento para establecer los procesos de transformación del conocimiento en los productos y servicios. Además, se debe contar con una estrategia claramente definida para que se pueda establecer un adecuado proceso de planificación (Mulet, 2014 pág.25-26).

2.3. Marco conceptual

Para el desarrollo de la investigación, se plantea el siguiente proceso para abordar los elementos clave bajo el enfoque de sostenibilidad (Cuadro 3).

Cuadro 7. Resumen del marco conceptual.

Problema de investigación:				
Enfoque teórico	Concepto central (Variable)	Subvariables	Indicadores (deben ser medibles)	Fuente de información
Planificación estratégica sostenible	Desarrollo económico local (entendida como el aprovechamiento de los recursos locales para el incremento continuo del bienestar)	i. Economía local de Turrialba ii. Contexto sociocultural de Turrialba iii. Políticas de incentivo a MYPIMES	Estrategias de medios de vida del cantón (actividades productivas) Número de personas económicamente activas del cantón Indicadores de pobreza, empleo, educación. Incentivos para el fortalecimiento de MYPIMES Ferias o espacios de promoción de MIPYMES	Ministerio de Industria Economía y Comercio INEC Municipalidad de Turrialba Estudio socioeconómicos de la zona
	Gestión empresarial (capacidad para manejar adecuadamente los recursos para alcanzar beneficios)	Planificación Organización Personal Dirección Control Representatividad	Procedimientos escritos o aplicados en la gestión de la empresa. Controles sobre los productos y servicios Documentos de identidad de la empresa Material promocional de la empresa	Propietarios Estilo y Color Fuentes secundarias citadas en el documento

	<p>Sostenibilidad (gestión de los recursos para satisfacer las necesidades actuales sin dañar los recursos para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades)</p>	<p>Económica Social Ambiental</p>	<p>Estados financieros de la empresa Documentos que reflejen la responsabilidad social o ambiental (contratos con proveedores, tipo de productos, estrategias para manejo de desechos)</p>	<p>Propietarios Estilo y Color Contador de la empresa Proveedores de productos</p>
	<p>Negocios inclusivos (modelos de negocio que son económica, social y ambientalmente mediante alianzas con actores locales)</p>	<p>Responsabilidad social Responsabilidad ambiental Responsabilidad económica Alianzas</p>	<p>Número de alianzas establecidas con proveedores locales Documentos que reflejen la responsabilidad social y ambiental de la empresa (contratos con proveedores, tipo de productos, estrategias para manejo de desechos)</p>	<p>Propietarios Estilo y Color Proveedores de productos</p>
	<p>Innovación (cambios en procesos, productos o servicios para resolver problemas actuales incrementando los beneficios de la empresa.</p>	<p>Productos Servicios Procesos</p>	<p>Documentos que indiquen el proceso desarrollado en la empresa Fichas técnicas de los productos o servicios Estrategia de innovación aplicada</p>	<p>Propietarios Estilo y Color Proveedores de productos</p>

	Planeación estratégica (proceso para definir la visión a futuro, los medios para lograrlo en el plazo establecido).	Misión visión	Tipo de productos Características de productos y servicios Elementos diferenciadores Estrategia de promoción Estrategia de ventas Modelo de negocio Metas a corto, mediano y largo plazo.	Propietarios Estilo y Color
--	---	------------------	---	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método de Investigación

Para el desarrollo del plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color, se utilizará el *método analítico sintético*. Este método se enfoca en conseguir un resultado por medio de la descomposición de un hecho o fenómeno de los elementos que lo constituyen, aplicando con esto un abordaje más integral que implica una diversidad de saberes con aplicaciones de análisis que van desde las más empíricas hasta las más abstractas. Para llevar a cabo este análisis, el abordaje se divide en 4 etapas claves: “*entender, criticar, contrastar e incorporar*”, lo que demanda un entendimiento claro del fenómeno a analizar, tener los elementos base para criticar contrarrestando lo que dice la teoría con lo que dice la práctica e incorporando todos los elementos resultantes del proceso (Lopera et.al 2010 pág.17-19).

Al usar este tipo de método, se podrá abordar de manera separada cada uno de los elementos necesarios para integrar un plan estratégico sostenible, desde el análisis del entorno (interno y externo), los elementos que regirán la misión, visión y valores de la empresa así como la gran meta a la que Estilo y Color quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo. Con esto, se podrá entender el ámbito del negocio, hacer una crítica sobre lo que se dice en la literatura de desarrollo sostenible para empresas e incorporar lo necesario acorde a la realidad de la empresa que está iniciando su gestión. El fin último de este método será la generación de la sistematización de las acciones que serán plasmadas en un documento guía para la gestión de la empresa.

La investigación se basa en el desarrollo de 3 grandes fases, que comprenden i) El análisis del entorno (interno y externo), ii) La construcción de los elementos de identidad de la empresa (misión, visión, valores, perfil) y iii) la elaboración del plan estratégico sostenible con base en las líneas clave, metas e indicadores de la empresa.

3.2. Análisis del entorno interno y externo

Para el desarrollo de esta fase se hicieron dos grandes ejercicios por tipo de entorno (interno y externo), donde se recurrió a la búsqueda de información secundaria, primaria (entrevistas y sesiones de trabajo).

3.2.1 Análisis del entorno externo

El entorno externo está referido a todos aquellos elementos de los cuales la empresa no tiene control pero que afectan de alguna manera el funcionamiento de la misma (Ortiz, s.f. pág. 17). Para poder analizarlo, se recurrió en primer lugar a la recolección de información secundaria, que brindaran elementos que soporten lo desarrollado, donde se incluyeron artículos, documentos sobre el sector MIPYME, planeación. Se aseguró que la información fuera de fuentes fidedignas, entidades encargadas del fomento de este sector o la investigación, ya sean entidades públicas o privadas.

Para esta investigación, el análisis de las fuentes secundarias será el insumo para cubrir los vacíos de información para la construcción del plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color, además de ser el apoyo para corroborar información brindada por las fuentes primarias.

El resumen de las fuentes de información e instrumentos (herramientas) que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 8.

Cuadro 8. El resumen de las fuentes de información e instrumentos

Objetivos	Fuentes de información		Instrumentos
	Primarias	Secundarias	
Desarrollar un análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa Estilo y Color para la identificación de estrategias que le permitan ser más competitiva bajo los	Persona encargada de apoyo MIPYME de la Municipalidad	Revisión de documentos sobre la economía local de Turrialba (Municipalidad, tesis y trabajos de	Entrevista semi-estructurada.

Objetivos	Fuentes de información		Instrumentos
elementos de responsabilidad social y ambiental	de Turrialba	graduación). Estadísticas del Cantón de Turrialba (INEC)	
Construir los elementos clave del plan estratégico como lo es la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.	Propietarios de la empresa y personas clave de apoyo estratégico	Información sobre la planificación estratégica y los elementos que la integran	Entrevista semi-estructurada.
Identificar las líneas estratégicas así como las metas a corto, mediano y largo plazo con una visión de sostenibilidad (económica, social y ambiental)	Propietarios de la empresa	Información secundaria que contenga elementos de sostenibilidad (comentados en el marco teórico).	Entrevista semi-estructurada.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para complementar el análisis del entorno externo, se desarrollaron entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a personas clave de instituciones de apoyo para MIPYMES del Cantón y a empresarios del sector servicio de Turrialba (Anexo 3). Las entrevistas no se hicieron con el rigor científico (con una muestra estadísticamente representativa), sino que se recurrió al método bola de nieve (Bermejo 2006 –web), el cual consiste en que el primer informante brinde información sobre que otro actor clave entrevistar y así sucesivamente hasta tener respuestas que coincidan para detener el proceso, ya que si se sigue preguntando es altamente posible que se siga obteniendo las mismas respuesta (saturación de la muestra).

En total se hicieron 6 entrevistas (5 a empresarios y 1 a funcionario) (Anexo 4), encontrándose dificultades para entrevistar funcionarios vinculados al apoyo de MIPYMES, se agendaron reuniones pero nunca se lograron desarrollar por diversos motivos. El objetivo de estas encuestas era conocer el contexto general de las empresas, las

limitaciones que enfrentan y las oportunidades a las que tienen acceso empresas que buscan la sostenibilidad en su gestión.

3.2.2. Análisis del entorno interno

Para desarrollar esta etapa, se desarrollaron sesiones de trabajo con los propietarios de la empresa Estilo y Color, en donde se definieron los temas más importantes en la gestión de la empresa y su priorización, así como el cumplimiento de los elementos legales que una empresa debe tener para operar en el país. Además se aplicó la herramienta desarrollada por Janet Shapiro (2006 pág. 5-6) que se enfoca en la identificación de la necesidad de planificación estratégica en la empresa.

3.3. Construcción de los elementos de identidad de la empresa

Se desarrolló una primera sesión de trabajo para hacer los primeros borradores de la **misión, visión, valores y perfil estratégico**. En esta sesión participaron los propietarios de la empresa así como 2 personas que le brindan servicios estratégicos, se basó en las preguntas generadoras para identificar los aspectos clave que debían estar en cada uno de los elementos señalados (manteniendo presentes los ámbitos ambientales, económicos y sociales). Posterior a la sesión, se analizaron los resultados y se elaboraron ejemplos de cómo ponían quedar los diferentes elementos, los cuales fueron presentados a los propietarios y ajustados con ellos.

3.4. Elaboración del plan estratégico sostenible

En una tercera sesión de trabajo, junto con los propietarios, se construyeron las **líneas estratégicas con sus respectivas metas e indicadores**, así como la ruta ideal para usar el plan estratégico en los momentos clave de planificación de la empresa. Para la elaboración de metas e indicadores, se contó con los últimos reportes contables así como información clave que aportaron los propietarios de la empresa.

Con los resultados de esa sesión de trabajo se elaboró un borrador del plan estratégico sostenible, el cual fue presentado posteriormente para hacer los ajustes necesarios. El siguiente paso es la elaboración final del informe que será entregado a los propietarios según los acuerdos establecidos.

En lo referente al PFG, todas las fases anteriormente indicadas fueron la base para el desarrollo del documento que será presentado para fines académicos de evaluación y por ende, será diferente al entregado a la empresa (más condensado para facilitar lectura y toma de decisiones).

3.3. Alcances y limitaciones.

Los alcances y limitaciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 9, a continuación.

Cuadro 9. Alcances y limitaciones del proyecto de graduación.

Objetivos	Alcances	Limitaciones
Analizar el contexto en el que opera la empresa Estilo y Color, los principales retos y oportunidades para mejorar la economía local.	Documento con el listado de los retos y oportunidades en la economía del Cantón de Turrialba que afectan directamente en la gestión de Estilo y Color	Poca disponibilidad de tiempo por parte de las personas que serán entrevistadas.
Construir los elementos clave del plan estratégico como lo es la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.	Documento con la misión, visión, FODA, valores y objetivos estratégicos de la empresa Estilo y Color	Cambio de decisión de los dueños de la empresa sobre el proyecto (no seguir con el PFG) Cierre de la empresa
Identificar las líneas estratégicas así como las metas a corto, mediano y largo plazo con una visión de sostenibilidad (económica, social y ambiental)	Documento con las líneas estratégicas, metas según plazo (corto, mediano y largo)	Cambio de decisión de los dueños de la empresa sobre el proyecto (no seguir con el PFG) Cierre de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. DESARROLLO

Esta sección está dividida en dos grandes partes: 1. El análisis del entorno externo de la empresa Estilo y Color y 2. El plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color para el periodo 2016-2019.

4.2. Sección 1. Análisis del entorno de la empresa Estilo y Color

4.2.1 Entorno externo

Según las entrevistas realizadas (muestra=5) a empresarios locales (propietarios de PYMES), las empresas (principalmente las micro y pequeñas) en Turrialba carecen de oportunidades para fortalecer la gestión de sus negocios de forma general no evidenciando alguna opción para incorporar los elementos de sostenibilidad en las actividades de las empresas.

A esta situación se le suma el reto de la baja dinámica de la economía local por falta de oportunidades de trabajos, la movilización de turrialbeños a otras zonas buscando otro tipo de vida y a la desarticulación de las políticas locales (Municipalidad) que se promueven con bajo impacto en la realidad del cantón. Lo anterior, se refleja en los bajos índices de desarrollo del cantón y en las pocas oportunidades de empleo.

Para el Cantón de Turrialba, no se encontró algún censo actualizado que indicara el número de MIPYMES que están activas, así como los rubros a los cuales pertenece y el impacto sostenible que generan. De acuerdo a lo indicado por el INEC (2016), en el censo desarrollado en el 2015, en el cantón se identificaron 720 empresas, de las cuales el 81.2% se ubican en el distrito principal (Turrialba). Según la composición por número de trabajadores, la mayoría de estas empresas son micro y pequeñas (82.9%) estando conformadas entre 1 a 5 trabajadores (Cuadro 10).

Cuadro 10. Tamaño de las PYMES del Cantón de Turrialba según número de empleados

Distrito	1-5 trabajadores	6 a 30 trabajadores	31-100 trabajadores	101 o más	No definido
Turrialba	499	72	9	3	2
La Suiza	21	5	2	1	
Peralta	2				
Santa Cruz	21	7			
Santa Teresita	11	1	1		
Pavones	12	8			
Tuis	6	1			
Tayutic	6			1	
Santa Rosa	6	2	1	1	
Tres Equis	7	2			
La Isabel	4	2		1	
Chirripó	1	1			
No definido	1				
TOTAL	597	101	13	7	2

Fuente: Elaboración propia, 2016 con base en los datos del INEC, 2015.

Como se observa en el Cuadro 10, la base empresarial del cantón descansa en las micro, pequeñas y medianas empresas y siendo muy pocas las grandes empresas que operan en el territorio (2.8%), algunas de estas son las que más puestos de trabajo ofrecen a los pobladores de la región como Firestone (ubicada en la zona franca) y Rawlings (fabricación de las pelotas oficiales de béisbol de Estados Unidos). Estas grandes empresas ofrecen puesto principalmente de operarios con alto impacto físico en sus operaciones, que según los entrevistados, deciden renunciar por problemas musculares a largo plazo. La falta de grandes empresas o apoyo a las MIPYMES, ha ocasionado que la demanda de productos y servicios en el cantón sea poca, sea menor la cantidad de clientes potenciales comparada a mercados cercanos como Cartago y Guápiles.

Se les consultó, sobre los principales servicios o productos presentes en el cantón, todos coinciden (100%) en que en los últimos años el sector de mayor crecimiento es el comercio al detalle (tiendas, pulperías, restaurantes, entre otros), si bien en los diferentes distritos se ha dado este mismo fenómeno, es en la cabecera del cantón donde hay más presencia de las

MIPYMES dedicadas al comercio. El siguiente sector en importancia son todos los emprendimientos agrícolas (café, caña, hortalizas) o ganaderos (carne, leche y quesos), han aparecido algunas empresas transformadoras como es el caso de LAMS SNACKS (procesamiento de frituras) pero no es lo típico.

Para los empresarios entrevistados (100%), una de las áreas más fuertes en la gestión de sus empresas es el manejo contable, esto se vincula con las responsabilidades de las MIPYMES al pago de impuestos tributarios, municipales y sociales que rigen por mes. En Turrialba hay mucha oferta de servicios contables buenos, por lo que no es una limitación para el cumplimiento de las responsabilidades de sus negocios, resaltando que hay tarifas razonables para pagar por este servicio.

En temas de mercadeo y planificación, todos los entrevistados (100%) comentaron que reconocen lo importante que son para el posicionamiento de sus empresas, pero que comúnmente las partidas dentro de sus presupuestos para este rubro no son altas. Los medios usados para el mercadeo son las redes sociales, las vallas publicitarias, rótulos, perifoneo, mantas y una revista llamada clasificados 2000 (<http://www.clasificados2000.com/>). Además mencionaron como estrategia el patrocinio de actividades de bien social o ambiental que se realizan en el cantón (comúnmente reciben muchas solicitudes de esta índole).

4.2.2. Principales limitaciones para las PYMES

Todos los entrevistados (100%) coincidieron en que la creación de una empresa o un emprendimiento en el Cantón de Turrialba no es fácil, requiere de mucha constancia y de superar todo tipo de retos. Entre los retos mencionados se resaltan los siguientes:

- La economía local no dinamiza el crecimiento del comercio (pocas personas con mejor capacidad adquisitiva que en otros mercados)
- Poca demanda en volumen de los distintos productos y servicios que ofrecen (se puede saturar fácilmente el mercado).

- Alta competencia por atraer a los mismos clientes, con los mismos productos como es el caso de las ferreterías y por ende los ha obligado a tener estrategias sobre el precio (no todos valoran la calidad).
- Los altos costos de operación de la empresa y de los impuestos municipales pagados mensualmente.
- Hay poco o nulo apoyo por parte de proveedores de servicios empresariales en donde se incluye a la municipalidad e instituciones afines.

Los retos mencionados reflejan en mucho el bajo índice de competitividad del cantón y pone sobre la mesa la importancia de contar con una planificación estratégica empresarial, que además de contar con elementos de competitividad, integre las diferentes bases de la sostenibilidad y busque un impacto más allá del económico en un cantón con deficiencias grandes en materia de trabajo.

4.2.3. Programas de apoyo a las PYMES

Se consultó a los entrevistados sobre los programas de apoyo disponibles en el cantón para apoyar al fortalecimiento o creación de empresas. La mayoría de los empresarios (90%) comentó que no saben sobre programas de este tipo y nunca han recibido apoyo por parte de entidades de terceros. Algunos mencionaron (10%) que a pesar que ellos no han sido beneficiarios de apoyo si han escuchado sobre el apoyo a empresas del sector agrícola o ganadero en términos de capacitaciones y acceso a tecnologías por parte de proyectos.

Según una entrevista desarrollada con el actual Alcalde de Turrialba, se confirmó que anteriormente no se tenía ningún programa dirigido desde la Municipalidad para el apoyo de las MIPYMES del cantón, sólo había una persona encargada del tema que además tenía que ver proyectos de turismo y algunos productivos. Al tomar posesión de su puesto, se enteró que no hay un plan integral de desarrollo empresarial y que a pesar de haberse desarrollado algunas actividades, principalmente relacionadas a ferias para que las mujeres emprendedoras del cantón expusieran sus productos, no tenían vinculación con alguna política de desarrollo del cantón. Algunas de las acciones que se estarán desarrollando en

este tema dentro de lo que se propuso para su gestión son (León comunicación personal, 13 de mayo del 2016):

- Activación de la Cámara de Comercio de Turrialba (había funcionado hace algunos años)
- Desarrollo de una marca Turrialba (para poder promocionar los productos fuera del Cantón).
- Promoción de eventos para MIPYMES
- Diálogos con los propietarios de MIPYMES para la generación de un plan integral de desarrollo del cantón.
- Hacer alianzas con otras entidades de gobierno o institutos que brinden apoyo formal de capacitación a los empresarios.

León, F (2016), comentó que los empresarios del cantón ven a la municipalidad como un ente que cobra impuestos o que es necesaria para sacar permisos de funcionamiento y no como un respaldo a su actividad. Es por esto, que quiere trabajar con más instituciones y buscar fondos para brindar el apoyo que realmente se necesita para reactivar la economía local y abrir más oportunidades de empleo, especialmente a jóvenes que migran a otras partes del país por las escasas oportunidades que existen actualmente.

Según las entrevistas desarrolladas los principales programas de apoyo a MIPYMES están dirigidos a la microempresa, principalmente lideradas por mujeres. Algunos de los apoyos empresariales identificados fueron:

- Apoyo por parte del IMAS con el programa ideas productivas dirigidas a personas con limitaciones importantes de ingresos.
- Apoyo por parte del INAMU a mujeres para acceso a charlas, capacitaciones o eventos específicos para emprendedurismo de las mujeres.
- Desarrollo de ferias (principalmente para mujeres) en el parque de Turrialba para venta de sus productos.
- Centros de capacitación en temas empresariales como el INA o entidades educativas como Boston.

- Acceso a recursos financieros mediante las líneas de crédito desarrolladas para PYMES como banca para el desarrollo y banca mujer.

Aunque si existen oportunidades para el fortalecimiento de las empresa en el cantón, la mayoría están dirigidas a sectores más vulnerables y de limitado acceso a recursos. Para pequeñas y medianas empresas no se identificaron líneas de apoyo más allá que la de créditos dados por los bancos, cuyo principal beneficio es el préstamo a tasas diferenciadas sin ningún tipo de apoyo empresarial. Esto coincide con los expresados por todos los entrevistados, que señalan que una persona que quiera poner su negocio en Turrialba deberá velar por si solo por salir adelante, con sus recursos propios o con préstamos, porque no hay apoyos más allá de los mencionados ni orientación como cantón en esos temas

4.2.4. Oportunidades para el desarrollo económico local

Según los entrevistados, el Cantón de Turrialba desde hace muchos años ha venido enfrentando situaciones complejas para el desarrollo de su economía, ha esto se suma la falta de inversión de grandes empresas (fuentes de empleo) y a una zona franca que no ha generado los beneficios que se plantearon al inicio. El gobierno municipal tampoco ha hecho la diferencia en este tema, así que no hay un marco jurídico que respalde o busque mejores opciones para los empresarios.

El argumento constante de los empresarios es la poca demanda de los productos a gran escala o volumen (no es común que se reciban pedidos grandes de productos), esto contrasta con el gran número de MIPYMES que nacen cada día (buscando una oportunidad de ingresos para quedarse en el cantón) y evidencia la falta de orientación del tejido empresarial. El impacto directo de esto, es que en ciertos rubros o productos hay una oferta mayor a la demanda, donde los nuevos empresarios deciden abrir el negocio sin tener un gran conocimiento de su mercado y se lanzan a competir (inclusive con los mismos productos), lo que en muchos casos termina en el cierre de la empresa.

El efecto que las MIPYMES le pueden dar a la economía local del Cantón de Turrialba es importante, pero para que esto pase, se necesita del trabajo conjunto de los empresarios, cámaras, entidades de gobierno, instituciones de apoyo, para asegurar que el crecimiento empresarial esté pensado como un eje para el desarrollo cantonal. Hay muchas oportunidades si las acciones se enfocan en la sostenibilidad, siendo el mayor reto a superar la cultura de los pobladores que habitan el cantón.

La empresa Estilo y Color, ha visto una oportunidad que se dirige en esa misma línea que es comprar sus productos localmente (trabajar con proveedores locales) y asociarse con proveedores de servicios complementarios con los de la empresa (profesiones relacionadas a la construcción, arquitectura, electricidad, albañilería, entre otros), en donde la empresa pueda ser una sombrilla de muchos emprendedores, brindándoles información de oportunidades de negocio en condiciones justas buscando una relación ganar-ganar. El modelo descrito (Ilustración 6), podría ser escalonado y adaptado por otras empresas que tienen un real compromiso social y ambiental, lo que ayudaría a los emprendedores nuevos o más pequeños a tener más conocimiento de mercado y elevar las probabilidades de éxito en el tiempo.

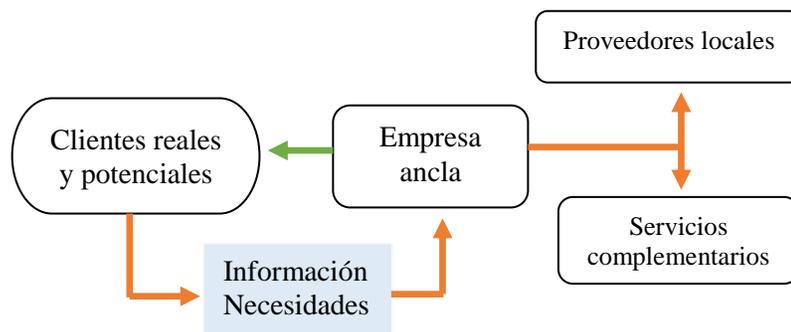


Ilustración 6. Descripción de modelo de negocios para activación de economía local

El modelo propuesto busca el mejor manejo de la información, la cual debe ser correctamente transmitida a los actores para que así puedan ajustar sus estrategias continuamente, según las necesidades y la información que tienen los clientes reales y potenciales. La clave del modelo es que tanto la empresa ancla como los proveedores locales y los que brindan los servicios complementarios, deben compartir equitativamente los beneficios y costos, los mismos valores y compromisos sociales y ambientales, para hacer coherente todo el trabajo y la imagen como un todo no se vea afectada.

4.3. **Sección 2.** Plan estratégico sostenible de Estilo y Color 2016- 2019

En esta sección se presenta los diferentes componentes que conforman el plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color para el periodo 2016- 2019. Una particularidad de este plan es que los diferentes componentes están pensados desde las tres dimensiones de la sostenibilidad por petición expresa de sus propietarios.

4.3.2. **Descripción del entorno**

4.3.2.1. *Entorno externo (decoración de interiores)*

La percepción general de los servicios para la decoración de interiores se relaciona comúnmente a trabajos complejos y costosos, que deben ser desarrollados por profesionales en el área metropolitana del país. La empresa Estilo y Color, tomó ese marco de referencia y pensó en una estrategia para volver atractivo un negocio con mucho potencial, identificando los elementos que pueden cambiar la percepción que muchas personas les mencionaron para generar soluciones en decoración de interiores sostenibles en una zona predominantemente rural como Turrialba (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Según el propietario de la empresa Estilo y Color, los turrialbeños buscan cada vez más opciones diferentes para decorar sus hogares, oficinas y centros de trabajo. En un sondeo rápido desarrollado en el 2014 por los propietarios de la empresa, en Turrialba la oferta de empresas especializadas para la decoración de interiores era limitada (sólo había 1), siendo las ferreterías los negocios que más ofrecían productos de esta índole, con la particularidad que en su mayoría eran los mismos pero a diferentes precios (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Actualmente, en Turrialba no hay una empresa que ofrezca una solución integral para la decoración de interiores con productos que cumplan con los criterios de calidad, estilo, garantía, precios accesibles y responsabilidad social y ambiental. Esta falta de servicios,

hace que los turrialbeños obtén por contratar servicios fuera de Turrialba y que los arquitectos del Cantón adquieran productos más que nada en el Valle Central (existe demanda). Por tanto, la creación de la empresa nace de necesidad por parte de consumidores que quieren decorar sus espacios con opciones diferentes a los tradicionales y que valoren la calidad de los mismos (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa Estilo y Color provienen en su totalidad de Cartago y San José (Cuadro 11). Hasta la fecha sólo se tiene un proveedor local que brinda productos bajo los criterios que demanda la empresa, con potencial de incorporar más ya que se cuenta con recurso humano capacitado como los graduados del INA en metalurgia y soldadura. Se ha buscado este tipo de proveedores pero los pocos identificados tienen costos muy altos o no cumplen con el criterio base que es la calidad. Para incorporar más proveedores de Turrialba, pero la condición imperante para que eso pase es que se cumpla con los requisitos de la empresa como estrategia para garantizar la imagen que la empresa quiere establecer (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016).

Cuadro 11. Lugares de compra y fabricación de las líneas de productos

Línea de producto	Lugar de compra	Lugar de fabricación
Vinilos adhesivos	San José	Estados Unidos
Vinilos personalizados	Turrialba	Turrialba
Papel Tapiz	San José	Estados Unidos
Ropa de cama y accesorios	Cartago	México
Pisos vinílicos eco-amigables	San José	Corea del Sur
Decks y Siding	San José	Estados Unidos
Grifería	San José	Brasil
Alfombras modulares	San José	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia con datos de los propietarios (2016)

Para la empresa sería una gran ventaja tener más proveedores locales, lo que les permitiría reducir los costos de transporte (actualmente las líneas son traídas directamente del proveedor), el impacto al ambiente en término de uso de combustible y la eficiencia del uso del tiempo en actividades relacionadas con la administración o comercialización (costo

de oportunidad). Solo en el caso de 2 proveedores, estos ofrecen el envío de productos por medio de encomiendas desde San José y cobran por este servicio.

4.3.2.2. Entorno interno

Para analizar el entorno interno, se tomaron en cuenta las categorías: i. Esquema de formalidad, ii. La necesidad de realizar la planificación estratégica y iii. La presencia de los elementos clave para la formulación de un plan estratégico sostenible.

4.3.2.2.1 Esquema de formalidad

Son todos los requisitos legales que la empresa debe cumplir para operar legalmente según las disposiciones del país. Para el caso de Costa Rica se le pide a todas las empresas sin distinción de tamaño el cumplimiento la normativa vigente, al cumplir con esta puede solicitar a la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) su inscripción para acceder a los beneficios de la Red de Apoyo PYME, ofrecidos por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) y el INA (PYME s.f. pág. web).

Los principales beneficios otorgados para las PYMES inscritas son: acceso a programas de capacitación y herramientas que mejorar la gestión empresarial, participación de ferias o eventos de PYMEs, tarifas diferenciadas para eventos y asesoría en todos los trámites de legalización y operación (PYME s.f. pág. web). Según la página web de PYME (s.f), para que en Costa Rica una PYME amparada en el marco de la legalidad debe cumplir los siguientes requisitos:

- Estar inscrito y cumplir con las obligaciones del sistema tributario
- Pagar lo correspondiente, según el personal contratado, a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- Contar con una póliza de riesgo de trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS).

El cumplimiento de los requisitos antes mencionados, si bien son obligatorios, se vuelven un gran reto para las empresas que recién están iniciando sus negocios, para Estilo y Color no se la excepción. Cuando inicio sus funciones no contaba con ninguno de los

requisitos señalados, no por no querer sino por no contar con los fondos suficientes para cubrir dichos gastos (recordar que no sacaron un préstamo para iniciar fue con fondos propios). A la fecha se ha avanzado en este apartado cumpliendo con los siguientes requisitos (Cuadro 12)

Cuadro 12. Cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento en el país.

Requisito	Cumple	No cumple
Inscrito ante tributación y estar al día en el pago respectivo	X	
Inscrito ante la CCSS y pago respectivo	X	
Contar con la póliza de riesgos de trabajo del INS		X

Fuente: elaboración propia con datos de los propietarios (2016)

La empresa cumple parcialmente los requisitos para la operación según el marco regulatorio del país, siendo la falta de la póliza de riesgos de trabajo del INS la única que los separa de ejercer legalmente. Como es una empresa pequeña y nueva, la póliza del INS no se ha visto como necesidad, pero es necesaria para evitar un riesgo innecesario ante un accidente de las personas vinculadas a la empresa, máxime si se quiere contratar a trabajadores en el futuro. Los propietarios están conscientes de la importancia y la razón del incumplimiento ha sido financiera, puesto que el primer año de vida de la empresa ha sido difícil en términos de ingresos cuyas pocas ganancias se han usado para aumentar el inventario e incorporar líneas nuevas.

Un aspecto relevante es que la empresa está inscrita bajo la figura de persona física (empresario individual), lo que implica que la persona registrada como tal responde con todo lo que tiene (bienes actuales y futuros) en la marcha de la actividad del negocio. Esto trae riesgos altos para el propietario puesto que si la gestión no va como se espera o para algún tipo de accidente, deberá responder con su patrimonio personal (tanto presente como futuro) para cumplir con el evento (Cámara Lorca s.f. pág. 4). Esta figura fue elegida por los propietarios debido a la facilidad de trámites y gestiones necesarias así como de los gastos respectivos de registro frente a los que se deben incurrir con personería jurídica. Si bien ésta figura ha funcionado bien, si la empresa crece es necesario evaluar el tipo de

figura y pasarse a otra que se adapte mejor y conlleve mayores beneficios o protecciones (ej, Sociedad Anónima).

1.3.2.2.1 Necesidad de planificación estratégica

Para hacer este tipo de análisis, se recurrió a la herramienta desarrollada por Shapiro, J (2006 pág. 5-6), en la que se propone una serie de criterios a los cuales los empresarios deben de contestar si se cumple totalmente, medianamente o no se cumple, posteriormente con los resultados, se da una calificación promedio y se identifica la necesidad que la empresa tiene para desarrollar su planificación estratégica (Anexo 4).

De acuerdo a la aplicación de la herramienta, la empresa Estilo y Color tuvo una calificación de 22, lo que indica que se necesita hacer un proceso de planificación estratégica para poder asegurar la sostenibilidad y la buena gestión del negocio. Al no tener claridad en la mayoría de los criterios, se corre el riesgo de estar enfocados solo en lo operativo y no contar con metas claras a las cuales se quiera llegar (Cuadro 13).

Cuadro 13. Resultados de la necesidad de contar con un proceso de planificación estratégica

Aspecto	Evaluación			Resultado
	Definitivamente (puntos 1)	No es seguro (puntos 2)	Definitivamente no (puntos 3)	
La empresa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.		2		2
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia y hay acuerdo sobre la base de los valores	1			1
El informe de la misión actual refleja claramente que se hace, para quién y por qué es importante.			3	3
Se refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.		2		2
Se tiene unos objetivos claros y metas LASER (L = Limitado, A = Acordado (por todos los implicados), S = Susceptible de ser medido, E = Específico, R = Realista)			3	3
Le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.			3	3
Se tiene claro los indicadores para medir el trabajo			3	3
La estructura interna de la organización o proyecto tiene eficacia y efectividad		2		2
El trabajo realizado encaja de forma coherente —las diferentes áreas de trabajo encajan respectivamente.		2		2
Los contextos externos e internos con los que funciona	1			1

son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.				
---	--	--	--	--

Fuente: Shapiro (2006 pág 5-6)

1.3.2.2.1 Elementos clave para formulación del plan estratégico

Según los propietarios de la empresa se tiene claridad en los valores, los elementos diferenciadores en la cultura organizacional así como parcialmente las estrategias que se quieren desarrollar (R. Chaves, comunicación personal, 12 de marzo del 2016). Para evaluar cuantos elementos estaban claramente definidos en la gestión de la empresa y debidamente documentados, se procedió a enlistarlos y evaluar su grado de presencia en la gestión de la empresa (Cuadro 14).

Cuadro 14. Cumplimiento de elementos necesarios para la formulación del plan estratégico

Elemento	Presencia		
	Si	Parcial	No
Análisis del entorno externo		X	
Análisis del entorno interno		X	
Misión			X
Visión			X
Valores	X		
Perfil estratégico		X	
Análisis FODA			X
Líneas Estratégicas		X	
Metas e indicadores SMART			X
TOTAL	1	4	4

Elaboración propia (2016)

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa sólo cuenta con 1 de los elementos necesarios para la planificación estratégica, tiene 4 parcialmente definidos y carece totalmente de 4, a pesar que maneja parte de los elementos. En el momento del análisis, la empresa no contaba con información documentada más que un estudio de la imagen gráfica, el perfil de la empresa, descripción de los productos y los catálogos correspondientes. En todos los materiales revisados, se evidenció la coherencia de los elementos que tanto quieren promover dentro de lo que se hace en la empresa (calidad, innovación, precios competitivos, diferenciación, responsabilidad social y ambiental).

Hasta este punto se ha evidenciado que la empresa Estilo y Color, están cumpliendo parcialmente los requisitos legales del país, tiene la necesidad de generar un proceso de planificación estratégica y posee parcialmente claridad ni documentación de los elementos clave para el desarrollo de un plan estratégico sostenible. Para continuar con el proceso de planificación estratégica, se pidió a los propietarios que hicieran una lista de temas clave que rijan la cultura organizacional y por ende, todas las acciones que desarrolle la empresa, los resultados de ese ejercicio fueron los siguientes (Cuadro 15):

Cuadro 15. Listado de temas clave para la empresa

	Ámbito económico	Ámbito social	Ámbito ambiental
1	Obtener márgenes atractivos de ganancia (mayor al 30%)	Brindar un buen ambiente de trabajo	Hacer un uso eficiente del recurso eléctrico
2	Incrementar las ventas	Cumplir con las condiciones obrero patronales	Hacer un uso eficiente del recurso hídrico
3	Innovar continuamente las líneas de productos	Integrarse en las actividades de la comunidad	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa
4	Aumentar la tasa de cierres de venta	Incorporar proveedores locales	Reducir la huella de carbono de la empresa
5	Dar seguimiento personalizado a los clientes hasta su próxima compra	Educar a los clientes sobre productos sostenibles de calidad	Hacer uso de fuentes alternativas de electricidad (paneles solares) ideal: ser autosostenibles
6	Tener una estrategia adecuada para la promoción de sus productos y servicios	Apoyar a familias o personas de la comunidad en condiciones difíciles	Tener un plan de reciclaje y manejo de desechos (en la empresa y comunidad)
7	Aumentar la cartera de clientes	Tener una línea de apoyo para los trabajadores en situaciones difíciles	Desarrollar acciones para la mitigación del impacto ambiental
8	Abrir nuevos puntos de venta propios y de distribuidores	Contar con un plan de formación permanente para los empleados de la empresa	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente

Elaboración propia (2016)

Los propietarios señalaron 24 temas clave que les gustaría incorporar en la gestión sostenible de la empresa, si bien todos los temas señalados son importantes, es necesario enfocarse en algunas actividades para ser eficientes en el uso de recursos y esfuerzo (tiempo), los cuales pueden irse ampliando en la medida que la empresa vaya creciendo.

Para hacer la priorización, se les pidió a los propietarios que enumeraran del 1 al 24 según prioridad, condiciones y capacidades actuales de la empresa (Cuadro 16).

Cuadro 16. Priorización de los temas clave para la gestión de la empresa

Ámbito económico	Ámbito social	Ámbito ambiental
Obtener márgenes atractivos de ganancia (mayor al 30%) 3	Brindar un buen ambiente de trabajo 2	Hacer un uso eficiente del recurso eléctrico 13
Incrementar las ventas 4	Cumplir con las condiciones obrero patronales 1	Hacer un uso eficiente del recurso hídrico 11
Innovar continuamente las líneas de productos 5	Integrarse en las actividades de la comunidad 22	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa 8
Aumentar la tasa de cierre de venta 14	Incorporar proveedores locales 12	Reducir la huella de carbono de la empresa 19
Dar seguimiento personalizado a los clientes hasta su próxima compra 16	Educar a los clientes sobre productos sostenibles de calidad 6	Hacer uso de fuentes alternativas de electricidad (paneles solares) ideal: ser autosostenibles 24
Tener una estrategia adecuada para la promoción de sus productos y servicios 7	Apoyar a familias o personas de la comunidad en condiciones difíciles 17	Tener un plan de reciclaje y manejo de desechos (en la empresa y comunidad) 20
Aumentar la cartera de clientes 9	Tener una línea de apoyo para los trabajadores en situaciones difíciles 18	Desarrollar acciones para la mitigación del impacto ambiental 23
Abrir nuevos puntos de venta propios y de distribuidores 15	Contar con un plan de formación permanente para los empleados de la empresa 21	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente 10

Elaboración propia (2016)

De acuerdo con la priorización realizada, se propone centrar los esfuerzos de la empresa en los primeros 10 temas en importancia, los cuales abarcan las 3 dimensiones de la sostenibilidad y se describen a continuación:

1. **Cumplir con las condiciones obrero patronales:** esta es el primer tema que los propietarios quieren abordar en la gestión de la empresa donde los trabajadores que se lleguen a incorporar cuenten con todas las condiciones de ley y beneficios que

puedan generar un arraigo del capital humano y por ende de la comunidad (ser justos con todos los que forman parte de la empresa).

2. **Brindar un buen ambiente de trabajo:** se velará por crear un ambiente de trabajo adecuado, que incentive a todas las personas involucradas a dar la milla extra, velando por el cumplimiento de los valores y la misión de la empresa.
3. **Obtener márgenes atractivos de ganancia (mayor al 30%):** para generar las ganancias necesarias que garanticen un adecuado crecimiento, es necesario hacer todos los procesos de manera eficiente y eficaz, reduciendo los costos con estrategias vinculadas a actividades que reduzcan el impacto ambiental de la empresa y la identificación de proveedores que compartan los valores de la empresa.
4. **Incrementar las ventas:** como la empresa es joven se necesita aumentar de manera sostenida las ventas, para poder cubrir los costos fijos y variables y generar ganancias que permitan crecer a la empresa.
5. **Innovar continuamente las líneas de productos:** esto es clave para el posicionamiento de la empresa, se busca que esta actividad sea continua para aumentar y mantener su ventaja competitiva con respecto a las empresas en Turrialba, ofreciendo a los clientes las mejores opciones de acuerdo a sus necesidades.
6. **Educar a los clientes sobre productos sostenibles de calidad:** la mayoría de los productos de la empresa tienen características que demuestran el compromiso de la empresa con el ambiente y la sociedad, es por esto que se debe educar a los clientes para que conozcan y valoren esas características que diferencian los productos de Estilo y Color de la competencia.
7. **Tener una estrategia adecuada para la promoción de sus productos y servicios:** se debe desarrollar una estrategia clara que marque el camino abrir mercados y posicionarse en la mente de los clientes.
8. **Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa:** en la medida de las posibilidades de la empresa, se debe tener presente la preferencia a adquirir tecnología que sea sostenible y que permite mejorar la eficiencia de los procesos de la empresa.

9. Aumentar la cartera de clientes: es necesario atraer a más clientes para que conozcan el valor agregado que brinda la empresa, para que no solo lleguen a comprar productos sino que pidan una asesoría de calidad para la toma de decisiones inteligentes y a la medida.

10. Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente: parte de la preocupación de la empresa es la huella de carbono que generan los diferentes productos que comercializa, es por esto que ven en las actividades organizadas por la comunidad o la municipalidad como una forma de reducir la huella y el impacto de la empresa al ambiente.

Los propietarios de Estilo y Color tienen claridad sobre la importancia de los 3 ámbitos de la sostenibilidad, la priorización se hace con base en la capacidad actual y el deseo de crecer para abrir oportunidades de trabajo en el Cantón de Turrialba, es por esto que primero necesita garantizar un buen ambiente laboral, fortalecer su gestión económica para desarrollar paralelamente acciones que mitiguen los impactos negativos al ambiente a causa de su operación.

4.3.3. Misión

Para el desarrollo de la misión, se siguió la estructura planteada por Goodstein, et.al (1998 pág. 198), donde se brindaron preguntas orientadoras a los miembros de la empresa, se recopilaron las principales ideas y se formuló la misión:

“Somos una empresa que brinda asesoría y productos de alta **calidad** para la decoración de interiores con una propuesta de valor distinta que se enfoca en la **innovación**, precios competitivos y garantía para superar las expectativas de los clientes integrando la responsabilidad **social y ambiental** en nuestra gestión”.

4.3.4. Visión

La visión fue construida a partir de preguntas generadoras propuestas por Goodstein, et.al (1998 pág. 198) y complementadas por Rainforest Alliance (s.f. pág. 14), el resultado de este proceso fue:

“Ser una empresa sostenible referente en Costa Rica para la decoración de interiores de alta calidad y competitiva con diseños innovadores tanto a nivel de tienda física como virtual”.

4.3.5. Valores

Los valores que guiarán el accionar de todas las personas vinculadas a la empresa Estilo y Color, serán la base para los proceso de toma de decisión y reflejaran la esencia del negocio. Según los resultados del taller, los valores que guiaran a la empresa y los que buscaran sean compartidos por los proveedores y aliados estratégicos son:

- **Honestidad:** nuestro compromiso con los clientes y los colaboradores será ser transparentes y honestos en todo momento sin importar las implicaciones que esto conlleve y los intereses personales y comerciales.
- **Respeto:** partimos del derecho universal de cada persona donde es libre de elegir y creer, es por esto, que respetaremos las opiniones de índole religioso, político, deportivo, amoroso, sin que sus preferencias o cualidades influyan en nuestro trato hacia ellos.
- **Responsabilidad social:** desarrollaremos acciones que apoyen a fortalecer en primer lugar el capital humano de la empresa para después apoyar al adecuado desarrollo de la comunidad.
- **Responsabilidad ambiental:** reducir el impacto negativo que genera la actividad de la empresa al ambiente es clave, por eso antes de tomar cualquier decisión tendremos presente su impacto y buscaremos la manera de mitigarlo.
- **Innovación:** para mantener nuestra ventaja comparativa, integraremos en nuestra gestión la innovación continua, tanto de nuestros productos y servicios como de nuestros procesos, cuidando de responder a las necesidades de nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo:** entendemos a la empresa como una red de personas que trabajan para cumplir una visión compartida. Por esto, que nos enfocaremos en brindar el mejor ambiente de trabajo, cumpliendo con las obligaciones obrero patronal para alcanzar metas propuestas que conlleven beneficios para todos.

4.3.6. Perfil de la organización

Estilo y Color es una empresa que busca constantemente la innovación de sus líneas de productos basándose en su propuesta de valor, la cual hace énfasis en calidad, respaldo (garantía), estilo, diseño, precios competitivos, innovación, responsabilidad social y ambiental. Esas son las características que distinguen nuestros servicios y productos para la decoración de interiores de hogares, oficinas, centros de estudio y locales comerciales.

La asesoría y comercialización de los productos se basa en un modelo de trato personalizado, que parte de la visita al lugar donde se realizará el trabajo, esto con el fin de tener los criterios necesarios para recomendar la mejor solución en términos de decoración. Actualmente funciona como una tienda virtual (página web y redes sociales) con una cobertura nacional, usando como puente para envíos el servicio de correos de Costa Rica (EMS Curier) o visitando directamente a las personas interesadas. En un mediano plazo estaremos abriendo un local cuya ubicación está por definirse.

Se posee la capacidad para hacer decoraciones de dimensiones pequeñas hasta ofrecer el servicio de llave en mano, donde brindamos todos los servicios complementarios (contamos con alianzas con proveedores de servicios) para que el cliente no se preocupe de ningún trámite o proceso tedioso relacionado al trabajo a desarrollar.

4.3.7. Análisis interno de la empresa FODA

Para retomar los principales resultados del análisis del entorno (interno y externo), se desarrolló la metodología FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a la empresa Estilo y Color, con el fin de contrastar los tipos de entornos y encontrar las mejores estrategias que los conduzcan a aprovechar sus fortalezas y oportunidades para

reducir sus limitaciones y amenazas. Este tipo de análisis, permite poner en perspectiva el contexto de la empresa para reducir su vulnerabilidad ante las amenazas tomando como base las fortalezas que la caracterizan con miras en alcanzar la sostenibilidad.

4.3.7.1 Fortalezas

- **Innovación constante:** la empresa incorpora continuamente productos en sus diferentes líneas como estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- **Servicio al cliente:** para la empresa es clave brindar el mejor servicio desde el primer contacto que hace una persona hasta la próxima compra que haga, siendo el respeto el principal valor y la honestidad para brindarle la mejor opción de acuerdo a las posibilidades y necesidades expresadas.
- **Tienda virtual:** la empresa ha encontrado en el uso de redes sociales una estrategia de bajo costo para introducirse en el mercado y posicionar tanto la marca como los productos. Una ventaja es que la mayor cantidad de clientes activos usan redes sociales así que constantemente se les puede informar sobre nuevos productos, servicios o promociones.
- **Proveedores de confianza:** se cuenta con una lista corta pero seleccionada de proveedores que comparten los mismos valores a los de Estilo y Color, creando una red de confianza y de apoyo mutuo sintiéndose más una relación de amistad que comercial.
- **Productos de alta calidad:** la principal garantía que se ofrece a los clientes es la calidad de los productos que adquiere con la empresa, en todos los casos se tienen certificados de garantía o respaldos en el caso que algo llegara a fallar, dando una respuesta inmediata y solución ajustada a las necesidades.
- **Compromiso:** la empresa tiene diferentes grados de compromisos tanto internos como externos hacia sus clientes, socios, ámbitos sociales y ambientales que se ven reflejados en su gestión y su manera de tomar decisiones. El mayor compromiso

hacia los clientes es brindarle lo que realmente necesita y no lo que tenga mayor valor para la empresa.

- **No poseen deudas:** hasta la fecha la empresa ha podido operar sin recurrir a fondos de terceros (bancos), ha sido capaz de aumentar en número la línea de productos que venden y cubrir los costos básicos de operación. Sin duda ha sido clave en el arranque del negocio para no tener una mayor presión en el periodo más difícil de la empresa que es el arranque.

4.3.7.2 Debilidades

- **Recursos económicos limitados:** el crecimiento de la empresa ha estado dado por la capacidad de rotación de inventario y la velocidad en que se generen las ventas, limitando en muchos casos las inversiones en términos de promoción, participación en ferias, procesos de capacitación e inversión.
- **No se tiene inventario de todas las líneas para garantizar entrega inmediata:** esta debilidad está vinculada con la anterior, para la empresa no es saludable económicamente tener un gran inventario de todas sus líneas, por esto, en muchas ocasiones los clientes (que actúan principalmente por impulso) piden un producto y al no tenerlo inmediatamente se alejan y no realizan la compra.
- **No tener página web:** el único medio usado para comunicarse con los clientes son las redes sociales, limitando su alcance a las personas que son usuarias de las mismas. Al no contar con una página web, la empresa pierde visibilidad para otro tipo de clientes que pueden no confiar en las redes sociales o que quieren hacer la compra en línea (usando tarjeta de crédito) y no se tiene el medio para hacerlo.
- **Falta ubicar producto en puntos de ventas de terceros:** Turrialba es un mercado pequeño comparado con el de Guápiles y Cartago (los más cercanos), lo que ocasiona que en algunos meses las ventas bajen significativamente alcanzando ingresos que son apenas superiores a los costos que hay que cubrir. Una de las estrategias para mantener constantes los ingresos es la colocación de productos en los mercados más grandes que no representen una competencia directa a la empresa, viendo esto también como una oportunidad de promoción (uso de letreros en los muestrarios de producto).

- **Falta más personal:** para desarrollar todas las actividades de la empresa solo se cuenta con una persona a tiempo parcial y una a tiempo completo, por lo que es complejo cubrir todas las actividades para una buena gestión y los pedidos en ciertos momentos de los clientes.
- **Falta posicionamiento de marca:** la empresa apenas comenzando así que está pasando por un proceso de abrirse paso en el mercado, con el firme propósito de ser la primera empresa en la que piensen cuando quieran decorar su casa. Esto todavía no ha pasado y la mayoría de personas del cantón desconocen de la operación de la empresa.
- **Todavía no es sostenible económicamente:** la manera en que se ha operado desde el inicio se basa en la inversión de las ganancias para tener más inventario y poder mantener un buen nivel de oferta. Por este modelo, la empresa no ha podido generar importantes sumas de dinero que permita crecer a un mejor ritmo o incorporar a más personas al negocio.

4.3.7.3 Oportunidades

- **Potencial para colocar productos en empresas de terceros:** por el tipo de productos que ofrece las empresas (diferentes, innovadores, con precios competitivos) se vuelven atractivos para otros empresarios de los mercados más cercanos, puesto que los proveedores de Estilo y Color no tienen rutas de distribución en la zona y hay posibilidad de exclusividad para la empresa.
- **Ferias que apoyan a productos de PYMES:** existen diferentes actividades a lo largo del año, por todo el país, que incentiva a la participación de MIPYMES como es el caso de Estilo y Color, para que puedan presentar sus productos, comercializarlos y generar redes de aliados estratégicos para los negocios.
- **Demanda del servicio a un precio competitivo:** existe demanda de los servicios y productos que ofrece la empresa, comúnmente las personas deben trasladarse a San José para poder adquirir productos distintos a los que hay en el mercado local, es por esto, que la empresa tiene una oportunidad trayendo estos productos a la zona para así evitarle a las personas trasladarse.

- **Demanda creciente de productos innovadores y eco-amigables:** una de las tendencias globales es el aumento de la demanda de productos responsables en la parte social y ambiental, esta misma tendencia no es ajena a la decoración de interiores, por tanto, el consumidor sigue aprendiendo y demandando productos diferentes, donde Estilo y Color tiene gran potencial.

4.3.7.4 Amenazas

- **Empresas con mayor posicionamiento que negocian con sus proveedores y obtienen mejores precios:** una de las mayores amenazas que tiene la empresa es que otra empresa de Turrialba pueda ir a negociar con los proveedores y por volumen ofrezcan el mismo producto a un mejor precio, ya que no se tiene la exclusividad en la venta de ninguna de las líneas.
- **Desconfianza / miedo de las personas a comprar por internet:** esta es una amenaza que afecta actualmente a la empresa, puesto que hay muchas personas que no están acostumbradas a comprar por internet o temen ser engañadas al depositar dinero y no recibir el producto por que cual pagaron. Es parte de la realidad vivida al no tener una tienda física que les de la confianza que necesitan a muchos de los potenciales clientes.
- **Cambios en las preferencias o tendencias de los productos:** la decoración de interiores es un área muy dinámica, que hace que un producto que está de moda rápidamente caiga en desuso.

Posterior a la identificación de los aspectos que conforman los elementos del FODA, se procedió a la priorización, basados en la probabilidad que pase y el impacto que tienen en la gestión actual de la empresa (Cuadro 17).

Cuadro 17. Análisis FODA de la empresa Estilo y Color

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante (2) • Servicio al cliente (3) • Tienda virtual- redes sociales- (6) 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener tienda física (5) • Recursos económicos limitados (1) • No se tiene inventario de todas las

<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de confianza (4) • Productos de alta calidad (1) • Compromiso (5) • No poseen deudas (7) 	<p>líneas para garantizar entrega inmediata (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tener página web (4) • Falta ubicar producto en puntos de ventas de terceros (5) • Falta más personal (8) • Falta posicionamiento de marca (2) • Todavía no es sostenible económicamente (3)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para colocar productos en empresas de terceros (4) • Ferias que apoyan a productos de PYMES- publicidad y contratos- (3) • Demanda del servicio a un precio competitivo en zonas fuera del valle central (1) • Demanda creciente de productos innovadores y eco-amigables (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con mayor posicionamiento que negocian con sus proveedores y obtienen mejores precios (1) • Desconfianza / miedo de las personas a comprar por internet (2) • Cambios en las preferencias o tendencias de los productos (3)

Fuente: Elaboración propia, 2016

De acuerdo a lo anterior, las principales fortalezas de la empresa están en ofrecer productos de alta calidad y diferenciados bajo un proceso de innovación constante, lo que ayuda a aprovechar las principales oportunidades que son la demanda de un servicio competitivo creciente de productos innovadores y eco-amigables. Las principales debilidades que enfrenta la empresa son tener recursos económicos limitados que inciden directamente en las estrategias para poder posicionar la marca que implica hacer inversiones importantes y constantes (mercadeo), estas debilidades aumentan el riesgo o impacto de las principales amenazas que son la posibilidad de que otra empresa en el mercado tenga mayor poder de negociación con los proveedores actuales y la desconfianza o miedo que tienen los potenciales clientes porque no conocen sobre la empresa.

Para definir las estrategias que fortalecerán el proceso de gestión, se elaboró una matriz (Cuadro 18) de donde se señalan acciones clave según los diferentes elementos planteados en el Cuadro 17.

Cuadro 18 Análisis de las estrategias FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista Fortalezas</p> <p>F1. Productos de alta calidad F2. Innovación constante F3. Servicio al cliente F4. Proveedores de confianza F5. Compromiso F6. Tienda virtual- redes sociales- F7. No poseen deudas</p>	<p>Lista Debilidades</p> <p>D1. Recursos económicos limitados D2. Falta posicionamiento de marca D3. Todavía no es sostenible económicamente D4. No tener página web D5. No se tiene inventario de todas las líneas para garantizar entrega inmediata D6. Falta más personal</p>
<p>Lista Oportunidades</p> <p>O1. Demanda del servicio a un precio competitivo en zonas fuera del valle central O2. Demanda creciente de productos innovadores y eco-amigables O3. Ferias que apoyan a productos de PYMES- publicidad y contratos- O.4 Potencial para colocar productos en empresas de terceros</p>	<p>FO (Maxi- Maxi)</p> <p>F1- O1 -Desarrollar estrategias para ofrecer producto a los clientes potenciales que valoran la calidad y diferenciación. -Elaborar una estrategia de mercadeo para comunicar las características diferenciadoras en los segmentos de mercado de lo demanda.</p> <p>F2-O2 -Elaborar un protocolo de selección de nuevos productos con base en las necesidades del segmento de mercado que busca ese tipo de productos. -Aprovechar espacios de promoción de productos para concientizar y educar al potencial cliente sobre como los productos de la empresa son innovadores y</p>	<p>DO (Mini- Maxi)</p> <p>D1-O1 -Aprovechar los espacios económicos para la promoción de los productos de la empresa (redes, ferias, exposiciones) -Construir una buena experiencia de satisfacción al cliente para que este sea el principal promotor de la empresa (boca a boca)</p> <p>D2-O2 -Elaborar una página web con un diseño que realce las características de los productos y sirva de enlace para clientes potenciales. -Definir una estrategia de costos vs beneficios para identificar el mejor punto de venta (tienda física).</p>

	responsables.	
<p>Lista Amenazas</p> <p>A1. Empresas con mayor posicionamiento que negocian con sus proveedores y obtienen mejores precios</p> <p>A2. Desconfianza / miedo de las personas a comprar por internet</p> <p>A3. Cambios en las preferencias o tendencias de los productos</p>	<p>FA (Maxi- Mini)</p> <p>F1-A1</p> <p>-Definición de estrategia para aumentar el volumen de venta como base para negociar la exclusividad.</p> <p>-Hacer alianzas para ofrecer los productos como complementos de otras empresas (ej. Centros de pintura) para aumentar ventas y promocionar la empresa.</p> <p>F2-A2</p> <p>-Usar los medios virtuales y ferias para educar al consumidor sobre las ventajas y seguridad de la compra en línea.</p> <p>-Elaborar una política de respaldo en caso que algo llegue a fallar para responder lo más pronto posible.</p>	<p>DA (Mini- Mini)</p> <p>D1-A1</p> <p>-Colocación de productos en otras empresas en mercados cercanos pero que no sean competencia para aumentar volumen de ventas.</p> <p>-Mantener una comunicación constante con los proveedores demostrando las ventajas que tienen de trabajar con la empresa que comparte sus mismos valores y no tratará sus productos como una línea más.</p> <p>D2-A2</p> <p>-Hacer una alianza con el Banco Nacional para integrar el módulo de cobro de ellos en la página web de la empresa como estrategia para generar confianza.</p> <p>-Compartir en redes sociales o correos experiencias positivas de clientes de la empresa (colocar fotos de productos cuando los clientes los reciben).</p> <p>-Brindar acompañamiento de cerca en todos los proceso de compra para que quede como referencia a otros posibles clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3.8. Líneas estratégicas

Para la definición de las líneas estrategias se tomó los componentes que conforman el enfoque de sostenibilidad (económico, social y ambiental) y el análisis de los temas clave priorizados por la empresa (Cuadro 16), para la identificación de los factores que pudieran describir una adecuada gestión empresarial sostenibles de acuerdo a las capacidades actuales de Estilo y Color. En el Cuadro 19, se retoman los temas claves priorizados según la dimensión de sostenibilidad:

Cuadro 19. Principales temas/ actividades priorizadas por la empresa para la gestión sostenible.

Ámbito económico	Ámbito social	Ámbito ambiental
Obtener márgenes atractivos de ganancia (mayor al 30%)	Brindar un buen ambiente de trabajo	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa
Innovar continuamente las líneas de productos	Cumplir con las condiciones obrero patronales	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente
Incrementar las ventas		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con base en los temas priorizados, se proponen los indicadores y la mejor manera de medirlos, pensando que sean la base para elaborar metas alcanzables y posibles de monitorear, con el fin de evaluar el nivel de esfuerzo (tiempo y recursos de la empresa) con respecto a los resultados obtenidos (Cuadro 20).

A pesar que solo son 10 indicadores, los propietarios de la empresa están comprometidos en buscar diferentes maneras de abordar los demás temas clave, pero tienen claridad en que los indicadores propuesto son los que se ajustan a su situación y capacidad actual, por tanto, prefieren concentrar sus esfuerzos y recursos en pocas acciones para obtener mayores impactos.

Cuadro 20. Indicadores de cada una de las líneas estratégicas de la empresa

Línea estratégica	Indicador (SMART)	Forma de medirlo
Sostenibilidad económica	Incremento en el margen de ganancias	-Porcentaje de ganancia con respecto al costo incurrido -Monto de la reducción de costos como reflejo de la eficiencia
	Innovar continuamente las líneas de productos	-Número de nuevos productos por año
	Incrementar las ventas	-Volumen de ventas mensuales -Número de clientes activos -Porcentaje de cierre de ventas
Sostenibilidad social	Brindar un buen ambiente de trabajo	-Días de vacaciones aprovechados -Horas laborales según acuerdos -Monto destinado a capacitación -Número de actividades para mejora de equipo de trabajo -Monto de inversión para cubrir las necesidades de los colaboradores
	Cumplir con las condiciones obrero patronales	-Al día en el pago de la CCSS -Al día en el pago del INS -Incremento de salario según ley -Contratos elaborados
Sostenibilidad ambiental	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa	-Montos de inversión destinados a tecnología sostenible -Montos de ahorros por uso de tecnologías sostenibles -Porcentaje de eficiencia por uso de tecnología sostenible
	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente	-Número de campañas en que se participa -Monto destinado a apoyar las campañas -Número de árboles sembrados (en día del árbol) -Porcentaje de reducción de los desechos,

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los indicadores establecidos y la manera de medirlos, van a permitir a la empresa integrar algunos temas clave que son compatibles con los priorizados y que los afectan directamente. En total la empresa contará con 10 indicadores para evaluar su capacidad de

responder a la generación de un negocio sostenible usando 22 formas de medirlos para posteriormente, estimar el impacto que esto causó en su implementación y hacer los ajustes que crea necesarios para el siguiente año.

4.3.9. Metas con sus respectivos indicadores

Para la descripción de las metas con sus respectivos indicadores, se desarrolló junto con los propietarios, los propósitos que guiarán en el tiempo el crecimiento estratégico de la empresa (corto, mediano y largo plazo). Para cada propósito se usó la información histórica de la empresa (primer año), así como porcentajes conservadores para estimar el aumento año con año (Cuadro 21).

Cuadro 21. Propósitos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo

Ámbito	Propósito	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Económico	Márgenes de ganancia atractivos	-Estandarizar los márgenes de ganancia a 30% -Reducir los costos en al menos un 2.5%	- Aumentar en al menos un 5% los márgenes de ganancia. -Reducir los costos al menos en un 5% -Mejorar la negociación con los proveedores (obtener mejores márgenes)	-Aumentar los márgenes de ganancia en al menos un 5% -Reducir los costos al menos en un 10% -Contar con la exclusividad de los productos que tienen mejor margen.
	Innovar continuamente las líneas de productos	-Introducir al menos 5 productos innovadores -Elaborar una estrategia que permita seleccionar los productos innovadores -Incorporar al menos 1 proveedor local	-Incorporar al menos 10 productos innovadores -Retirar los productos que no se ajustan a las necesidades -Analizar continuamente los cambios en tendencias y necesidades -Incorporar al menos 2 proveedor local	-Incorporar al menos 20 productos innovadores -Asegurar que al menos el 95% de los productos tengan demanda y se ajusten a las necesidades de los clientes -Incorporar al menos 2 proveedor local
	Incrementar las ventas	-Aumentar las ventas en al menos un 25% -Colocar producto en al menos 2 puntos nuevos de venta -Abrir un local	-Aumentar las ventas en al menos un 30% -Colocar producto en al menos 3 puntos nuevos de venta -Hacer al menos una alianza estratégica con	Aumentar las ventas en al menos un 40% -Colocar producto en al menos 4 puntos nuevos de venta -Abrir un segundo local -Hacer al menos 2

			un arquitecto	alianza estratégica con un arquitecto
Social	Brindar un buen ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores de la empresa aprovechan el 100% de sus vacaciones -Se invierte un 2% de las ganancias para mejorar las condiciones de los colaboradores -Se cuenta con un plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con un plan de monitoreo coordinación de vacaciones del personal. -Se invierte un 3% de las ganancias para mejorar las condiciones de los colaboradores. -Se invierte un 5% de las ganancias en cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se establece al menos una alianza con centros educativos formales o centros de capacitación para beneficiar a los colaboradores. -Se invierte un 5% de las ganancias para mejorar las condiciones de los colaboradores. -Se invierte un 8% de las ganancias en cursos de capacitación.
	Cumplir con las condiciones obrero patronales	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumplen con el pago de la CCSS y el INS -Incremento de salario según ley 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumplen con el pago de la CCSS y el INS -Incremento de salario según ley más un plus según ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumplen con el pago de la CCSS y el INS -Incremento de salario según ley más un plus según ganancias
Ambiental	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte en al menos una tecnología sostenible -Se ahorra al menos un 5% por el uso de tecnologías sostenibles -Se cuenta con un estudio de la eficiencia de la empresa en términos de procesos y productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte en al 2 una tecnologías sostenibles -Se ahorra al menos un 10% por el uso de tecnologías sostenibles - Se aumenta en al menos un 5% en la eficiencia de los procesos y productos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte al menos un 10% de las ganancias en tecnologías sostenibles -Se ahorra al menos un 15% por el uso de tecnologías sostenibles - Se aumenta en al menos un 15% en la eficiencia de los procesos y productos de la empresa
	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte al menos un 3% de las ganancias en campañas -Se tiene un estudio de los desechos generados por la empresa -Se realiza una siembra de árboles 	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte al menos un 5% de las ganancias en campañas - Se reduce en un 15% los desechos generados por la empresa -Se realiza una siembra de árboles 	<ul style="list-style-type: none"> -Se invierte al menos un 8% de las ganancias en campañas - Se reduce en un 30% los desechos generados por la empresa -Se realiza una siembra de árboles -Se analizan las brechas para poder obtener la bandera azul

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3.10. Plan de acción

Para que la empresa pueda poder en acción las actividades descritas en cada uno de los tiempos definidos, se hace necesario el desarrollo de un plan de acción que permita la designación de los responsables y las fechas para el alcance de las metas establecidas. En el Cuadro 22, se presenta el plan de acción para el corto plazo (año 1) como base para el ejercicio que la empresa deberá hacer en los siguientes años.

Cuadro 22. Plan de acción para el primer año

Ámbito	Propósito	Objetivo	Responsables	Semestre
Económico	Márgenes de ganancia atractivos	-Estandarizar los márgenes de ganancia a 30%	Gerente y el contador	I
		-Reducir los costos en al menos un 2.5%	Gerente y el contador	II
	Innovar continuamente las líneas de productos	-Introducir al menos 5 productos innovadores	Gerente	II
		-Elaborar una estrategia que permita seleccionar los productos innovadores	Gerente y colaboradores	I
		-Incorporar al menos 1 proveedor local	Gerente	II
	Incrementar las ventas	-Aumentar las ventas en al menos un 25%	Gerente y colaboradores	II
		-Colocar producto en al menos 2 puntos nuevos de venta	Gerente	I y II
		-Abrir un local	Gerente y colaboradores	II
	Social	Brindar un buen ambiente de trabajo	-Colaboradores de la empresa aprovechan el 100% de sus vacaciones	Gerente o responsable de recursos humanos
-Se invierte un 2% de las ganancias para mejorar las condiciones de los colaboradores			Gerente y contador	I y II
-Se cuenta con un plan de capacitación			Gerente	I
Cumplir con las		- Se cumplen con el pago de la CCSS y el INS	Gerente y contador	I y II

	condiciones obrero patronales			
		-Incremento de salario según ley	Gerente y contador	I y II
Ambiental	Incorporar tecnología sostenible en la operación de la empresa	-Se invierte en al menos una tecnología sostenible	Gerente	I
		-Se ahorra al menos un 5% por el uso de tecnologías sostenibles	Gerente y colaboradores	II
		-Se cuenta con un estudio de la eficiencia de la empresa en términos de procesos y productos	Gerente	I
	Participar en campañas o actividades relacionadas con el ambiente	-Se invierte al menos un 3% de las ganancias en campañas	Gerente y colaboradores	II
		-Se tiene un estudio de los desechos generados por la empresa	Gerente	I
		-Se realiza una siembra de árboles	Gerente	I

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3.11. Estrategia para operativizar el plan estratégico

El paso más importante del plan estratégico es su implementación en momentos clave de la empresa, en donde realmente se vuelva una herramienta de consulta para así planificar y evaluar el avance sobre las metas propuestas. Este debe ser un ejercicio permanente en donde los propietarios de Estilo y Color, serán los responsables de usar la información y definir las estrategias adecuadas para la consecución de las metas cuidando la esencia de la empresa (misión, visión y valores).

Para operativizar el plan estratégico se propone el siguiente esquema (Ilustración 7) donde se visualiza los momentos importantes en que la empresa deberá revisar y ajustar sus planes correspondientes.

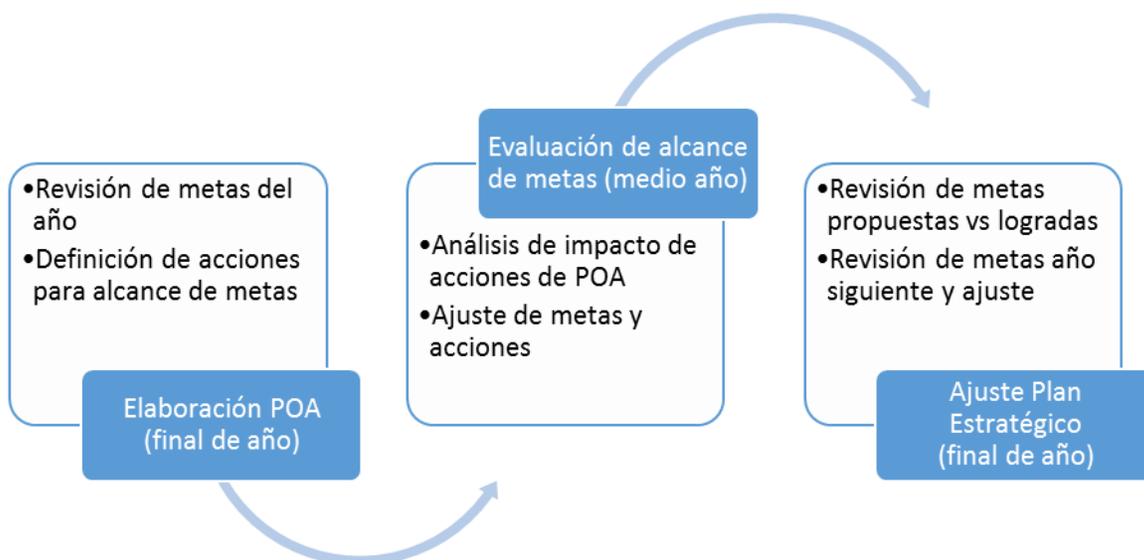


Ilustración 7. Fases importantes para revisión y ajuste de metas según el plan estratégico (Fuente: elaboración propia, 2026)

Para lograr la funcionalidad del plan estratégico, la empresa deberá usarlo en al menos 3 momentos o fases clave:

1. **Elaboración del Plan Operativo Anual (POA):** para definir las acciones que llevarán a la consecución de las metas establecidas en el plan estratégico, la empresa deberá tomar como base lo expuesto en el Cuadro 21 y con esto definir acciones, responsables, fechas y recursos necesarios. El momento indicado para hacer este ejercicio será a final del año con miras en implementación del año siguiente.
2. **Evaluación de alcance de metas:** a mitad de año se espera que la empresa haga un pequeño alto y analice el avance sobre el POA para así volver a reajustar las estrategias y acciones para el alcance de metas.
3. **Ajuste del plan estratégico:** si bien el plan estratégico está concebido para que tenga una vigencia del al menos 3 años, no deberá considerarse como un documento que no puede cambiarse. Por tanto, cada final de año (antes de hacer el POA) se deberá analizar las metas alcanzadas y revisar lo propuesto originalmente para hacer los cambios que mejor se ajusten a la realidad en ese momento.

Es importante aclarar que este es un ejercicio continuo dentro de la organización y los momentos señalados (Ilustración 7), son los principales pero no serán los únicos en que los propietarios deberán hacer una revisión y ajuste de sus planes para aprovechar las oportunidades presentes y potencializar las características de la empresa.

5. CONCLUSIONES

1. En Costa Rica el tejido empresarial (MIPYME especialmente) es el que mueve la economía, genera la mayor cantidad de trabajo y es la opción para que los emprendedores creen innovaciones. Esta realidad no escapa al Cantón de Turrialba, la cual tiene gran presencia de MIPYME, pero que por muchos años han carecido de apoyo claro y de una planificación cantonal que las fortalezca para puedan generar el impacto que realmente el cantón necesita.
2. De acuerdo a los empresarios entrevistados, en Turrialba es poco el apoyo brindado por los organismos del estado o por entes similares, siendo el servicio financiero el más usado y su área de contabilidad la más fuerte en su gestión (por sus implicaciones a nivel tributario). No se evidenciaron iniciativas o programas que promuevan el desarrollo sostenible de las MIPYME, lo que concuerda con los antecedentes brindados en la alcaldía y que según el nuevo alcalde se abordará con acciones específicas para el tejido empresarial.
3. La empresa Estilo y Color nace como un emprendimiento Turrialbeño con ideales de sostenibilidad, con una dirección clara a un nicho de mercado que valora esas iniciativas, pero que como en muchas empresas, se han dedicado a la operatividad y no a la generación de espacios y documentos estratégicos (plan estratégico), que logren concretar los ideales y ser coherente en su discurso. Es por esto que el plan estratégico sostenible es clave tanto para mejorar la gestión empresarial como para demostrar que se puede desarrollar un proceso escalable a más MIPYME del Cantón de Turrialba y del país.
4. Los propietarios de la empresa reflexionaron que no basta con tener buenas ideas sino que hay que plasmarlas claramente y que estas sean una línea transversal en todos los procesos desarrollados. Esto es muy importante puesto que carecer de esta información, representa un reto mayor en los procesos de toma de decisión donde

debe estar claramente definido que es lo que se quiere lograr y la manera de cómo hacerlo.

5. De acuerdo a la investigación, la empresa necesitaba un proceso de planificación estratégica para poder asegurar la sostenibilidad y la buena gestión del trabajo. Tenía solamente tenía claramente definidos los valores, cumpliendo parcialmente con los elementos que deben ser la base de la estrategia (análisis del entorno interno y externo, perfil y líneas estratégicas) y careciendo totalmente de misión, visión, análisis FODA y metas e indicadores SMART.
6. La planificación estratégica no es la respuesta a todo, primero una empresa debe cumplir con el marco legal regulatorio para poder operar legítimamente. En este caso, la empresa Estilo y Color cumplía con 2 de los 3 requisitos necesarios en el país (sólo faltaba el pago del seguro por riesgos de trabajo), que si bien los propietarios estaban conscientes de esto, ejemplifica lo complejo que es arrancar un negocio sin capital en un país con costos altos de operación (esta es la justificación de la alta tasa de informalidad en las MIPYME).
7. Para integrar la sostenibilidad en el proceso de planificación estratégica, es necesario incluir en todos los elementos sus tres ámbitos y no solo mencionarlos como grandes ideales sino que estos se presenten de manera concreta para agregar valor al negocio. Por esto, tanto la misión, visión, valores, perfil, análisis del entorno (interno y externo), FODA, líneas y metas los tienen expresamente indicados.
8. Para que la sostenibilidad fuera parte integral del crecimiento orgánico de la empresa, los tres ámbitos fueron establecidos como las tres grandes líneas de acción de la empresa (económica, social y ambiental), como una manera efectiva para permear la cultura organizacional no sólo a nivel de propietarios sino que llegue hasta los colaboradores y clientes. Si bien, no se puede ser sostenible si no se tiene estabilidad económica, de manera paralela hay que desarrollar acciones a nivel

social (empleos y condiciones justas) y ambiental (reducción de impacto a nivel energético y de agua).

9. Luego de este proceso, la empresa tiene claramente definidas acciones que de manera equilibrada y realista se puedan incorporar en la gestión de la empresa (a nivel operativo como de gerencia) con indicadores que permiten su medición y evaluación para estimar la eficiencia de las mismas y poder corregir lo que se necesite en el momento preciso.

10. Un plan estratégico sostenible si bien indica el camino para alcanzar la coherencia de lo que se dice con lo que se hace, no es suficiente para garantizar que se alcance la sostenibilidad. Para esto se necesita la apropiación de todos los actores implicados en el proceso y que se vuelva parte de la cultura organizativa, por esto un plan de acción y un plan de operativización se vuelven clave obligando a una revisión constante del plan hasta que se vuelva parte del ADN de la empresa.

6. RECOMENDACIONES

Empresa Estilo y Color

1. El primer paso que debe dar la empresa es completar los requisitos para la gestión legal de la empresa en el país, aprovechando los beneficios que puede obtener al ser parte de la Red de PYMES de Costa Rica. .
2. El siguiente paso para alcanzar los planteado es la elaboración del POA en donde se integren las líneas establecidas y se identifiquen las acciones, responsables, fechas y recursos necesarios que lleven a la consolidación de las metas.
3. Todos los años de vigencia del plan estratégico se deberá hacer una revisión y ajuste de lo planteado, con el fin de adecuar el plan con base en la realidad, los retos enfrentados y las oportunidades futuras.
4. Es importante que el ejercicio anual basado en el plan estratégico, se acompañe de un análisis riguroso del presupuesto anual y con base en esto se prioricen las acciones que vayan a tener mayor impacto en las metas.
5. La empresa debe diseñar e implementar las estrategias necesarias para poder maximizar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las debilidades y amenazas en el corto, mediano y largo plazo. Es recomendable iniciar en la consolidación de la tienda virtual antes de invertir en la tienda física.
6. Se recomienda buscar acciones más concretas y alianzas estratégicas con otros actores del cantón para potenciar las actividades vinculadas a la responsabilidad social y ambiental, puesto que tienen un impacto positivo pero una inversión importante.

Proveedores de servicios empresariales

7. Se necesita una mayor integración y divulgación de las oportunidades brindadas en el cantón para el fortalecimiento de las MIPYMES, puesto que hay mucho desconocimiento entre los empresarios.
8. Los diferentes actores que intervienen en la gestión de las empresas, deberían desarrollar un paquete de beneficios o incentivos de acuerdo al tamaño y rubro de las empresas para procurar un crecimiento sostenido de la economía y evitar los cierres continuos de empresas.

9. El crecimiento económico local de Turrialba debería ser una prioridad para entidades estatales, educativas y de investigación, por tanto se debería desarrollar una estrategia conjunta, que frene problemas graves como el poco relevo generacional.

Para la UCI

10. Enfrentar al estudiante a situaciones reales con implicaciones importantes en la gestión de una empresa es la mejor oportunidad para aprender, esta oportunidad debería seguir brindándose y medir el impacto de este tipo de intervenciones a largo plazo como forma de posicionamiento de la maestría.

7. REFERENCIAS

- 3M. 2016. Responsabilidad corporativa. Consultado el 12 de junio del 2016. Disponible en:http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/es_CR/about-3M/information/corporate/responsibility/
- Acosta, F; Rodríguez, O. 2008. Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 14:13-32p.
- Agencia Navarra de Innovación (ANAIN). (2008). Guía práctica: la gestión de la innovación en 8 pasos. Navarra, España.
- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. OIT, Buenos Aires, Argentina.
- ARSA. 2016. Productos: grifería. Consultado el 3 de junio del 2016. Disponible en <http://www.disarsa.com/catalogo>
- Bermejo, J. 2006. Muestreo aleatorio. Consultado el 12 de julio del 2016. Disponible en <http://www.uiah.fi/projects/metodi/252.htm>
- Betancurt, J. (2002). Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. T.G Red 2000.
- Brundtland.1987.Report of tje world commission on Environment and development: our common future. Consultado el 13 de noviembre del 2015. Disponible en <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Cámara Lorca.s.f. Formas Jurídicas de la Empresa. Cámara de Lorca. España.
- Cedeño, P., Aguilar, R. 2009. Clima empresarial en un Cantón de bajo crecimiento: El Caso de Turrialba. UCR. Turrialba, Costa Rica.
- Confederación empresarial de Madrid (CEIM). (n.d). La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. Madrid, España.
- Costa, J. 2010. Proceso de definición de líneas estratégicas. Consultado el 20 de marzo del 2016. Disponible en: <http://estrategiaynegocio.com/proceso-de-definicion-de-lineas-estrategicas/>
- Deras, JE; Stoian, D; Morales, D. 2003. La cadena productiva del bambú en Costa Rica Potencial de desarrollo de un recurso subutilizado en América Latina. Recursos Naturales y Ambiente/no. 46-47:127-136p.
- FLOR. 2014. Nuestros esfuerzos de sustentabilidad. Consultado el 3 de junio del 2016. Disponible en <http://www.flormexico.mx/sustainability.aspx>
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. Economía, Sociedad y Territorio, vol. III, n°12, 621-637.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). Planificación estratégica aplicada. Mc Graw Hill. Bogota, Colombia.

- Herrera, F. 2015. Manual técnico pisos de vinil alto tránsito, decks y Siding. DECOART. San José, Costa Rica.
- Hobbs, JE; Cooney, A; Fulton, M. (2000). Value chains in the Agri-food sector: What are they? How they work? Are they for me? Saskatoon, Canada, University of Saskatchewan.
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (n.d). Componentes de la gestión empresarial. INA, San José, Costa Rica.
- International Baccalaureate Organization (IBO). (2014). Guía de gestión empresarial. IBO, Ginebra, Suiza.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). 2016. Estadísticas económicas de empresas según provincia, Cantón y Distrito. Consultado el 10 de abril del 2016. Disponible en: <http://www.inec.go.cr/>
- Jiménez, M., Tapia, A., Riggioni, R., Coto, E. 2013. Estadísticas Relevantes de Turrialba: Situación del Cantón al 2012. UCR-CATIE, Turrialba, Costa Rica.
- La Gaceta. 2015. Declaratoria de interés público a las actividades e iniciativas de la estrategia zona económica especial Turrialba. Consultado el 13 de noviembre del 2015. Disponible en https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2015/02/09/COMP_09_02_2015.pdf
- Lopera, J; Ramíres, C; Zuluaga, M; Ortiz, J. 2010. El método analítico como método natural. Nómadas. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. n°25- 2010.
- Matrizfoda. 2011. ¿Qué es la matriz FODA. Consultado el 9 de diciembre del 2015. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/analisis-foda-profesional.html>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), 2015. Estado de Situación de las PYME en Costa Rica 2014. Consultado el 13 de noviembre del 2015. Disponible en: <http://www.meic.go.cr/web/563/estudios/pyme/estado-situacion-pyme-2014>
- Mulet, J. (2014). La innovación, concepto e importancia económica. Sexto congreso de Economía. Navarra, España.
- Omoedo, P., Gutierrezm E. (2004). Índice de Desarrollo Cantonal, Costa Rica. PNUD, San José Costa Rica.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2008). Desarrollo económico local DEL. Consultado el 27 de noviembre del 2015. Disponible en: <http://www.ilo.org/empent/areas/local-economic-development-led/lang-es/index.htm>
- Ortiz. S.f. Empresa y cultura emprendedora: La empresa y su entorno.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review diciembre 2011, 100-117.
- PYMES de Costa Rica. Trámites. Consultado el 12 de junio del 2016. Disponible: <http://pyme.go.cr/informacion.php?id=4>
- Rainforest Alliance. s.f. Guía para la gestión empresarial sostenible. FOMIN.
- Rengifo. 2011. Negocios inclusivos: una estrategia empresarial para reducir la pobreza. Consultado el 27 de noviembre del 2015. Disponible en:

- <http://www.programaamartyasen.com.ar/wp-content/uploads/2011/11/Negocios-Inclusivos.pdf>
- RoomMates.2016. Wall Decals: safety, Cleaning & Removal. Consultado el 12 de junio del 2016: <http://roommatesdecor.com/faq-wall-decals>
- Romero, I. (2006).Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas del desarrollo: Revista Latinoamericana de Economía. 37(146), 31-50.
- Ruiz, R. (2007). Planificación estratégica como parte de la gestión de empresas modernas (PPT). Seminario Universidad EARTH. Guácimo, Costa Rica.
- Rubio, P. (2008). Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de la Gestión Empresarial, Madrid, España.
- Shapiro, J. (1996). Evaluation: Judgement Day or Management Tool?
- Tello, M. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos.
- Toffler, A. sf. Writing SMART, short –term outcome objectives.
- TSE. (2015). Cantón Turrialba índices. Consultado el 27 de noviembre del 2015. Disponible en: https://www.tse.go.cr/pdf/ficheros_municipal2016/turrialba.pdf
- UNED. (2008). Hacia el estado de las MIPYMES: Primer diagnóstico nacional de MIPYMES. Serie Observatorio de MIPYMES.
- Valenzuela. M. 2015. Sure Strip: creatividad entre manos. VED. Vol. I, n°16-18.
- Vianney. 2016. Quienes somos. Filosofía. Consultado el 12 de junio del 2016. Disponible en: <http://www.vianney.com.mx/Conocenos/Index>

8. ANEXOS

Anexo 1: Acta de constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN			
Nombre completo del estudiante:	<i>Adriana Escobedo Aguilar</i>		
Nombre de la carrera:	<i>MAES06</i>	Generación:	<i>2014-2015</i>
Título del proyecto	<i>Propuesta de Plan Estratégico Sostenible de la empresa Estilo y Color, Turrialba, Costa Rica 2016-2019</i>		
Fecha de inicio del proyecto:	<i>16 de enero del 2016</i>	Fecha tentativa de finalización del proyecto:	<i>16 de abril del 2016</i>
Justificación del proyecto	<p><i>Cuando una empresa está funcionando mal y se tienen graves problemas que afectan su competitividad, el cambio, debería ser el camino a seguir; esto mismo aplica cuando una empresa tiene resultados positivos en su gestión, puesto que en cualquier momento otra empresa se puede presentar y restarle competitividad (si se está cómodo con la manera que se están haciendo las cosas). Según lo anterior, el cambio debe ser la constante en la gestión empresarial, pero debe ser un cambio planificado que se base en un análisis del contexto, fortalezas internas y una clara visión a futuro (Betancurt 2002).</i></p> <p><i>Al iniciar la gestión de una empresa, resulta clave la creación de un plan estratégico para plasmar la razón de ser de la empresa (misión, visión, objetivos), su estado actual (FODA), las metas a lograr en un corto, mediano y largo plazo, así como las diferentes actividades estratégicas a desarrollar para alcanzar las metas (líneas estratégicas). Cuando una empresa carece de esta información, se expone a una serie de dificultades máxime en situaciones que requieren tomar decisiones estratégicas (potenciales alianzas, productos, servicios, clientes) y su sostenibilidad en el tiempo.</i></p> <p><i>La empresa Estilo y Color, carece de un plan estratégico, si bien mencionan tener claridad en algunas actividades y nociones sobre la forma en que quieren desarrollar el negocio, no tienen ningún documento oficial de respaldo. Es importante mencionar que es clave para esta MIPYME contar con un plan 2016- 2019, puesto que será una herramienta clave para la gestión sostenible y los potenciales impactos que tendrá en la economía local del Cantón de Turrialba, que se caracteriza por limitadas fuentes de trabajo y pobre economía.</i></p> <p><i>Es importante mencionar que para los propietarios del taller, generar</i></p>		

	<p><i>procesos más eficientes, ser amigables con el ambiente, incrementar las utilidades y ser socialmente responsables, es una gran meta a alcanzar.</i></p>
<p>Diagnóstico e Identificación del Problema</p>	<p><i>Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), una empresa debe tener la capacidad de responder tres preguntas claves para una adecuada gestión: i) ¿dónde van?, ii) ¿cómo es su entorno? y iii) ¿cómo llegarán?. Si la empresa no puede responder indica que no se tiene una clara visión de futuro en su planeación y por tanto, no se podrá pensar estratégicamente en los productos o servicios a brindar con base en un real entendimiento del entorno y las necesidades de sus clientes.</i></p> <p><i>Cuando una empresa no ha hecho el ejercicio de entender internamente sus capacidades ni las de sus competidores, se expone a tener creencias peligrosas o verdades a medias y guiar su gestión a un proceso destructivo y no constructivo (Porter, 2011)</i></p> <p><i>Desde su creación, la empresa Estilo y Color ha carecido de una claridad estratégica (respuesta a las tres preguntas mencionadas) en cuanto a sus metas a futuro, sus estrategias y ha estado operando de manera diaria (sin metas) según las actividades, clientes y visitas programadas en el corto plazo. Es por lo anterior, que este proyecto de graduación, apunta a desarrollar de manera participativa el plan estratégico sostenible de la empresa, para que funcione como una herramienta práctica de consulta y de guía en la gestión empresarial.</i></p> <p><i>Por el contexto que tiene el Cantón de Turrialba, en lo que se refiere a la baja actividad económica local y pocas oportunidades de trabajo, el reto empresarial que enfrentan las MIPYMES como Estilo y Color es más grande y por tanto es necesario que tengan los elementos clave (plan estratégico) para asegurar su supervivencia en el tiempo, siendo al mismo tiempo competitiva a empresas que pueden llegar a la zona.</i></p>
<p>Metodología</p>	<p><i>El proyecto final de graduación, se realizará en la sede de la empresa Estilo y Color ubicada en Turrialba, Cartago. La investigación estará enmarcada en el desarrollo de 3 grandes fases, que comprenden i) la recolección de información primaria, ii) la recolección de información secundaria y iii) la elaboración del plan estratégico sostenible</i></p> <p><i>a) Recolección de fuentes primarias: Para realizar el análisis del entorno de la empresa Estilo y Color, se plantea el desarrollo de entrevistas semi- estructuradas con preguntas abiertas y cerradas a personas clave (Ej. Funcionario responsable del tema MIPYME en la municipalidad de Turrialba y empresarios), para conocer el contexto general de las empresas, las limitaciones que enfrentan y las oportunidades a las que tienen acceso empresas que buscan la sostenibilidad en su gestión. En lo referente al diagnóstico inicial (FODA) de la empresa, se plantea el desarrollo de un taller con los propietarios de la empresa. En este primer taller también se harán los primeros borradores de la misión, visión, valores y perfil estratégico. Posteriormente, se hará otro taller con los propietarios</i></p>

	<p>de la empresa y con personas clave que han apoyado en la gestión durante el 2015, con el fin de presentar los resultados del taller anterior y la construcción de las líneas estratégicas con sus respectivas metas e indicadores, así como el primer plan de acción para implementar las actividades señaladas para el primer año del plan estratégico. Es importante mencionar que los talleres serán planificados de tal manera que se integre horizontalmente los temas ambientales, económicos y sociales para garantizar con herramientas adaptadas para esos fines, la sostenibilidad del plan estratégico.</p> <p>b) Recolección de fuentes secundarias: Las fuentes secundarias son todas aquellas que brindan elementos que soporten lo desarrollado, estas pueden incluir artículos, documentos sobre el sector MIPYME, planeación estratégica así como los documentos que sistematicen a la empresa Estilo y Color o empresas que estén en el mismo sector, lo anterior es clave para cumplir con los objetivos propuestos. Se asegura que la información sea proveniente de fuentes fidedignas, entidades encargadas del fomento de este sector o la investigación, ya sean entidades públicas o privadas. Para este PFG, el análisis de las fuentes secundarias será el insumo para cubrir los vacíos de información para la construcción del plan estratégico sostenible de la empresa Estilo y Color, además de ser el apoyo para corroborar información brindada por las fuentes primarias.</p> <p>c) Elaboración del plan estratégico sostenible: Con la información recolectada en las fases 1 y 2, se procederá a la elaboración del documento de plan estratégico sostenible. Para la construcción de este producto, se basará en la estructura planteada en el marco teórico de este PFG, así como en las indicaciones del profesor tutor. El primer borrador del plan será presentado en una reunión con los propietarios de la empresa Estilo y Color para que puedan revisarlo y pedir los ajustes necesarios para generar la versión final del mismo.</p>
<p>Alternativas, Ideas o Soluciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un análisis del contexto de las MIPYMES de Turrialba para identificar elementos clave en la gestión de la empresa Estilo y Color. • Elaboración de un plan estratégico sostenible que apoye a la gestión exitosa de la empresa Estilo y Color y contribuya a la economía local de Turrialba. • Identificación de líneas estratégicas que contribuyan al alcance de la sostenibilidad en el tiempo • Aplicación de entrevistas a personas clave que conocen la gestión de las MIPYMES con visión de sostenibilidad
<p>Selección de la mejor alternativa</p>	<p>Elaboración de un plan estratégico sostenible que apoye a la gestión exitosa de la empresa Estilo y Color y contribuya a la economía local de Turrialba.</p>

<p>Resultados, productos e impactos obtenidos</p>	<p><i>Con el desarrollo del proyecto final de graduación se espera lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaborar un plan estratégico sostenible de calidad para la gestión de la empresa Estilo y Color, que los lleve al alcance de la sostenibilidad.</i> • <i>Apoyar en la identificación de líneas estratégicas que orienten la gestión y apoyen a la mejora de la economía local.</i> • <i>Apropiación de la herramienta por parte de los propietarios de Estilo y Color, puesto que se hará en un proceso participativo donde ellos serán los mayor involucrador.</i> <p><i>Los productos a entregar de este PFG serán:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documento con el análisis del contexto de las MIPYMES de Turrialba, así como los retos y las oportunidades.</i> • <i>Documento con los elementos clave para el desarrollo del plan estratégico (Misión, Visión, FODA, Valores y Objetivos Estratégicos)</i> • <i>Documento del plan estratégico y archivo (Word y Excel) con las líneas estratégicas que integren la sostenibilidad, metas según plazo.</i>
<p>Beneficiados con el proyecto(involucrados)</p>	<p><i>Indicar quienes recibirán:</i></p> <p>a) <i>directamente el resultado del proyecto (beneficiarios del proyecto): los beneficiarios directo serán los propietarios de la empresa Estilo y Color</i></p> <p>b) <i>indirectamente el resultado del proyecto (beneficiarios indirectos): potenciales proveedores locales (turrialbeños) de productos o servicios que puedan ser comercializados o facilitados por medio de la empresa (Ej. Lámparas, manteles, cortinas, servicios de pintura)</i></p>
<p>Recursos necesarios</p>	<p><i>Para el desarrollo de proyecto será necesario contar con material de oficina para la elaboración de entrevistas (guías), talleres y reuniones, se necesitará una computadora e impresora así como del tiempo.</i></p> <p><i>Se requerirá recursos económicos (alrededor de US\$150) para el desarrollo de las actividades mencionadas en la metodología, los cuales serán financiados por la estudiante y por la empresa.</i></p>
<p>Alcances y Limitaciones</p>	<p><i>Los principales riesgos que pueden afectar la culminación del PFG son los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Poca disponibilidad de tiempo por parte de las personas que serán entrevistadas.</i> • <i>Cambio de decisión de los dueños de la empresa sobre el proyecto (no seguir con el PFG)</i> • <i>Cierre de la empresa</i> <p><i>Enumerar el alcance del PFG:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documento con el listado de los retos y oportunidades en la economía del Cantón de Turrialba que afectan directamente en la gestión de Estilo y Color</i> • <i>Documento con la misión, visión, FODA, valores y objetivos estratégicos de la empresa Estilo y Color</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con las líneas estratégicas, metas según plazo (corto, mediano y largo)
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • General: Elaborar el plan estratégico sostenible (2016-2019) de la empresa Estilo y Color con el fin de mejorar su gestión empresarial y el impacto que pueda tener la empresa a la economía local de Turrialba, Costa Rica. • Específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el contexto en el que opera la empresa Estilo y Color, los principales retos y oportunidades para mejorar la economía local. • Construir los elementos clave del plan estratégico como lo es la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. • Identificar las líneas estratégicas así como las metas a corto, mediano y largo plazo con una visión de sostenibilidad (económica, social y ambiental)
Resumen Ejecutivo del Proyecto	<p>La sostenibilidad se ha vuelto la clave para que las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), puedan competir y mantenerse en un mercado cada vez más complejo. La planificación estratégica es sin dudas el primer peldaño para la construcción del camino hacia la sostenibilidad, la cual funciona como una brújula que indica el norte de la empresa y por ende, es la herramienta de referencia para la toma de decisiones estratégicas de toda empresa.</p> <p>En Costa Rica, las MIPYMES juegan un rol fundamental en la economía nacional, puesto que son las responsables de generar el 68,5% de los empleos del país, siendo la Región Central la que concentra el 75% de las MIPYMES (MEIC, 2015). El Cantón de Turrialba, perteneciente a la provincia de Cartago, se ubica dentro de la Región Central, pero presenta limitaciones importantes en los principales índices de desarrollo del país, ocupando el puesto 53 del índice de desarrollo humano cantonal de los 81 cantones del país (TSE, 2015). Es por esto que la incentivación de empresas en el cantón es una de las estrategias para mejorar las condiciones actuales del cantón.</p> <p>El proyecto final de graduación (PFG), se centrará en la construcción del plan estratégico sostenible (integrará las dimensiones económicas, sociales</p>

	<p>y ambientales) de la empresa <i>Estilo y Color</i> para el periodo 2016-2019. Esta empresa se dedica a la asesoría y venta de productos para la decoración de interiores de alta calidad y carece de un plan estratégico para alcanzar la sostenibilidad en el Cantón de Turrialba.</p> <p>La base conceptual del PFG se enfoca en los elementos necesarios para construir el plan estratégico sostenible de la empresa mencionada, por tanto se ha hecho una revisión de referencias bibliográficas que serán la guía del proceso. Entre los principales conceptos está la planeación estratégica (con sus diferentes componentes), la sostenibilidad (con sus 3 pilares), la innovación y el desarrollo económico local (con el enfoque de negocios inclusivos).</p> <p>Para desarrollar el PFG, se plantea el desarrollo de tres grandes fases: i) recolección de información primaria, ii) recolección de información secundaria y iii) elaboración del plan estratégico sostenible. La primera fase inicia la recolección de información mediante entrevistas semi-estructuradas dirigidas a personas clave que apoyan o que son parte de las MIPYMES de Turrialba con el fin de tener la información necesaria para el análisis del entorno de la empresa <i>Estilo y Color</i>. Posterior a esto se harán dos talleres con los propietarios de la empresa para elaborar de manera conjunta los diferentes elementos del plan estratégico sostenible. La segunda fase se hará para buscar información clave que llene los vacíos identificados en la fase 1. Y la tercer fase que es el análisis de la información recolectada, la elaboración del documento borrador del plan estratégico sostenible y la presentación del mismo para validarlo y ajustarlo.</p> <p>Las posibles conclusiones y recomendaciones para el PFG, están relacionadas a la importancia de una buena gestión basadas en la necesidad de un plan claro con una visión estratégica sostenible, sustentada en información precisa y valiosa, cuyo principal reto es la apropiación y uso adecuado en el proceso diario de la empresa.</p>		
Nombre completo y Firma del estudiante	Adriana Escobedo Aguilar	Fecha:	14-11-2015 _____ _____
Nombre completo y firma del profesor (a) que aprueba el PFG		Fecha:	_____ _____

Anexo 2. Cronograma: Plan de trabajo

Fases	Actividades	Productos	Fechas																	
			Mes 1					Mes 2					Mes 3							
			S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5			
1.Revisión de anteproyecto con tutor	1.1. Presentación del anteproyecto (ejemplo)	Documento PFG aprobado y corregida																		
	1.2. Aprobación del anteproyecto (ejemplo)																			
2.Levantamiento de la información o trabajo de campo	2.1. Elaboración instrumentos de recolección de información	Entrevista a informantes claves (municipalidad y emprendedores)																		
	2.2. Planeación del primer taller	Programa del taller																		
	2.3. Desarrollo primer taller con propietarios de la empresa	Diagnóstico inicial, misión, visión, valor y perfil estratégico																		
	2.4. Planeación del segundo taller	Programa del taller																		
	2.5. Desarrollo segundo taller con propietarios de la empresa y personas clave	líneas estratégicas con sus respectivas metas e indicadores																		

Anexo 3. Protocolo aplicado en las entrevistas



UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)
Entrevista MIPYMES Turrialba

Mi nombre es Adriana Escobedo, soy estudiante de la UCI y actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo de investigación para obtener mi título de maestría. Mi investigación busca Elaborar el plan estratégico sostenible (2016-2019) de la empresa Estilo y Color con el fin de mejorar su gestión empresarial y el impacto que pueda tener la empresa a la economía local de Turrialba, Costa Rica; por lo cual necesito hablar con usted y conocer la opinión sobre las oportunidades y limitaciones de las MIPYMES en el Cantón de Turrialba.

Solicito poder entrevistarle (a) y si me lo permite quiero aclarar unos puntos importantes antes de comenzar:

1. Tanto su participación como permanencia durante la entrevista es completamente voluntaria, así es que si hay alguna pregunta que no quiere responder o ya quiere dar por terminada la entrevista puede decírmelo sin ningún problema.
2. Su participación se mantendrá de forma anónima, yo no revelaré sus datos a nadie pero para mí sería muy valioso contar con su nombre y apellido para mi archivo de investigación.
3. Si existe alguna pregunta que no le ha quedado muy clara, no dude en pedirme aclaración.
4. Durante la entrevista estaré tomando notas para no perder algún detalle y poder analizar correctamente sus respuestas ya que **no poseo ningún equipo de grabación**. Si esto le molesta o incomoda agradezco que me lo haga saber

Me gustaría confirmar con usted que todos estos puntos han quedado claros y que su participación en esta entrevista es voluntaria. Esta entrevista tendrá una duración aproximada de 15 minutos.

I. Información general

Fecha	
-------	--

Nombre del entrevistado	
Puesto del entrevistado	

II. Sobre el contexto de las MIPYMES en el Cantón de Turrialba

1. ¿Cuántas MIPYMES hay en el Cantón de Turrialba? _____
2. ¿Cuáles son los principales servicios o productos que ofrecen las MIPYMES de Turrialba?
 - 2.1 Productos agrícolas: _____
 - 2.2 Servicios relacionados a la belleza: _____
 - 2.3 Agroindustria: _____
 - 2.4 Turismo: _____
 - 2.5 Comercio: _____
 - 2.6 Ganadería: _____
 - 2.7 Otros (¿Cuáles?): _____

3. ¿Cuáles son los sectores de MIPYMES que están apoyando en su institución? (si es institución de apoyo a MIPYME)

4. ¿Cuáles son las áreas más fuertes de su empresa?

4.1 Planificación estratégica

4.2 Comercialización

4.3 Mercadeo

4.4 Costeo y manejo contable

4.5 Liderazgo

4.6 Otros (¿Cuáles?): _____

5. Si una MIPYME quisiera ser sostenible, ¿Qué elemento debería integrar en su gestión?

a. _____

b. _____

c. _____

III. Sobre los principales retos de las MIPYMES

6. Según su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las MIPYMES para ser exitosas?

a. _____

b. _____

c. _____

IV. Sobre las principales oportunidades de las MIPYMES

7. ¿Qué instituciones brindan servicios de apoyo para MIPYMES?

a. _____

b. _____

c. _____

8. ¿Cuáles son las directrices para el apoyo de MIPYMES en el Cantón de Turrialba?

a. _____

b. _____

c. _____

9. ¿Qué incentivos o servicios de apoyo están brindándose a las MIPYMES del Cantón?

a. _____

b. _____

c. _____

10. ¿Cuáles acciones se están desarrollando para alcanzar la sostenibilidad?

a. _____

b. _____

c. _____

Muchas gracias

Anexo 4. Lista de personas entrevistadas para el análisis del entorno

Nombre del entrevistado	Nombre de la empresa / organización	Descripción de la empresa	Fecha de la entrevista
Laura Méndez (Propietaria)	TICOPAN / TICOCINA	La primera es una panadería que busca brindar producto de alta calidad La segunda es una empresa que distribuye todo lo relacionado a decoración de pasteles.	30 de marzo del 2016
Christofer Claxton (Propietario)	AC Express	Es una empresa que ofrece el servicio de importación de productos de Estados Unidos	1 de abril del 2016
Ricardo Monge (Propietario)	Cerrajería y Ciclo Monge	Empresa dedicada a la elaboración de soluciones de cerrajería y todas las líneas de bicicletas (accesorios y repuestos)	4 de abril del 2016
Marcelo Araya (propietario)	360 Studio	Se dedican al diseño gráfico e impresión de materiales publicitarios	14 de abril del 2016
Brian Palma (propietario)	Soluciones informáticas	Empresa que brinda servicios o soluciones informáticas dirigidas a MIPYMES	14 de abril del 2016
Luis Fernando León (Alcalde de Turrialba)	Municipalidad de Turrialba	Nuevo alcalde de la Municipalidad de Turrialba	13 de mayo del 2016

Anexo 4. Herramienta para determinar la necesidad de un proceso de planificación estratégica.

Aspecto	Evaluación			Resultado
	Definitivamente (puntos 1)	No es seguro (puntos 2)	Definitivamente no (puntos 3)	
La organización/proyecto tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.				
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la organización/proyecto y hay acuerdo sobre la base de los valores de la organización/proyecto.				
El informe de la misión actual de la organización/proyecto refleja claramente que hace la organización/proyecto, para quién y por qué es importante.				
La organización/proyecto refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.				
La organización/proyecto tiene unos objetivos claros —estas metas son LASER L = Limitado A = Acordado (por todos los implicados) S = Susceptible de ser medido E = Específico R = Realista				
A la organización/proyecto le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.				
La organización/proyecto tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.				
La estructura interna de la organización o proyecto tiene eficacia y efectividad				
El trabajo realizado por la organización o proyecto encaja de forma coherente —las diferentes áreas de trabajo encajan respectivamente.				
Los contextos externos e internos con los que funciona la organización o proyecto son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.				

Fuente: Shapiro J (2006 pág. 5-6).

Anexo 5. Información adicional empresa Estilo y Color.

			
<p>Somos una empresa que busca brindarle la mejor experiencia en la transformación de sus espacios mediante asesoría y productos de alta calidad, con estilo y a precios competitivos.</p> <p>Nuestra propuesta de valor: Calidad + Estilo + Color Innovación + Precio + Ambiente + Social = </p>	 <p>Producto: Vinilo personalizado (foto mural) Detalle: personalizamos todo tipo de imagen para todos los espacios</p>	 <p>Producto: Vinilos decorativos adhesivos Detalle: más de 100 diseños para decorar diferentes espacios para todas las edades (bebés, niños, niñas, jóvenes y adultos)</p>	 <p>Producto: Grifería Detalle: más de 5 diseños diferentes con un estilo distinto.</p>
 <p>Producto: Pisos vinílicos Eco-Amigables Detalle: 10 diseños de alta calidad con certificado de garantía para alto tránsito</p>	 <p>Producto: Papel tapiz Detalle: más de 100 diseños distintos para cada tipo de espacio, cada rollo cubre 5m²</p>	 <p>Producto: Ropa de cama y accesorios Detalle: diseños distintos para cada tipo de espacio. Además contamos con muebles y detalles especiales para su hogar y oficina.</p>	 <p>Producto: Siding/ Decks y rodapiés Detalle: contamos con diseños de alta calidad con certificado de garantía.</p>
 www.estiloycolor.com	 estiloycolorcr@gmail.com	 /estiloycolorcr	 (506) 8995-6312

Perfil de la empresa

¿Quiénes somos?

La empresa Estilo y Color nace como respuesta a una creciente demanda de asesoría y productos de calidad para la decoración de interiores en áreas fuera del valle central. Es por esto que en marzo del 2015, materializamos una idea de negocio en una empresa innovadora con un alto compromiso con la satisfacción del cliente final.

Estilo y Color es una empresa que busca constantemente la innovación de sus líneas de productos basándose en su *propuesta de valor*, la cual hace énfasis en calidad, respaldo (garantía), estilo, diseño, precios competitivos, innovación, responsabilidad social y

ambiental. Esas son las características que distinguen nuestros servicios y productos para la decoración de interiores de hogares, oficinas, centros de estudio y locales comerciales.

Líneas de productos

Contamos con 8 líneas de productos para la decoración de interiores las cuales son ofertadas por proveedores que comparten nuestras propuestas de valor.

- Vinilos decorativos adhesivos
- Vinilos decorativos personalizados
- Foto murales
- Papel tapiz
- Ropa de cama y accesorios
- Pisos vinílicos eco-amigables y terminaciones
- Decks y Siding eco-amigables
- Grifería
- Y más...

Para nosotros lo más importante es ofrecer servicios y productos ajustados a las necesidades de la o el cliente, por tanto hemos desarrollado alianzas estratégicas con diferentes proveedores para suplirnos de productos distintos a las líneas mencionadas con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los clientes. Además ofrecemos los servicios de instalación para todas las líneas así como servicios complementarios (pintura, fontanería, construcción entre otros).

Nuestro modelo de negocios

La asesoría y comercialización de nuestros productos se basa en un modelo de trato personalizado, en donde el punto de encuentro inicial se busca que se dé en la ubicación donde se realizará el trabajo, esto con el fin de tener los criterios necesarios para recomendar la mejor solución en términos de decoración.

Actualmente funcionamos como una tienda virtual (página web y redes sociales) con una cobertura nacional, usando como puente para envíos el servicio de correos de Costa Rica

(EMS Curier) o visitando directamente a las personas interesadas. En un mediano plazo estaremos abriendo un local cuya ubicación está por definirse.

Tenemos la capacidad para hacer decoraciones de dimensiones pequeñas hasta ofrecer el servicio de *llave en mano*, donde brindamos todos los servicios complementarios (contamos con alianzas con proveedores de servicios) para que el cliente no se preocupe de ningún trámite o proceso tedioso relacionado al trabajo a desarrollar.

Perfil de cliente

Nuestra empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de personas que compartan nuestra propuesta de valor. Comúnmente este tipo de cliente está asociado a clase media- alta, tiene conocimiento sobre las líneas o tendencias generales en decoración de interiores, les gusta informarse de las diferentes opciones en el mercado y generalmente son mujeres, además se ubican tanto dentro como fuera del área metropolitana.

Información clave

Fecha de creación	20 de marzo del 2015
Representante legal	Ricardo Chaves López, Ced. 3-439-067
Tipo de figura legal	Física
Facturación	Inscritos a hacienda (factura timbrada)
Correo electrónico	estiloycolorcr@gmail.com
Página web	www.estiloycolor.com (en construcción)
Redes sociales	www.facebook.com/estiloycolorcr Instagram y twitter: estiloycolocr
Teléfono	(506) 8995-6312 (506) 8889-5042

Anexo 6. Carta de aceptación del PFG



Turrialba, 7 de junio del 2016

Sra.
Adriana Escobedo Aguilar
Maestría en Administración de Empresas Sostenibles
Universidad para la Cooperación Internacional-

Estimada Sra. Escobedo,

Reciba un cordial saludo deseando que sus proyectos marchen exitosamente, me comunico con usted para lo siguiente:

Para nuestra empresa Estilo y Color, es una gran oportunidad y contribución que usted haya decidido hacer su Proyecto Final de Graduación con nosotros. Como usted lo sabe, tenemos todo el interés de dar una propuesta diferente a clientes interesados en productos y servicios de calidad con responsabilidad social y ambiental, así que la creación del plan estratégico 2016-2019 es clave para que eso suceda.

Reiteramos nuestro apoyo en todo lo necesario para hacer de la mejor manera el ejercicio académico que está realizando con el máximo objetivo de tener una herramienta clara que nos sirva para la toma de decisiones y planificación a futuro. De acuerdo con lo conversado previamente, entendemos que el contenido del Plan estratégico se enfocará en:

- Introducción
- Análisis del entorno (interno y externos)
- Desarrollo de la misión, visión y valores
- Elaboración del perfil estratégico
- Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Líneas estratégicas
- Metas e indicadores a corto, mediano y largo plazo.

Le agradecemos nuevamente habernos tomado en consideración para el desarrollo de las actividades y estamos ansiosos de recibir el informe.

Saludos

Ricardo Chaves López
Representante Legal
Estilo y Color

Turrialba, CR. Tel: 8995-6312

Email: estiloycolorcr@gmail.com

