

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARRERA DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**“Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral
para la Librería Costarricense S.A.”**

Trabajo Final de Graduación para optar al Grado de Licenciatura en Dirección
de Empresas

Autores:

Alpízar Granados Guadalupe

Cambronero Morales Carlo

Chaves Montero Kevin José

Ramírez Cambronero Vincent

Tutor: MBA. Juan Carlos López Barquero

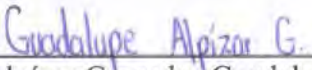
Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro

2021

**Registro de firmas: sustentantes y tribunal evaluador.
Seminario de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en
Dirección de Empresas**

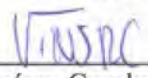
“Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Librería Costarricense S.A.”

Sustentantes:

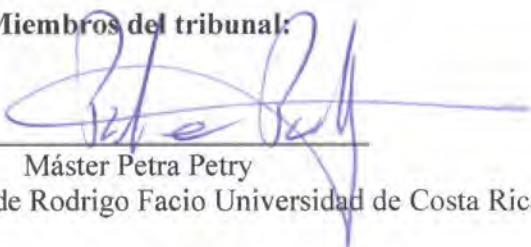

Alpizar Granados Guadalupe

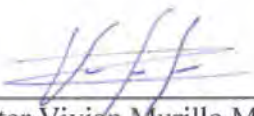

Cambronero Morales Carlo

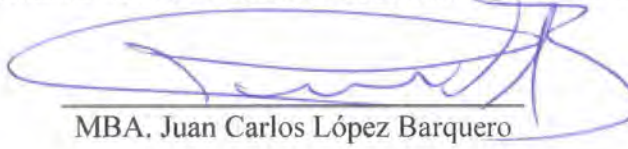

Chaves Montero Kevin José



Ramírez Cambronero Vincent

Miembros del tribunal:


Máster Petra Petry
Representante Sede Rodrigo Facio Universidad de Costa Rica


Máster Vivian Murillo Méndez
Representante Sede de Occidente Universidad de Costa Rica


MBA, Juan Carlos López Barquero
Profesor Tutor


Lic. Rodrigo Morera Arias
Lector


Lic. Mauricio Mondragón Chacón
Lector

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Este esfuerzo reflejado en este logro académico, se lo dedico principalmente y con mucho cariño a mi madre Kathy y a mi padre Juan Vicente, quienes me han dado la educación y además de su cariño, el apoyo incondicional que necesité en toda esta trayectoria. La dedicación también es para mi novia Jireh, por ser mi confidente y ser de inspiración para mi vida.

De igual manera, le dedico esta etapa que concluye, a mis amigos, quienes han sido ejemplo de superación y me han motivado a no rendirme.

Vincent Ramírez Cambrero

Quiero dedicar este trabajo a Dios, quien es mi soporte cada día que pasa y a quien debo todo lo que sé, todo lo que soy y todo lo que tengo. También a la Virgen María que intercede todos los días rogando por nuestro bienestar y en quien he encontrado consuelo en cada una de las etapas de mi vida.

Se lo dedico a mis padres, Alexander y Vanessa, quienes me han brindado su apoyo y amistad con el pasar de los años, y a quienes amo con todo mi corazón. No puedo dejar de lado a mis hermanos mayores Mario y Pedro, que con su ejemplo de vida me han inspirado a siempre seguir adelante y luchar por mis sueños.

También se lo dedico este logro a mi hija Gloriana, quien ha sido el aliciente para siempre mirar hacia el frente y ha sido la motivación para no dar menos del cien por ciento en cada uno de los retos que me presenta la vida. Igualmente, a todas las personas allegadas en mi vida, mi familia panameña y costarricense, mis compañeros, profesores y a todas aquellas personas que me han demostrado su amor y me han brindado su compañía, en especial a Daniela, quien ha sido muy importante para mí y a quien llevo en mi corazón.

Carlo José Cambronero Morales

Dedico esta tesis en primer lugar a mis padres y familiares, quienes brindaron todo su apoyo, amor e inspiración a lo largo de todo este proceso, tanto en los mejores momentos como en las circunstancias más difíciles.

A las buenas amistades, quienes lograron que este paso universitario fuera un proceso lleno de alegrías, amistades y experiencias únicas.

Al personal docente que me facilitaron el conocimiento, así como asesoramiento y apoyo cada vez que este fue necesario durante toda la carrera universitaria, así como la guía para concluir con este trabajo final de graduación de la mejor manera.

Kevin José Chaves Montero

En primera instancia, dedico este proyecto a Dios quien ha guiado e iluminado mi camino para concluir exitosamente cada una de las etapas afrontadas y para alcanzar con éxito los objetivos que me he propuesto.

Por otra parte, a mis padres, hermanos y a mi pareja quienes me han apoyado incondicionalmente durante este proceso y han contribuido en mi crecimiento personal, académico y profesional.

Por último, a mis amigos, compañeros y docentes quienes han ayudado de sobre manera para llevar a cabo esta etapa de mi vida hasta su conclusión exitosa.

Guadalupe Alpízar Granados.

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios, por ser nuestro soporte en todo tiempo. A los compañeros por el compromiso y esfuerzo brindado en cada paso hasta la conclusión de tan valioso Trabajo Final de Graduación.

Se agradece también de manera especial, a nuestro tutor Juan Carlos López y a los lectores del proyecto, Mauricio Mondragón y Rodrigo Morera, quienes estuvieron anuentes de nuestro proceso, brindando su apoyo y conocimiento, siendo estos, una gran ayuda para concluir este logro.

A la empresa La Librería Costarricense S.A., y su cordial atención, por haber confiado en nuestro trabajo y habernos proporcionado la información requerida, permitiendo así, llevar a cabo el presente proyecto.

También agradecemos a cada uno de los profesores que han sido parte de nuestros años de carrera, quienes, con su esmero y dedicación, nos han transmitido a través de su enseñanza y amistad, el conocimiento y las habilidades necesarias para nuestro crecimiento profesional y personal.

Finalmente, manifestamos nuestra gratitud a la Universidad de Costa Rica, por ser nuestra alma mater y habernos dado una sobresaliente formación académica y educación de calidad, permitiéndonos concretar los estudios superiores de forma exitosa.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	VIII
Resumen ejecutivo.....	1
Introducción.....	3
Justificación	6
Alcances.....	8
Limitantes	9
Objetivos.....	10
Objetivo General:.....	10
Objetivos específicos:.....	10
Capítulo I. Contextualización de la industria en que se desarrolla La Librería Costarricense S.A y generalidades de los conceptos de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral.....	11
1.1 Contextualización de la industria en que se desarrolla La Librería Costarricense S.A.	11
1.1.1 Antecedentes de la industria librera en Costa Rica.....	11
1.1.2 Evolución y desarrollo de la industria librera en Costa Rica	12
1.2 Contexto de las PYMES en Costa Rica	13
1.2.1 Contribución de las PYMES en la economía nacional	14
1.2.2 Impacto de la pandemia para el sector comercial y servicios de Costa Rica.....	17
1.3 Características de la Zona de Occidente.	18
1.3.1 Contexto histórico de la región de Occidente	19
1.3.2 Características económicas	20
1.3.3 Características demográficas.....	21
1.4 Fundamentos teóricos y conceptuales con respecto a un Plan Estratégico.....	24
1.4.1 Concepto de Planificación.....	24
1.4.2 Concepto de Estrategia.....	25
1.4.3 Teoría de Planificación Estratégica.....	26

1.4.4 Evolución de la Planificación Estratégica.....	27
1.4.5 Elementos clave de la Planificación Estratégica.....	28
1.4.5.1 Misión y Visión.....	28
1.4.5.2 Valores.....	29
1.4.5.3 Objetivos estratégicos.....	31
1.4.5.4 Estrategias.....	31
1.4.5.5 Planes de Acción.....	33
1.4.5.6 Plan Estratégico.....	34
1.4.6 La razón de la Planificación Estratégica.....	35
1.4.6.1 Importancia de un Plan Estratégico.....	35
1.4.6.2 Ventajas de la Planificación Estratégica.....	36
1.4.6.3 Desventajas de la Planificación Estratégica.....	37
1.4.6.4 Limitaciones de la Planificación Estratégica.....	37
1.4.7 Etapas de la Planificación Estratégica.....	39
1.4.7.1 Etapa 1. Desarrollo de una visión estratégica, misión y valores.....	40
1.4.7.2 Etapa 2. Establecimiento de objetivos.....	41
1.4.7.3 Etapa 3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.....	42
1.4.7.4 Etapa 4. Ejecutar la Estrategia.....	43
1.4.7.5 Etapa 5. Supervisar los alcances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.....	43
1.5 Fundamentos teóricos y conceptuales del Cuadro de Mando Integral.....	44
1.5.1 Reseña Histórica del Cuadro de Mando Integral.....	46
1.5.2 Definición de Cuadro de Mando Integral.....	47
1.5.3 Componentes Básicos del Cuadro de Mando Integral.....	49
1.5.3.1 Mapas Estratégicos.....	49
1.5.3.2 Perspectiva Financiera.....	53
1.5.3.3 Perspectiva de Clientes.....	56
1.5.3.4 Perspectiva de Procesos Internos.....	57

1.5.3.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	62
1.5.4 Proceso de Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	65
1.5.4.1 Diagnóstico de la Empresa	66
1.5.4.2 Evaluar el marco estratégico de la empresa.....	67
1.5.4.3 Desarrollar objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.....	68
1.5.4.4 Establecimiento de metas e iniciativas estratégicas.	70
1.5.4.5 Establecimiento de Indicadores	70
1.5.4.6 Establecimiento de Planes de Acción y responsables	71
1.5.5 Errores Típicos	71
1.6 Herramientas de Análisis del contexto estratégico de la empresa	73
1.6.1 Análisis del entorno de la empresa.....	73
1.6.1.1 Análisis Interno.....	73
1.6.1.2 Análisis Externo	74
1.6.1.3 Matriz FODA.....	74
1.6.1.4 Definición de la Estrategia:	75
1.6.2 Las cinco fuerzas de Porter	77
1.6.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	78
1.6.2.2 Amenaza de nuevos competidores	79
1.6.2.3 Poder de negociación de los clientes	80
1.6.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	80
1.6.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos	81
1.6.3 Benchmarking	82
1.6.4 Análisis PESTEL y el análisis STEEPLE.....	83
1.6.5 Matriz de Posición Competitiva.....	84
1.6.6 Escala de clima organizacional (EDCO).....	87
Capítulo II. Descripción de los Aspectos Internos Actuales Concernientes a la Librería Costarricense S.A.	89
2.1 Antecedentes de la Librería Costarricense S.A.....	89

2.2 Situación Actual de la Librería Costarricense S.A.	90
2.2.1 Tipo de Empresa y Productos Ofrecidos.....	90
2.2.2 Competidores	92
2.2.3 Principales Proveedores	95
2.2.4 Ubicación de los Puntos de Venta.....	98
2.2.5 Esquema Organizacional.....	101
2.2.6 Mercado Meta	108
2.2.6.1 Instituciones Públicas y Privadas	108
2.2.6.2 Público en General.....	110
2.3 Descripción del Marco Estratégico Actual de la Librería Costarricense S.A.....	111
2.3.1 Misión.....	112
2.3.2 Visión	112
2.3.3 Valores	112
2.3.4 Plan Estratégico de Negocios o Competitivo.....	114
2.3.5 Objetivos Estratégicos de Negocios, Iniciativas y Planes de Acción	115
Capítulo III. Diagnóstico y análisis externo e interno de la situación actual de la Librería Costarricense S.A de acuerdo con las herramientas consideradas para la propuesta.....	118
3.1 Análisis del entorno general en donde se desarrolla la Librería Costarricense S.A.	121
3.1.1 Factores Políticos	121
3.1.2 Factores Económicos.....	122
3.1.2.1 Tipo de Cambio	122
3.1.2.2 Tasas de Interés	124
3.1.2.3 Índice Precios e Inflación	127
3.1.3 Factores Sociales.....	131
3.1.3.1 Factores Demográficos	131
3.1.3.2 Factores Socioeconómicos	135
3.1.3.3 Factores Cambios de tendencias de consumo.....	136
3.1.3.4 Desarrollo del Comercio Local.....	136

3.1.4 Factores Tecnológicos.....	137
3.1.4.1 Análisis de las variables tecnológicas locales	141
3.1.5 Factores Ecológicos.....	146
3.1.6 Factores Legales.....	148
3.1.7 Factores Éticos	149
3.2 Análisis del entorno competitivo de la Librería Costarricense S.A.....	151
3.2.1 La amenaza de nuevos competidores.....	151
3.2.2 El poder de negociación de los clientes	156
3.2.3 El poder de negociación de los proveedores	158
3.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	159
3.2.5 Análisis de la competencia.....	160
3.2.5.1 Análisis del nivel competitivo	160
3.3 Análisis de características de gestión y planificación estratégica actual	162
3.3.1 Análisis interno de la compañía	162
3.3.1.1 Procesos Internos.....	163
3.3.1.2 Aprendizaje y Crecimiento.....	164
3.3.1.3 Clientes	167
3.3.1.4 Finanzas.....	170
3.3.2 Estructura estratégica actual.....	175
3.3.2.1 Análisis de la Misión.....	176
3.3.2.2 Análisis de la Visión.....	178
3.3.2.3 Análisis de los Valores	181
3.3.2.4 Análisis de los objetivos	183
3.3.2.4.1 Análisis de Objetivos relacionados a finanzas.....	183
3.3.2.4.2 Análisis de los objetivos relacionados a los clientes	185
3.3.2.4.3 Análisis de los objetivos dirigidos a procesos internos	192
3.3.2.4.4. Análisis de los objetivos relacionados al aprendizaje y crecimiento... 193	
3.3.2.5 Análisis de la Estrategia empresarial.....	195

3.3.2.6 Diagnóstico Integral	196
Capítulo IV. Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Librería Costarricense S.A.	209
4.1 Marco Estratégico	209
4.1.1 Misión.....	210
4.1.2 Visión	211
4.1.3 Valores	212
4.1.4 Objetivos Estratégicos.....	214
4.1.5 Estrategias y Planes de Acción.....	215
4.2 Cuadro de Mando Integral	220
4.2.1 Mapas estratégicos	221
4.2.2 Aprendizaje y Crecimiento.....	224
4.2.3 Procesos Internos.....	228
4.2.4 Clientes.....	233
4.2.5 Finanzas.....	239
4.3 Implementación, seguimiento y control del Cuadro de Mando Integral	251
4.3.1 Implementación del CMI	252
4.3.2 Seguimiento y Control del CMI.....	254
4.4 Propuesta de ajuste a la estructura organizacional de La Librería Costarricense S.A.	255
4.5 Supuestos considerados para la proyección del flujo de caja de la Librería Costarricense S.A y análisis de la viabilidad financiera.	259
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	277
5.1 Conclusiones	277
5.2 Recomendaciones	279
Anexos	282
Bibliografía.....	348

Índice de Figuras

Figura 1. Representatividad de las PYMES en Costa Rica para el año 2019.....	16
Figura 2. Elementos de la conducta de la empresa.....	30
Figura 3. Tres estrategias genéricas de Porter	32
Figura 4. Relación entre la visión, objetivos, estrategias y plan estratégico de una compañía.	35
Figura 5. Desventajas de la Planificación Estratégica.....	37
Figura 6. Limitaciones de la Planificación Estratégica	38
Figura 7. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	39
Figura 8. Imperativos estratégicos que contribuyen a reforzar el CMI.....	45
Figura 9. Secuencia de implementación de los objetivos y metas por perspectiva.....	52
Figura 10. Enfoques e indicadores de acuerdo con la etapa de crecimiento de la organización.....	54
Figura 11. Perspectiva de procesos internos.....	58
Figura 12. Procesos de gestión de clientes	60
Figura 13. Componentes de las capacidades estratégicas de una empresa.....	62
Figura 14. Factores de la visión.....	68
Figura 15. Enfoque de las perspectivas dentro del CMI.....	69
Figura 16. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	77
Figura 17. Matriz de Posición Competitiva.....	85
Figura 18. Factores que miden el atractivo del Mercado y la Posición Competitiva.	87
Figura 19. Porcentaje de cada línea de productos dentro del volumen de ventas totales para el período 2019.....	91
Figura 20. Esquema organizacional actual de la Librería Costarricense S.A.....	101
Figura 21. Valores empresariales de la Librería Costarricense S.A.	113
Figura 22. Objetivos Estratégicos de La Librería Costarricense S.A según la Gerencia General, año 2020.....	115
Figura 23. Variación interanual del Tipo de Cambio Nominal del colón costarricense y el dólar estadounidense (2018-2020).....	123
Figura 24. Tasas de Interés Pasivas Negociadas en colones para el periodo contemplado desde enero 2019 hasta agosto 2020.....	125
Figura 25. Tasas de Interés Pasivas Negociadas en dólares para el periodo contemplado desde enero 2019 hasta agosto 2020.....	126
Figura 26. Variación Acumulada del Índice de Precios al Consumidor (en porcentaje) para el periodo comprendido desde el año 2018 hasta el año 2020	128
Figura 27. Categorización de medidas políticas para apoyar las PYMES en Costa Rica. .	130

Figura 28. Inversión en Actividades Científicas y tecnológicas según sector de ejecución 2014-2018 (en millones de dólares)	138
Figura 29. Distribución de la inversión en Actividades Científicas y Tecnológicas en Costa Rica según el tipo de actividad para el periodo 2014-2018.....	139
Figura 30. Distribución de la inversión en actividades científicas y tecnológicas (ACT) en Costa Rica según el tipo de sector de ejecución para el período 2014-2018.....	140
Figura 31. Variación en el número de suscripciones a Internet del año 2014 al año 2018 en Costa Rica.....	142
Figura 32. Viviendas individuales ocupadas según su equipamiento en el cantón de San Ramón para el año 2014.	135
Figura 33. Matriz de posición competitiva de La Librería Costarricense S.A.....	160
Figura 34. Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de la misión empresarial para el año 2021	177
Figura 35. Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de la visión empresarial para el año 2021.....	179
Figura 36. Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de los valores empresariales para el año 2021.....	182
Figura 37. Evaluación de la experiencia de compra en la Librería Costarricense S.A. por parte de los clientes institucionales de la compañía para el año 2021.....	190
Figura 38. Grado de afectación de los factores del macroentorno en el cual se desenvuelve La Librería Costarricense S.A para el año 2021.....	196
Figura 39. Análisis del nivel competitivo de La Librería Costarricense S.A. para el año 2021	197
Figura 40. Análisis del Clima Organizacional con el que cuenta La Librería Costarricense S.A para el año 2021.....	204
Figura 41. Propuesta de Valores para La Librería Costarricense S.A.....	212
Figura 42. Mapas Estratégicos propuestos para La Librería Costarricense S.A.	222
Figura 43. Alineación Estratégica del Cuadro de Mando Integral para La Librería Costarricense S.A.	224
Figura 44. Cronograma de Actividades para la Implementación del CMI.....	254
Figura 45. Propuesta de Organigrama para La Librería Costarricense S.A.	258

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de Empresas en Costa Rica según su tamaño, durante el periodo 2012-2017	14
Tabla 2. Número de habitantes por cantón de la zona de Occidente.....	22
Tabla 3. Pasos para el desarrollo del CMI.....	66
Tabla 4. Errores típicos en el desarrollo e implementación del CMI.....	72
Tabla 5. Estrategias por implementar con el análisis del FODA.....	76
Tabla 6. Información de los distintos competidores de La Librería Costarricense S.A. en el cantón ramonense	93
Tabla 7. Principales diez proveedores de La Librería Costarricense S.A.	96
Tabla 8. Instituciones y empresas ramonenses por distrito y su respectiva participación porcentual con respecto al total	109
Tabla 9. Población económicamente activa del cantón de San Ramón por distrito y su respectiva participación porcentual con respecto a la población total.....	110
Tabla 10. Distribución porcentual de la población de San Ramón según su ocupación para el año 2018.....	132
Tabla 11. Distribución porcentual de uso de herramientas tecnológicas por parte de la población de San Ramón para el año 2018.....	133
Tabla 12. Distribución de la infraestructura educativa del cantón de San Ramón para el año 2018.	134
Tabla 13. Posición competitiva de La Librería Costarricense S.A por familia de producto.	171
Tabla 14. Evaluación de la apariencia del punto de venta de La Librería Costarricense S.A en relación con la competencia.....	173
Tabla 15. Comparativo de ingresos totales, ventas, gastos totales y utilidad operativo para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2020.....	184
Tabla 16. Frecuencia con la que asisten los clientes particulares a la Librería Costarricense S.A. y a cada una de las empresas que compiten en el mercado para el año 2021.	186
Tabla 17. Canales utilizados por La Librería Costarricense S.A. y sus competidores para hacer entrega de sus productos y servicios para el año 2021.	187
Tabla 18. Frecuencia con la que asisten los clientes institucionales a la Librería Costarricense S.A. y a cada una de las empresas que compiten en el mercado para el año 2021	189
Tabla 19. Número de clientes institucionales que asegura conocer cada una de las líneas de productos comercializados por La Librería Costarricense S.A. para el año 2021.....	191
Tabla 20. Propuesta de Misión para La Librería Costarricense S.A	210

Tabla 21. Propuesta de visión para La Librería Costarricense S.A.....	211
Tabla 22. Propuesta para la mejora de los objetivos estratégicos de La Librería Costarricense S.A.	214
Tabla 23. Estrategias para el alcance de los objetivos y planes de acción propuestos para La Librería Costarricense S.A	216
Tabla 24. Proyección del crecimiento de la cartera de clientes para un periodo de cuatro años.....	234
Tabla 25. Resumen de las metas y estrategias para las diferentes perspectivas que constituyen el CMI con una proyección de cuatro años.....	245
Tabla 26. Proyección de metas para el primer año de ejecución e implementación de las estrategias planteadas	247
Tabla 27. Planteamiento de acciones correctivas para gestionar deficiencias durante el primer año de ejecución del Plan Estratégico.....	248
Tabla 28. Inversión inicial para la ejecución del plan Estratégico propuesto para La Librería Costarricense S.A	260
Tabla 29 Comportamiento de las ventas de La Librería Costarricense S.A. para los últimos cuatro períodos	262
Tabla 30. Proyección de ingresos de la Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador.	263
Tabla 31. Proyección de ingresos de la Librería Costarricense S.A. por segmento de clientes para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador..	264
Tabla 32. Comportamiento de los egresos de La Librería Costarricense S.A. para los últimos cuatro períodos, así como su representatividad en relación a las ventas de la empresa.....	266
Tabla 33. Proyección de egresos de la Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador.	268
Tabla 34. Proyección del flujo de caja de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista (en colones).	270
Tabla 35. Proyección del flujo de caja de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario conservador (en colones).....	271
Tabla 36 Proyección del VAN y el TIR para la propuesta realizada a La Librería Costarricense S.A.	275

Índice de Anexos

Anexo 1. Indicadores cantonales de la Zona de Occidente	282
Anexo 2. Cálculo del tamaño de la empresa	283
Anexo 3. Evaluación de factores relacionados a la empresa y su entorno competitivo.	284
Anexo 4. Resultado de cuestionario aplicado a clientes particulares	286
Anexo 5. Resultado de cuestionario aplicado a clientes institucionales.....	290
Anexo 6.Resultados del cuestionario aplicado al personal para la evaluación del Plan estratégico.	293
Anexo 7. Entrevista Realizada al Gerente General de La Librería Costarricense S.A.....	299
Anexo 8. Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del plan estratégico.....	301
Anexo 9. Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del clima organizacional.....	303
Anexo 10. Resultados del cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del Clima Organizacional.....	313
Anexo 11. Cuestionario dirigido a clientes particulares de La Librería Costarricense S.A.	317
Anexo 12. Cuestionario dirigido a clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A.	320
Anexo 13. Estados de Resultados de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020	324
Anexo 14. Balance de Situación Financiera de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020	325
Anexo 15. Análisis FODA.....	326
Anexo 16. Matriz CAME	331
Anexo 17. Indicadores de estrategias por perspectiva del Cuadro de Mando Integral	333

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de investigación se fundamenta en el desarrollo de una propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) para La Librería Costarricense S.A., una pequeña empresa que se desempeña en la comercialización de artículos de librería, suministros y equipo de oficina, entre otros; ofreciendo las estrategias y acciones idóneas, a partir de los hallazgos encontrados con la investigación realizada, con el objetivo de posicionar y consolidar a dicha organización en la zona occidente.

La Librería Costarricense S.A., actualmente no cuenta con una sólida estrategia en la que pueda basar las decisiones gerenciales ni orientar las operaciones de negocio a una meta clara. Por lo tanto, los esfuerzos por parte del equipo de trabajo son inmedibles y su evaluación es casi nula.

Dado la situación expuesta anteriormente se desarrolla el presente proyecto de investigación, estructurado en cinco capítulos. El primero de ellos es una fundamentación teórica tanto del contexto en el que se desarrolla la industria La Librería Costarricense S.A., así como de los conceptos relacionados a la planificación estratégica y a la herramienta de gestión CMI, propuesta por Kaplan y Norton.

Seguidamente en el capítulo dos, se realiza una descripción general de La Librería Costarricense S.A, en la que se incluye información sobre la situación actual de la empresa, dando énfasis a su marco estratégico y al plan competitivo. Con base en lo anterior, se permite tener una idea clara del cómo se llevan a cabo sus procesos de negocio en su cotidianidad.

En el tercer capítulo, se procede a realizar un exhaustivo estudio del entorno competitivo mediante la implementación de instrumentos de recolección de datos, considerando en este, tanto aquellos factores externos a la compañía que influyen directamente en las decisiones gerenciales, como las características internas que determinan la gestión diaria de La Librería Costarricense S.A. Asimismo, con los insumos obtenidos a través del análisis anterior, se crea el diagnóstico integral de la compañía, para determinar la situación actual de la organización.

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico integral realizado a La Librería Costarricense S.A., en el cuarto capítulo se procede con la propuesta del plan estratégico y la creación de un adecuado marco estratégico, el cual contempla la misión, visión y los valores, desarrollados con la intención de abarcar todas las necesidades, oportunidades de mejora detectadas y el objetivo general de la investigación.

Además, parte de la propuesta es aterrizar los objetivos estratégicos planteados, a la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, como un mecanismo que garantiza el alcance de estos. Dicha herramienta, está diseñada en acciones concretas establecidas en un periodo de tiempo determinado, que guían a los responsables al cumplimiento de las mismas, que permitan el crecimiento sostenido organizacional, reflejado en rendimientos financieros deseados.

El último capítulo consta de una compilación de conclusiones y recomendaciones rescatadas en el desarrollo del presente proyecto de investigación, con la intención de ser evaluadas por los gestores de La Librería Costarricense S.A. como una guía a seguir en el proceso de implementación y sostenibilidad de la propuesta brindada, buscando así, el mejoramiento de sus operaciones diarias, por ende, al crecimiento y posicionamiento empresarial.

En resumen, la presente propuesta busca ofrecer a La Librería Costarricense S.A. una alternativa consiente y eficiente, a través de una puntual detección de las necesidades del negocio, en conjunto de acciones correctivas para el mejoramiento operacional, diseñadas bajo la guía de una estrategia sólida apoyada a la herramienta de gestión CMI, que permita a la empresa aumentar su nivel competitivo; de esta manera lograr un crecimiento gradual y sostenido.

Introducción

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno sumamente competitivo, dado la evolución que ha sufrido el mundo entero a causa de los factores tecnológicos, sociales así como los económicos, los cuales han cambiado la velocidad de los procesos, tendencias de consumo y la eliminación de barreras geográficas, convirtiendo las economías en un sentido más global.

Debido a lo anterior, las compañías que desean mantenerse y surgir en el mercado en que se desarrollan, se ven obligadas a adaptarse a lo que su público objetivo busque, por ende, el innovar pasa de ser una opción a una necesidad, esto implica constantes revisiones y cambios tanto en sus procesos organizacionales como en sus productos y servicios.

La Librería Costarricense S.A., es una empresa familiar, que empieza sus operaciones comerciales desde 1959 hasta la actualidad, pasando de ser un almacén de abarrotes a lo que es hoy día, una empresa que se desempeña en el sector librero, ofreciendo artículos de librería, juguetes, mobiliario, suministros y equipo de oficina. En el año 1996, apertura su primer punto de venta propio, en el cantón de San Ramón, para luego adquirir tres locales comerciales más, administrando actualmente tres ubicados en San Ramón y el cuarto en el centro de Palmares.

Es importante mencionar que, a pesar de su larga trayectoria, La Librería Costarricense S.A. se ha desempeñado en su nicho de mercado, guiando su operativa y administración únicamente bajo el conocimiento empírico de sus dueños y actuales socios. Es por esto que se observa una clara deficiencia administrativa y una gran necesidad por planificar todas las estrategias departamentales, a partir de un estudio a profundidad para una redefinición del negocio, que permita la medición, el control del crecimiento y el desempeño de sus esfuerzos.

La propuesta surge a partir de la necesidad detectada en que La Librería Costarricense S.A. por guiar sus operaciones de negocio bajo una estrategia sólida, mediante la aplicación de las herramientas propias a la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, con

el objetivo de actualizar las tácticas operacionales, que garanticen el posicionamiento organizacional y la consolidación de la empresa en la zona occidente en un largo plazo.

Para el diseño de un Plan Estratégico adecuado a La Librería Costarricense S.A., se implementaron mecanismos de recolección de datos, que permiten conocer los recursos y capacidades con los que la empresa opera actualmente, como encuestas a clientes y empleados y entrevista a la gerencia. Del mismo modo, se realiza una evaluación tanto de los factores del entorno en que se desarrolla a través del análisis PESTEL, como las características de su competencia con la herramienta Benchmarking.

Con la información recolectada, según lo mencionado anteriormente, respecto a La Librería Costarricense S.A, se realiza un análisis FODA, para conocer la situación actual de la empresa, respecto como se desarrolla a lo interno (Fortalezas y Debilidades) y como se percibe a lo externo (Oportunidades, Amenazas).

Asimismo, para averiguar el nivel competitivo de La Librería Costarricense S.A, se lleva a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con la intención de conocer cada detalle de la situación y posición de la empresa en el mercado en que se desenvuelve.

De tal forma, los distintos análisis realizados (FODA, Cinco Fuerzas de Porter), se resumen en un Diagnóstico Integral, el cual ofrece los insumos para la estructuración de la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), la cual enlaza las características actuales de una compañía con acciones estratégicas oportunas y ajustadas a las verdaderas necesidades de dicha empresa.

Además de conocer las acciones necesarias, se implementa la herramienta Focus Group para crear un marco estratégico idóneo para la compañía, dando paso al desarrollo del Cuadro de Mando Integral, el cual funciona como instrumento que busca cumplir con una visión establecida, transformando dichas acciones en objetivos estratégicos, colaborando con la correcta ejecución mediante indicadores de evaluación de desempeño, estando estos ubicados en un periodo de tiempo determinado.

El presente trabajo investigativo aplicado, ofrece una propuesta de planificación estratégica para uso exclusivo de La Librería Costarricense S.A., establecida dentro del

periodo del año 2020 al 2021, apoyada con la herramienta el Cuadro de Mando Integral, para su ejecución y gestionarla, la cual pretende servir como una respuesta para la administración gerencial y la toma de decisiones, con la que se pueda enfrentar de manera exitosa los grandes retos del entorno en que se desarrolla. Cabe resaltar que la misma quedará a discreción de los encargados su uso parcial o total.

Justificación

En la actualidad, el mercado en el que se desenvuelve cualquier empresa exige un cambio en la gestión estratégica, tanto a nivel interno como externo, toda empresa debe contar con una estrategia, es decir que deben tener un plan claro que los ayude a marcar su trayectoria.

De la mano con estos objetivos, es fundamental respaldar dichos esfuerzos con instrumentos que ayuden a la puesta en práctica de las estrategias organizacionales. El Cuadro de Mando Integral (CMI, por sus siglas) es un mecanismo para ejecutar de manera efectiva dichas estrategias, además de brindar retroalimentación a la gerencia de la compañía, favoreciendo así el control y reorientación de la estrategia actual, otorgando un valor agregado a las empresas.

La larga trayectoria de la Librería Costarricense S.A. dentro del ámbito empresarial le ha permitido trabajar en diversas unidades estratégicas para desarrollar su negocio. En la actualidad los retos para la organización han cambiado y existe una clara necesidad de planificar todas las estrategias departamentales de la organización de cara al futuro.

Es innegable que gran parte de las acciones de la Librería Costarricense S.A. son producto del conocimiento empírico de sus directivos, sin embargo, el constante cambio en las tendencias de consumo y la dinámica del mercado, hace conveniente la realización de un estudio a profundidad y una redefinición del negocio para los años venideros.

Es importante mencionar, que esta investigación surge por la necesidad latente de redefinir el esquema estratégico de la empresa, con el propósito de garantizar su desarrollo empresarial a largo plazo y para enfrentar el impacto producto de la contracción económica generada por el COVID-19. En la actualidad, la obligación de las empresas es realizar un replanteamiento estratégico para dinamizar su actividad, así como impulsar su posicionamiento frente a la competencia considerando las variables de su entorno.

Aunado al complejo panorama económico producto de la pandemia, algunos de los principales problemas, a los cuales se enfrenta la organización, es la carencia de un modelo de negocios alineado con los recursos y capacidades distintivas con los que ya cuenta la

empresa. Además, la falta de documentación hace difícil la orientación de esfuerzos mediante estrategias definidas hacia objetivos claros. Es por ello que se busca un abordaje desde los diferentes ejes estratégicos de la organización, con el fin de consolidar un marco de acción definido a través de un Cuadro de Mando Integral que responda a los intereses de la empresa.

El planteamiento y desarrollo de este tema de investigación permite diseñar una serie de herramientas que facilitan el proceso de ejecutar, evaluación y control de la estrategia, con el fin de establecer una línea de trabajo que fundamente qué se debe hacer, cómo debe realizarse, hacia dónde enfocar los esfuerzos para alcanzar el futuro deseado por la empresa. Dicho plan también servirá para recuperar el dinamismo de la actividad y alcanzar un crecimiento en la participación de mercado ante las afectaciones generadas por la pandemia.

Alcances

Mediante esta investigación se trabaja una propuesta de un plan estratégico, para la empresa familiar Librería Costarricense S.A. Dicha herramienta será la base para enfocar los recursos y potenciar todas las capacidades de la organización, con el propósito de garantizar la atención en la zona de Occidente y recuperarse de cara a las repercusiones económicas producto del COVID-19.

El plan estratégico se establece tomando como base la realidad que ha presentado la compañía en los últimos años y el entorno en el cual se desenvuelve. Se pretende abordar información tal como las características económicas, organizacionales, participación actual de mercado, clientes actuales y potenciales, procesos y la estrategia con la que la compañía ha venido trabajando. Cabe resaltar que resulta favorable el proceso de recopilación de dichos datos por la anuencia existente, por parte de los propietarios del negocio.

La localización también es un elemento que favorece el desarrollo del trabajo, pues el centro operativo de la empresa está ubicado en San Ramón, lo cual facilita el acceso para los propósitos de la investigación.

Se debe de tener claro que el alcance del proyecto es elaborar una propuesta estratégica y que la misma será confeccionada para uso exclusivo de la empresa y quedará a discreción de los encargados su cumplimiento parcial o total. Es decir, la implementación de este plan no forma parte de los alcances de este proyecto.

La investigación se lleva a cabo a partir de enero de 2020 hasta setiembre 2021.

Limitantes

Evidentemente, el trabajo de investigación presenta una serie de limitantes que pueden llegar a dificultar el correcto desarrollo de este. Para el caso específico del proyecto a realizar en la Librería Costarricense S.A., se toma una muestra representativa de acuerdo con el tamaño del mercado del cantón de San Ramón y se distribuirá de acuerdo con la población de cada distrito, por lo cual los hallazgos quedan sujetos a la información recopilada en dicha muestra, esta es por inferencia estadística representa la población total.

Además, cabe mencionar que la empresa en la cual se realiza el estudio está clasificada como una pequeña empresa según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019) y en el cantón de San Ramón es una de las más importantes en su industria. Por dichas razones, los directivos condicionaron la investigación a que se utilizara un nombre de fantasía, ya que la información que se analiza es de alta confidencialidad y por aspectos competitivos prefieren acogerse a la discrecionalidad, manteniendo en reserva el nombre real de la compañía.

Objetivos

Objetivo General:

Proponer un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Librería Costarricense S.A, con base en el análisis del modelo de negocio, que permita un posicionamiento y consolidación de la empresa en el mercado nacional.

Objetivos específicos:

1. Contextualizar las perspectivas teóricas – conceptuales entorno a un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral, mediante la revisión de material bibliográfico, con el propósito de analizar la industria en la cual se desenvuelve la Librería Costarricense S.A.
2. Describir los antecedentes y la situación actual de la Librería Costarricense S.A., mediante un abordaje de la organización que permita identificar vacíos y aspectos de mejora, para ser considerados en la estructuración del Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.
3. Analizar el entorno interno y externo de la Librería Costarricense S.A. mediante la implementación de las herramientas propias de un Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, a fin de evaluar su situación actual y plantear los ajustes que se consideren necesarios.
4. Proponer un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Librería Costarricense S.A., a partir del análisis interno y externo de la compañía, que le permita tanto apoyar como ejecutar sus acciones en el corto, mediano y largo plazo.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del Plan Estratégico Propuesto.

Capítulo I. Contextualización de la industria en que se desarrolla La Librería Costarricense S.A y generalidades de los conceptos de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral

1.1 Contextualización de la industria en que se desarrolla La Librería Costarricense S.A.

Toda empresa posee actividades dentro de un sector específico donde realiza sus operaciones, por lo que resulta necesario comprender el contexto en el que participa la organización para entender las características y las necesidades del entorno en el cual se desenvuelve. Para el caso de la Librería Costarricense S.A., corresponde a una Pequeña Empresa¹ que se desempeña dentro del sector comercial, específicamente en la venta de artículos educativos, implementos de oficina y juguetería.

Para analizar el entorno del cual forma parte la organización, resulta necesario conocer los antecedentes históricos de la industria librera a nivel nacional, su evolución con el paso de los años y los retos que enfrenta este sector en el contexto económico y social actual; sin dejar de lado el posible impacto causado por la crisis del COVID-19 para las PYMES costarricenses.

1.1.1 Antecedentes de la industria librera en Costa Rica

Los primeros acontecimientos ocurridos en el país con relación a la industria librera, corresponden a hechos específicos que con el paso de los años fueron revolucionando la manera de hacer negocios dentro de este mercado. Molina (2011) menciona los siguientes hechos relevantes relativos a la historia de las librerías en Costa Rica:

- En 1830 se introdujo la primera imprenta a nivel nacional.
- En 1856 se funda la primera librería en Costa Rica, como un departamento de la imprenta “El Álbum”.

¹ Ver Anexo 2: Cálculo del tamaño de la empresa

- Entre las décadas de 1940 y 1980 se desarrollaron las editoriales a nivel nacional de tal manera que para finales de los años 90 ya se encontraban editoriales dentro de todo territorio costarricense.

El mismo autor describe que con la crisis económica de 1980, los libros importados se encarecen súbita y significativamente, al tiempo que el poder de compra de la población, en su conjunto se deterioraba. En tales condiciones, buena parte de las librerías, grandes y pequeñas, empezaron a disminuir sus secciones propiamente de libros y a ampliar aquellas dedicadas a otros productos, como las de artículos de oficina, artículos escolares y juguetería, como lo fue el caso de la Librería Costarricense S. A.

1.1.2 Evolución y desarrollo de la industria librera en Costa Rica

Al igual que muchas otras industrias, la crisis de 1980 vivida en Costa Rica afectó en gran medida a la industria librera, y es por esto que muchos negocios optaron por diversificar su gama de productos. La Librería Costarricense S.A también fue partícipe de este cambio, ya que amplió la variedad de productos ofrecidos al público, indagando en la comercialización de artículos de oficina, productos escolares y juguetes para que diviertan a las personas de menor edad.

Molina (2011) es enfático en que desde el año 1995 a la fecha, la industria librera ha sufrido varios cambios, siendo uno de los más importantes el desarrollo de la computación e Internet. También resulta importante considerar las tendencias de los mercados globalizados y las exigencias de nuevos modelos educativos y de entrenamiento, de los cuales son partícipes los consumidores actualmente.

Es por ello que se puede asegurar, que las llamadas librerías ya no encuentran el mismo atractivo en la comercialización de artículos tradicionales, sino que las tendencias establecidas por el mercado le han sometido a la especialización y al enfoque hacia mercados cada vez más específicos. Según el Gerente General de la Librería Costarricense S.A. hoy su negocio encuentra un mayor atractivo en la comercialización de productos que hace 20 años era inimaginable comercializar. (Comunicación personal, 12 de julio de 2020)

Indudablemente el avance tecnológico ha innovado la manera de comercializar los libros y distintos productos tradicionales; desde la forma de promocionar los artículos, hasta los canales de comunicación con el cliente junto con los procesos de distribución. El entorno día a día es participe de cambios a nivel cultural que originan nuevas necesidades en los distintos segmentos poblacionales que atiende la organización, en muchas ocasiones producto de un mercado globalizado.

Al igual que la Librería Costarricense S.A. son varias las empresas locales del medio que han optado por la diversificación de los productos con el fin de establecer un modelo de negocios que les brinde diferencia. También se ha vuelto más frecuente la importación de productos por parte de las empresas del medio, para abaratar su estructura de costos y expandir sus líneas de productos.

La alta competencia del sector librero, está caracterizado por el enorme poder de decisión que poseen los clientes, que cuentan con unas abundantes alternativas para satisfacer sus necesidades.

Asimismo, una amenaza latente para el sector es el considerable número de productos sustitutos, pues los modelos de educación cambian progresivamente además de las necesidades de los consumidores.

En la lucha por conseguir y mantener los clientes, La Librería Costarricense S.A. sigue apostando por un servicio basado en relaciones personales, que busca ofrecer alternativas convenientes con la mayor comodidad posible. Esta organización procura siempre establecer excelentes relaciones con todos los grupos de interés, lo que le ha permitido lazos duraderos con distintos socios comerciales que resultan clave para la empresa.

1.2 Contexto de las PYMES en Costa Rica

Se entiende por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de

servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2020)

Cabe resaltar que el tamaño de una empresa se determina mediante una ponderación matemática que clasifica a las empresas de acuerdo con la industria en la cual se desenvuelve. Dicha fórmula contempla tres elementos definitorios; el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos y el valor de ventas anuales netas.

Tomando en cuentas las características propias de La Librería Costarricense S.A., su participación en el sector comercio y los lineamientos planteados por el MEIC, es que la organización es catalogada como Pequeña Empresa. De esta manera, para el presente trabajo de investigación se considera de relevancia analizar que contribuyen las PYMES en la economía, así como el posible efecto que estas vayan a sufrir producto de la pandemia del COVID-19, especialmente aquellas dedicadas al sector comercio y servicios.

1.2.1 Contribución de las PYMES en la economía nacional

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019) evidencia un crecimiento exponencial bastante significativo durante los años 2016-2017, periodo en el cual se conformaron un total de 3.728 PYMES nuevas. La Tabla 1 evidencia este comportamiento.

Tabla 1.
Cantidad de Empresas en Costa Rica según su tamaño, durante el periodo 2012-2017

Tamaño	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Micro	102.177	102.959	103.414	102.797	104.604	108.079
Pequeña	15.277	15.454	15.783	15.999	16.781	16.900
Mediana	4.760	4.945	4.980	5.119	5.275	5.409
Total PYME	122.214	123.358	124.177	123.915	126.660	130.388
Grande	2.984	3.087	3.169	3.202	3.339	3.377
Total general	125.198	126.445	127.346	127.117	129.999	133.765

Nota: A partir de la tabla anterior se evidencia un crecimiento de 5.78%, 10.62% y 13.63% para las micro, pequeña y medianas empresa en Costa Rica para el quinquenio entre 2012 y 2017. Tomado de Estado Situacional de la PYME, Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, 2019.

Los datos antes planteados muestran una realidad innegable, pues se puede asegurar que el número de PYMES incrementó un 6,69% en el territorio nacional entre 2012 y 2017. Asimismo, El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), reveló que la cantidad de microempresas activas en el país creció 9,8% durante el año 2019, alcanzando un total estimado de 396.796 hogares que desarrollan actividades económicas independientes.

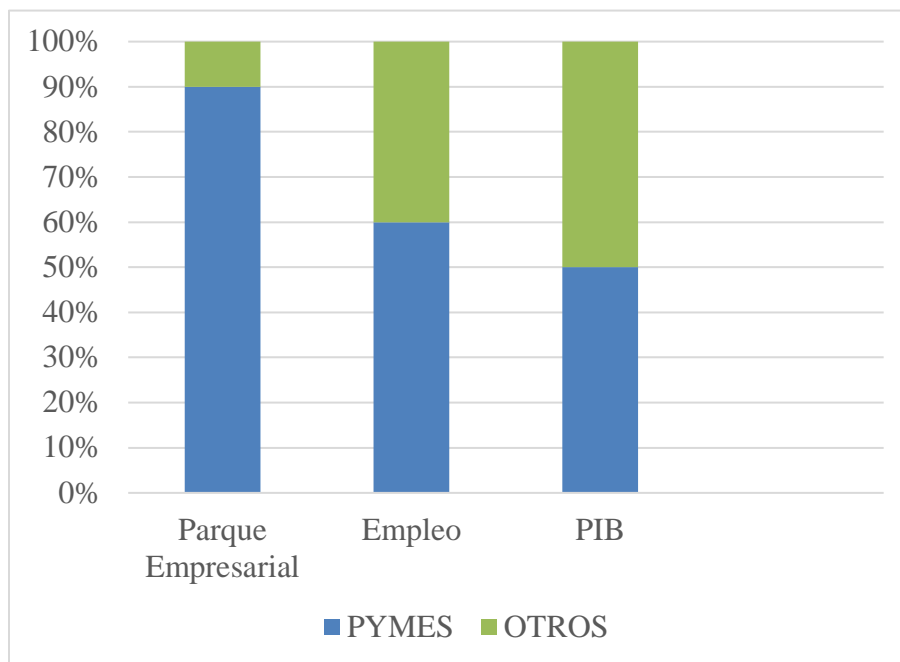
Para el país esta situación es muy confortante, por lo que no deja de ser señal de progreso, crecimiento y de evolución económica. Sin embargo, no es un secreto que el reto actual es mantener ese ascenso de manera que asigne las condiciones propicias para que estas empresas se fortalezcan y evolucionen, especialmente ante las repercusiones tanto económicas como sociales ocasionadas por el Coronavirus.

De acuerdo con el diario La República (2019):

La mayoría de los países, incluido Costa Rica, las PYMES representan más del 90% del parque empresarial, generan cerca del 60% del empleo total y aportan aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto (PIB).

Tomando en cuenta la información anterior, la Figura 1 muestra la representatividad de las PYMES en la economía costarricense:

Figura 1.
Representatividad de las PYMES en Costa Rica para el año 2019.



Nota: A partir de la Figura anterior se puede evidenciar que la representatividad de las PYMES en el Parque Empresarial Costarricense, la generación del Empleo y el Producto Interno Bruto fueron de aproximadamente 90%, 60% y 50% respectivamente para el año 2019. Adaptado de Cantidad de microempresas en Costa Rica aumentó en 9.8% durante 2019, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020.

En la actualidad La Librería Costarricense S.A. brinda un importante aporte en el desarrollo social y la economía local ramonense. Su operación genera en promedio veinte empleos directos, de esta manera se constituye un importante proveedor de material educativo, de oficina para personas e instituciones públicas y privadas de la zona de Occidente.

Añadido al aporte económico, se puede considerar que su operación contribuye al fortalecimiento de las finanzas públicas por sus aportes tributarios y garantiza bienestar social tanto para sus colaboradores como sus familias, brindándoles seguridad social a partir de los seguros de salud y de protección ante accidentes laborales. Asimismo, cabe resaltar la

constante colaboración de la empresa en distintas obras benéficas y actividades comunitarias, dejando en evidencia su compromiso social.

Este aspecto, confirma que las PYMES tienen un considerable protagonismo en la generación de capital que apoyan en el combate al desempleo. De igual forma colaboran con una mejor distribución de la riqueza y el bienestar social. Las PYMES se localizan en diversos sectores geográficos, lo que permite alcanzar desarrollo en todas las zonas del país favoreciendo a muchos grupos sociales de las diversas localidades.

1.2.2 Impacto de la pandemia para el sector comercial y servicios de Costa Rica

La pandemia por el COVID-19 ha desatado una enorme crisis económica que ha golpeado varios sectores productivos de la economía costarricense. El sector comercial y de servicios ha sido uno de los mayores perjudicados con la expansión de la enfermedad. Aunque sus consecuencias han afectado a grandes actores de este sector, se considera que el impacto lo han resentido mayormente las pequeñas y medianas empresas.

Cabe resaltar que la economía costarricense decreció en un 7,5% en el primer semestre del año 2020 (Muñoz, 2020), considerándosele como la “tormenta económica perfecta”. Este fenómeno se ha generado tras coincidir tres eventos devastadores; la clausura de las actividades comerciales, la disminución en el flujo de los ciudadanos fuera de sus hogares y la excesiva oferta de artículos producto por la escasa venta.

Apoyado en lo anterior, se espera que para el transcurso del año 2021 la economía siga decreciendo hasta en un 5%. Esta disminución en el volumen productivo de la economía costarricense impacta directamente la capacidad de ingreso de los actores económicos, así como su capacidad de gasto, generando también que sean sujetos menos atractivos para acceder al endeudamiento.

También se espera un panorama desalentador para el sector comercio y de servicios, pues si bien el entorno ya era difícil antes de la pandemia, con este fenómeno las condiciones han ido en detrimento pero con ello, las expectativas de crecer. A pesar de que los meses de marzo-abril el decrecimiento que se presentaba era aproximadamente de un 1% a un 2% para

el sector de comercios y servicios, después de mitad del año 2020 ha caído hasta en un 16% (Muñoz, 2020)

El sector comercio ha sido un gran sacrificado, pues fue de las primeras actividades en detener operaciones con el comienzo de la crisis sanitaria, se concibe que, si hubiera algún efecto rebote, sea en pequeña escala. Además, no se pueden dejar de lado los demás indicadores económicos que hacen presión sobre las distintas actividades productivas del país, tales como la creciente tasa de desempleo, los niveles de subempleo, las medidas de política monetaria y la especulación en el ámbito fiscal.

Aunado a la disminución de la demanda agregada por parte de la población costarricense y el detrimento del entorno económico, para el caso de La Librería Costarricense S.A. se debe tomar en cuenta el impacto que puede tener el prolongar la suspensión de lecciones presenciales en los centros educativos y sus posibles efectos en los ingresos de la empresa. Es indispensable considerar las repercusiones, no sólo considerando la disminución del consumo del público estudiantil, sino también el decrecimiento de las ventas orientadas a los centros institucionales encargados de la educación a nivel nacional.

Tomando en consideración el panorama económico actual, se crea un sentimiento tanto de incertidumbre como desalentador para sector comercio y servicios en el marco de la pandemia mundial del COVID-19. Sin embargo, ideando con una planificación estratégica adecuada para La Librería Costarricense S.A., siendo esta gestionada de forma eficiente se puede minimizar el impacto de este fenómeno, e inclusive pueden aprovecharse oportunidades de mejora que pueden aportar valor para la empresa.

1.3 Características de la Zona de Occidente.

La Zona de Occidente contempla ocho de los dieciséis cantones de la provincia de Alajuela, ubicados en la región noroccidental del Valle Central de Costa Rica; San Ramón, Palmares, Atenas, Zarcero, Naranjo, Valverde Vega, Poás y Grecia. Estos lugares históricamente han conservado vínculos económicos, políticos y además socioculturales, en los cuales han sido participes de procesos político-administrativos, sin dejar de lado los

factores productivos y comerciales que han influenciado directamente en la región. (Rodríguez J., 2014.)

En el presente apartado se pretende abordar importantes características regionales que se consideran relevantes para efectos del presente trabajo de investigación.

1.3.1 Contexto histórico de la región de Occidente

Aunque el vínculo regional se remonta desde la época precolombina, cabe resaltar que no es hasta el siglo XX que se genera una verdadera compenetración económica y social de la región de Occidente, tomando ventaja de las oportunidades de crecimiento que surgieron en el comercio nacional e internacional. El progreso económico de la región de Occidente durante el siglo XX fue auspiciado por la actividad cafetalera y de otras actividades complementarias a la agricultura en los diversos cantones.

El crecimiento económico según (Rodríguez J., 2014) trajo consigo el desarrollo social, concebido a través de la promoción de diferentes elementos culturales, religiosos y educativos en las comunidades de la zona. San Ramón es el claro ejemplo de ello, pues a partir de la primera mitad del siglo hasta la actualidad, es conocido por su aporte al mundo literario junto con la ambición por llevar bienestar a la comunidad a través de distintos proyectos políticos y educativos.

El cantón ramonense se ha convertido en un importante centro comercial donde se desarrollan diversas actividades de distinta naturaleza. La importante concentración de actividades productivas genera la visitación de ciudadanos de cantones aledaños tales como Naranjo, Zarcero, Atenas y Palmares. Constantemente las personas de estos lugares visitan San Ramón a fin de satisfacer sus necesidades de consumo, por lo que el cantón también se ha convertido en un centro estratégico para albergar las sucursales de diversos entes públicos y gubernamentales tales como el Hospital Carlos Luis Valverde Vega, la Universidad de Costa Rica, los Tribunales de Justicia, la Dirección del Tránsito, El Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otros. (Rodríguez J., 2014)

Cabe resaltar los fenómenos sociales de los cuales fue partícipe San Ramón y la región de Occidente durante el siglo XX hasta la actualidad, los cuales sentaron las bases de una

sociedad centrada en el progreso económico y el bienestar social a partir de la accesibilidad a la educación. Con la aparición de una gran cantidad de centros educativos en toda la región, surge también la oportunidad de crear nuevos modelos de negocio para atender las nuevas necesidades poblacionales.

Este es el caso de La Librería Costarricense S.A., que vio en estos cambios sociales una oportunidad para generar ingresos, adecuando su modelo empresarial de acuerdo con los requerimientos de demanda que fueron variando con el paso de los años. Esto le ha permitido permanecer como empresa activa en el mercado por más de 60 años, extendiendo su actividad a todos los cantones de la zona noroccidental del Valle de Central de Costa Rica.

1.3.2 Características económicas

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017) “debido a sus características de desarrollo urbano, comercial, industrial y de servicios, el sector productivo de la Región Central Occidental, se ha visto obligado a desarrollar tecnologías de producción muy intensivas en cuanto al uso de recursos y tecnologías”. Esto le ha permitido a Occidente obtener un desarrollo económico, así como social muy significativo para el progreso de la región y del país.

La economía regional es muy dinámica y diversa debido a sus condiciones junto con sus características, lo que ha posibilitado así el desarrollo como la coexistencia de pequeñas explotaciones agropecuarias, el comercio, los servicios, la producción industrial y últimamente la especializada de componentes electrónicos, actividades productivas que tienen un alto potencial para generar empleos y encadenamientos de varios sectores principalmente el de servicios. La ocupación de la población está distribuida en un 17% sector primario², 26,3% sector secundario y 56,7% sector terciario³.

A pesar de que es menor la cantidad de personas dedicadas al sector primario, Occidente aporta una importante cuota en la producción de café, caña de azúcar, hortalizas,

² El sector primario incorpora actividades agropecuarias, mineras y forestales; el sector secundario que agrupa actividades relacionadas a la construcción, industria y energético; y el sector terciario incluye las actividades de comercio, servicios, transporte, telecomunicaciones, turismo, financiero entre otros.

³ Ver Anexo 1: Indicadores cantonales de la Zona de Occidente.

frutas, leche, carne, huevos y la de ornamentales. Según Ávalos y Murillo (2013) para la década posterior al año 2010 ya se contabilizaban más de dos mil microempresas tanto en el sector primario, secundario como terciario.

Considerando la comercialización de artículos escolares y de oficina que lleva a cabo la Librería Costarricense S.A. se puede considerar que sus actividades están definidas dentro del sector terciario. En los últimos años la Zona de Occidente ha presentado un incremento en el número de pequeñas empresas dedicadas a diferentes actividades productivas, sin embargo, muchas de estas no cuentan con niveles básicos educativos y sus recursos económicos son muy limitados, por lo que reduce sus posibilidades de acceso a capacitación.

Por ello los gobiernos locales de los distintos cantones se han percatado de la necesidad de atracción extranjera directa e inversión local en pro de producir fuentes de empleo. Es por ello que en la actualidad estos entes buscan mecanismos que promuevan una reactivación económica de la zona y capacitar a los empresarios de la zona. Esto lo hacen articulando esfuerzos entre la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA) junto con las autoridades nacionales de distintos organismos de planificación económica y asesoramiento técnico, a fin de garantizar prosperidad económica a la región occidental incluyendo a sus pobladores. (elmundo.cr, 2020)

Dado lo anterior, uno de los retos más importantes para la región occidental del país, así como del resto de Costa Rica, es lograr establecer un entorno de negocios propicio para las empresas, que procure llevar recursos económicos a las comunidades, así como bienestar social. Se desea beneficiar a todos los grupos poblaciones a partir de la generación de empleo y el desarrollo de encadenamientos productivos que contribuyan a la dinámica económica de los distintos cantones, impactando directamente en el progreso de cada comunidad.

1.3.3 Características demográficas

Tal y como se aprecia en la Tabla 2, para el 2011 la región de Occidente contaba con una población total de 319.842 habitantes, dentro de la cual prácticamente la mitad de sus ciudadanos viven en dos de los ocho cantones que la conforman: Grecia y San Ramón. Vale

hacer la aseveración que en promedio una tercera parte de la población total es menor de edad, además se registran 98 hombres por cada cien mujeres y se considera una zona donde prácticamente la totalidad de la población posee acceso a servicios básicos como agua, electricidad, internet, teléfono y servicios sanitarios.

Tabla 2.
Número de habitantes por cantón de la zona de Occidente

Cantón	Población Total	% población en Occidente
San Ramón	80.566	25%
Palmares	34.716	11%
Atenas	25.460	8%
Zarcero	12.205	4%
Naranjo	42.713	13%
Valverde Vega	18.085	6%
Poás	29.199	9%
Grecia	76.898	24%
Total	319.842	100%

Nota: Tomado de Indicadores Cantonales, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011.

La Región de Occidente forma parte de Región Central de Costa Rica, considerada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, una de las que posee mayor ventaja de desarrollo social; no solamente por sus condiciones socioeconómicas, sino porque es en esta región donde se concentra el mayor porcentaje de distritos del V Quintil y el menor porcentaje de distritos del I Quintil. (MIDEPLAN, 2017)

Considerando que la extensión territorial de la Zona de Occidente es de 2.055,2 km² se puede asegurar que la densidad poblacional es de aproximadamente 156 personas por km². En lo que respecta a la Tasa Neta de Participación ronda cerca 52,01% contra un 47,99% de persona fuera de la fuerza de trabajo, este último porcentaje considera un 10,33% de personas pensionadas, un 0,37% de rentistas, un 32,74% de estudiantes, un 42,24% de personas dedicadas al oficio doméstico y un 12,57% dedicada a otras labores.

Gran parte del desarrollo social de la región es producto de la accesibilidad educativa en todos sus niveles; tan solo cerca del 3,8% de la población no cuenta con ningún tipo de estudios, y más de una quinta parte tuvo la posibilidad de acceder a los superiores. Uno de los grandes retos en esta materia sigue siendo la culminación de los estudios de primaria, pues cerca del 28,67% de la población no termina esta etapa, sin obviar la tasa de deserción en secundaria que es cerca del 18%.

Por su esencia, la Zona de Occidente ha sido una población arraigada a sus valores comunitarios, donde por generaciones ha predominado la sana convivencia y el valor al trabajo. Sin embargo, las transformaciones macroestructurales dan la pauta para reconocer que el proceso de globalización ha generado cambios en los modos de vida y aspiraciones ocupacionales especialmente de las personas más jóvenes, dando origen a ciudades cada vez menos arraigadas a la vocación agrícola y tradiciones conservadoras, sentando las bases de pequeñas metrópolis integradas a modelos productivos y sociales en crecimiento constante.

San Ramón, centro operativo de la Librería Costarricense S.A., es considerado uno de los centros económicos y sociales de la región de occidente, ya que alberga gran cantidad de empresas e instituciones públicas. La población meta de la empresa habita en su mayoría en el cantón ramonense, esencialmente en el distrito central y los distritos aledaños a este.

Considerando los distritos de Santiago, San Juan, Piedades Norte, Piedades Sur, San Rafael, San Isidro, Alfaro y San Ramón Centro, la población económicamente activa⁴ asciende a cerca de 22.100 personas. Este grupo demográfico representa uno de los principales nichos de mercado a los cuales se dirige la Librería Costarricense S.A., la cual abarca cerca del 27,5% de la población total del cantón ramonense.

Es por ello que resulta fundamental conocer los atributos demográficos de este en particular, pues el correcto diagnóstico de las necesidades puntuales de este nicho de mercado, pueden ser sinónimo del éxito o del fracaso de la organización empresarial.

⁴ La integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente.

1.4 Fundamentos teóricos y conceptuales con respecto a un Plan Estratégico

A continuación, se procede a definir los fundamentos teóricos y conceptuales respecto a un Plan Estratégico.

1.4.1 Concepto de Planificación

El origen de la planificación se remonta desde la urgencia de ciertas corporaciones de Norteamérica para lograr darle mayor fuerza e impacto al desempeño gerencial. Con esto surge la creación de escuelas con tendencia en la educación de gestión y la gran práctica aplicada por grandes empresas y el gobierno (Mintzberg, 1998, p. 31)

El concepto de la planificación empresarial se relaciona también con “la función de administrar una sistemática toma de decisiones sobre las metas y las actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o la organización entera se proponen.” (Bateman & Snell, 2009, p. 19)

Otras visiones teóricas brindan sus aportes desde un punto de vista según la situación existente en las cuales ofrecen herramientas apropiadas para el desarrollo de sus actividades, “es útil sólo en la medida en que se transforma en un cálculo que precede y preside la acción de este en el día a día. Es decir, llega a ser un proceso práctico” (Matus, 1987, p. 233). Con base en lo anterior se recomienda su permanencia en el tiempo junto con una constante revisión a corto, mediano y largo plazo, desde la etapa de la ejecución.

De acuerdo con lo anterior, al momento en que una organización se establece y comienza a hacerse camino dentro de un mercado, o bien, decide por emprender acciones para alcanzar un propósito determinado, para empezar, sus dirigentes podrían cuestionarse ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? A partir de estas interrogantes, se procede a evaluar la situación actual respecto a los factores internos, externos y los recursos que presenta la organización, que, según los autores ya mencionados, esta información permitirá contar con las bases para conocer las perspectivas ideales de cara al futuro.

Actualmente el pensamiento y la forma de actuar se han vuelto muy globalizados, diferenciados por los constantes cambios de tendencias del comercio o bien, los hábitos de

consumo, por lo que el concepto de planificación, es algo que indispensablemente debe tener la característica de adaptabilidad, tal y como lo concluye José M. Sainz (2015, p. 32) “es beneficioso que la empresa cuente con un plan siempre que se tenga flexibilidad para ir adaptando la estrategia a los cambios que se vayan produciendo en el mercado” .

En este sentido, la planificación está vinculada con el establecimiento de metas y la creación de estrategias de la empresa, añadido a esto se da paso al ordenamiento sistematizado que determina las actividades que se va a llevar a la práctica, permite asignar el recurso humano apropiado que va a llevar a cabo las tareas y los procedimientos a seguir, para lograr el alcance de la visión de la empresa.

1.4.2 Concepto de Estrategia

El término estrategia se deriva del griego *strategos*, el cual se refería al nombramiento del “General del Ejército” quién servía como consejero del gobernante político en la gestión de las batallas para ganar las guerras (Armijo, 2009, p. 5). Se resalta que dicho concepto se fue percibiendo como referencia al conjunto de habilidades de administración, liderazgo, oratoria y poder.

En el campo de la administración, la estrategia se define como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1995, p. 5). Conociendo dicho concepto, es importante recalcar que la buena formulación de la estrategia permite asignar los recursos adecuados, considerando los atributos y las deficiencias de la organización, para lograr un futuro deseado en un entorno de constantes cambios e incertidumbre.

Martínez y Milla (2012, p. 5) dan énfasis a la implementación de la estrategia. Según ellos, la mayor parte de los casos fallan en esta etapa, es decir, no lo hacen por su definición sino más bien por su forma de ejecución. Es por ello que se puede asegurar que la diferencia surge de las actividades que se eligen y de cómo se llevan a cabo, pues la definición de la estrategia no es garantía de la eficacia operativa de la misma. (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia, 2008)

Lo anterior resume lo que significa una estrategia y su importancia en el desarrollo del éxito empresarial, resaltando la necesidad por analizar el contexto interno y externo de la organización, para definir las estrategias que serán ejecutadas mediante acciones alineadas a un objetivo y a metas claramente preestablecidas.

1.4.3 Teoría de Planificación Estratégica

La planificación estratégica se puede definir como aquel “instrumento que está orientado a favorecer decisiones y acciones consideradas sobre la prospectiva o visión de conjunto” (Pérez, 2015, p. 87). Este proceso está enfocado en lograr la discusión y búsqueda en consenso de decisiones que marquen el rumbo deseado, para el futuro de la empresa.

Debe existir un claro alineamiento entre las expectativas de lo que se quiere lograr y las acciones que se tienen que realizar, logrando de este modo un proceso integral en el cual todos los esfuerzos que lleve a cabo la organización se encuentren focalizados en el alcance de la visión establecida.

De este modo, el proceso de planificación estratégica puntualiza la manera en cómo una empresa aplica su misión y visión a través de procedimientos previamente definidos. Para ello resulta indispensable establecer políticas, planes y objetivos a los cuales se les hacen evaluaciones periódicas con el fin de garantizar su alcance y con esto el éxito de la empresa.

En este sentido es necesario ejecutar sistemas de análisis y medición para mejorar la calidad de la gestión, que de algún modo aseguren que los esfuerzos realizados han sido orientados para el logro eficiente de las metas establecidas y el alcance de una gestión estratégica adecuada.

Al considerar los elementos anteriores, se puede definir que la planificación es “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (Serna, 2006, p. 5)

También, es importante tener presente que las empresas requieren desarrollar de forma indispensable un plan estratégico flexible, que no solo sirva de guía en su proceso de ejecución, sino que pueda atender eventos repentinos, dado que permite que las compañías

estén preparadas para “identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellas” (Duran, Crissien, Virviescas, & García, 2017, p. 2). Con esto, las empresas podrían lograr alcanzar una ventaja competitiva fundamentada en sus capacidades distintivas que permitan un mayor posicionamiento respecto a los rivales y genere una rentabilidad superior para la organización.

1.4.4 Evolución de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial, sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *La Teoría del Juego*, una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados del año 1950. (Morgenstern, 1944)

Este término fue adquiriendo mayor relevancia cuando se publica en el 1965 el libro *Estrategias Corporativas* de Igor Ansoff, quien se enfoca más hacia la acción. En el mismo se interpreta la planificación estratégica como un “hilo conductor” que se entrelaza con las actividades de la empresa y los productos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1995, p. 2). De igual forma señala que esta se convierte en una regla para la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, la planificación estratégica relaciona la obligación de los gestores de empresas por conocer los recursos propios y cuáles deberían requerir y aprovechar para alcanzar las metas de organizarse, convirtiéndose en un asunto que nace desde los altos mandos hacia los más técnicos.

Como gestores se incluyen a los propietarios, gerentes y jefaturas de las áreas funcionales de la empresa, haciendo noción a la responsabilidad adquirida por parte de todos en ejercer el papel como gestor y líder de la organización, para lograr que se ejecute de manera efectiva de todo lo planificado

Es por lo anterior que la planificación estratégica llega a ser “el enfoque que consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas y otras organizaciones en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro. (Scott, 2013, p. 19)

1.4.5 Elementos clave de la Planificación Estratégica

Para comprender la planificación estratégica y todo el proceso de estructurarla, resulta necesario abordar los elementos clave que determinan su marco de acción: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y plan estratégico. Estos se presentan a continuación:

1.4.5.1 Misión y Visión

De acuerdo con Hill y Jones (2009) “la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (p.14), define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

La visión debe estar orientada para un mediano y largo plazo, ya que dicta la manera en se deben integrar los esfuerzos para su alcance, al mismo tiempo determina cómo desea que sea percibida la organización por las demás personas y empresas. Es por lo anterior que el propósito de la visión funciona como guía para señalar el rumbo que debe seguir la organización para alcanzar el éxito empresarial.

Otro elemento importante es la misión empresarial la cual contiene “la expresión de la razón de ser de una compañía u organización – el motivo de su existencia -” (Hill & Jones, 2009, p. 11). Lo ideal, es que la misión sea un texto breve, claro y conciso que defina la razón de ser de la compañía, lo que es capaz de ofrecer y aportar a sus grupos de interés.

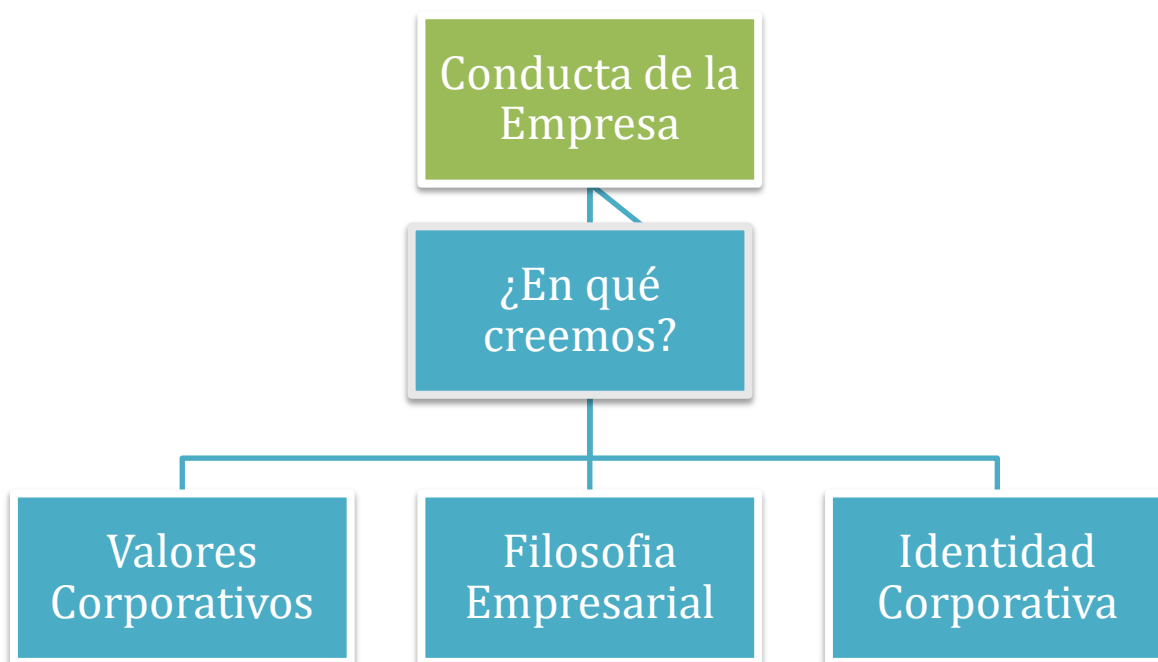
En síntesis, la diferencia entre la visión y la misión de la empresa radica en que la primera se centra en una meta futura que se desea alcanzar, mientras que la segunda, se enfoca en la actividad y los negocios que se deben desarrollar.

1.4.5.2 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía. Mejía asegura que los “valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Mejia, 2015, p. 1)

Según lo mencionado anteriormente los valores corporativos llegan a ser los ejes de conducta de la empresa que están íntimamente ligados con los objetivos de esta. La conducta de la empresa está determinada por tres condicionantes: la identidad corporativa, la cultura empresarial y la filosofía empresarial como se muestra en la Figura 2.

Figura 2.
Elementos de la conducta de la empresa



Nota: La ilustración muestra los componentes de la conducta empresarial; los valores corporativos, la filosofía empresarial y la identidad corporativa. Tomado de La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (p.24), Martínez, D., y Milla, A, 2012, Ediciones Díaz Dos Santos.

La identidad corporativa define el carácter de una empresa y describe aquello que la empresa representa, por lo que se encuentra ligado íntimamente a los valores empresariales. La concreción de estos valores en el comportamiento de cada uno de los departamentos organizacionales da origen a la cultura empresarial.

En tanto, la filosofía empresarial establece todas las reglas de conducta de las personas que forman parte de la organización, el trabajo de la misma empresa y su ruta hacia los diferentes grupos de referencia. La filosofía empresarial también se encuentra establecida por los valores empresariales y responde a la pregunta ¿cómo hacemos las cosas?

1.4.5.3 Objetivos estratégicos

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores se puede seguir con el siguiente paso: la definición de objetivos estratégicos.

Los objetivos se pueden definir como las “metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 28). El propósito principal de establecer los objetivos es establecer metas definidas que contribuyan con el alcance de la visión empresarial.

Es importante que estos objetivos sean cuantificables, específicos y medibles, además deben tener una fecha para su ejecución. De acuerdo con Thompson et al:

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 28)

La organización debe procurar establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, que le permita desplegar su mayor esfuerzo en la búsqueda de estos. Los objetivos pueden dividirse a su vez en objetivos financieros y objetivos estratégicos; los financieros se relacionan con el desempeño de la organización mientras que los estratégicos (profesionales) indican si la compañía fortalece su posición en el mercado, su competitividad, sus perspectivas comerciales, la producción y el desarrollo organizacional.

1.4.5.4 Estrategias

Todas las empresas llevan a cabo una estrategia, ya sea de manera implícita o explícita. Se dice que es implícita cuando es el producto de las actividades de los departamentos de la organización sin una previa planeación y se puede asegurar que es explícita cuando es el resultado de un proceso previamente establecido.

De acuerdo con Porter (2015) “diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de cómo la empresa competirá, cuáles serán sus metas y qué políticas

requerirán para alcanzarlas”. El diseño de la estrategia debe tomar en cuenta el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes de la industria y poder anticipar los posibles cambios del entorno competitivo.

Porter (2015) establece tres estrategias genéricas para alcanzar un mejor desempeño que los demás participantes de la industria; liderazgo global en costos, diferenciación y la estrategia de enfoque o concentración. Las mismas se ven determinadas por el objetivo estratégico de la organización y la ventaja estratégica, tal y como se detalla en la Figura 3.

Figura 3.
Tres estrategias genéricas de Porter



Nota: La ilustración muestra la estrategia genérica que se debe elegir de acuerdo al objetivo estratégico establecido y la ventaja estratégica deseada por la compañía. Tomado de Estrategia Competitiva, Porter, M, 2015, Simon & Schuster.

Por un lado, la estrategia de liderazgo en costos consiste en llevar un conjunto de políticas encaminadas a este único objetivo, exigiendo una vigorosa reducción en costos y un estricto control de los gastos de la empresa. Por otro lado, la estrategia de diferenciación

basa su cometido en generar factores diferenciales en los productos o servicios de la compañía para que sean percibidos como únicos en el mercado, con el propósito de generar rendimientos superiores al promedio.

La estrategia de enfoque o segmentación se centra en un nicho de mercado particular, adoptando multitud de modalidades. En contraste con la estrategia de costos bajos y la de diferenciar. Esta procura brindar un excelente servicio a un mercado en específico, es decir, no pretende ampliar sus objetivos a toda la industria.

Una buena estrategia es el producto de una actitud emprendedora e innovadora, buscar nuevas alternativas que le permitan a las empresas diferenciarse de los demás actores del mercado, siendo más eficientes en la gestión empresarial e incursionando nuevos horizontes. Para ello es necesario entender, ¿por qué las iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización deben coordinarse de manera estrecha para alcanzar el éxito empresarial?

1.4.5.5 Planes de Acción

Tal y como lo exponen Hill y Jones “Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica” (2009, p. 19). La implantación estratégica incluye llevar a cabo acciones en los distintos niveles de la organización a fin de implantar el plan estratégico en la compañía.

Se debe aplicar la ejecución de la estrategia orientada a las operaciones de la empresa, es decir, hacer que las cosas sucedan con el propósito de garantizar que las actividades que se lleven a cabo diariamente contribuyan a la consecución de los objetivos. Por ello se puede asegurar que el plan de acción para alcanzar las estrategias elegidas surge de la evaluación de lo que empresa tendrá que hacer para alcanzar el desempeño planteado.

Es fundamental que cada administrador se pregunte, “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?”. De acuerdo con Hill y Jones (2009), los administradores de alto nivel

necesitan aplicar un sistema de gobierno, para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente a los intereses corporativos.

1.4.5.6 Plan Estratégico

El plan estratégico “es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Martínez & Milla, 2012, p. 8). Un plan estratégico independiente del tamaño de la organización, la industria o el posicionamiento de mercado de la empresa, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera de cualquier proyecto.

El plan estratégico, se dice que “expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 37). Darle estructura a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias señalan hacia dónde debe ir la compañía y su propósito, con el fin de alcanzar resultados financieros favorables mediante la puesta en marcha de una estrategia sólida, que permita desarrollar un modelo de negocios eficiente que asegure la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Resulta necesario hacer la aseveración que la planificación estratégica no es por sí sola una garantía de éxito, es tan solo es el primer paso que guía a la empresa hacia el éxito organizacional. El desarrollo e implementación de un plan estratégico es un largo proceso, a partir del cual se pueden cometer una enorme serie de errores. Dichas desviaciones pueden ser mitigadas a través de planes de acción junto con herramientas de ejecución y control estratégico como lo es el CMI.

La confección del plan estratégico se enfoca en la asignación de recursos para cada tarea en específico y establece un período de tiempo para su ejecución (de tres a cinco años). Esta herramienta obliga a la dirección a pensar de manera sistemática, mejora la manera de coordinar actividades, el dialogo y proporciona un marco general para revisión periódica de las actividades.

La Figura 4 ilustra la relación existente entre la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el plan estratégico:

Figura 4.
Relación entre la visión, objetivos, estrategias y plan estratégico de una compañía.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

Nota: Tomado de Administración Estratégica, Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, McGraw Hill.

La Figura 4 sintetiza los pasos inherentes a la estructuración de un plan estratégico. Primero se debe establecer una visión estratégica, posterior a ello se debe trabajar en la conformación de objetivos que se consideren propicios para la consecución de la visión. Cada objetivo debe desglosarse en estrategias propicias para su alcance, dando como resultado la creación de un plan estratégico para la organización.

1.4.6 La razón de la Planificación Estratégica

El constante cambio en las tendencias de consumo y la manera de hacer negocios obliga a las empresas a reinventarse, tomando en cuenta las exigencias de mercados cada vez más complejos. Es por ello que la planificación estratégica se convierte en una práctica indispensable a fin de minimizar el impacto de los riesgos a los que se pueda enfrentar la organización, con el propósito de maximizar las ganancias de la compañía y su ventaja competitiva.

1.4.6.1 Importancia de un Plan Estratégico

Según Martínez y Milla (2012, p. 9) al formular un plan estratégico y su respectiva implementación permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial independientemente de cuál sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización.

Por lo tanto, permite a la compañía planear e implementar una estrategia global centrada en el alcance una ventaja competitiva duradera y generando una diferenciación con

respecto a los otros participantes de la industria, lo que le brinda mayor sostenibilidad en el tiempo y el control eficiente de sus actividades.

1.4.6.2 Ventajas de la Planificación Estratégica

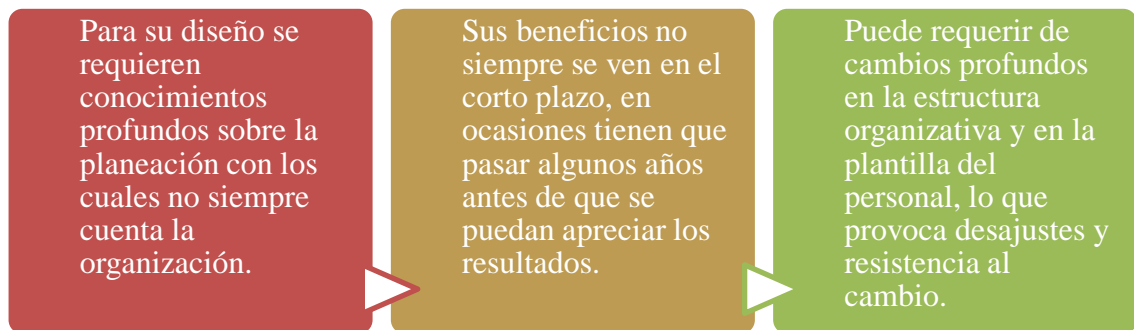
Tal y como lo menciona Martínez y Milla (2012, p. 10) el desarrollo de un Plan Estratégico proporciona un sin fin de notables ventajas para las organizaciones, entre ellas:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Mejora la comunicación.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.

1.4.6.3 Desventajas de la Planificación Estratégica

En el proceso de planificación estratégica también resulta esencial considerar las posibles desventajas que surgen con formular e implementación de un modelo de trabajo determinado. La Figura 5 describe algunas de las desventajas de la planificación estratégica:

Figura 5.
Desventajas de la Planificación Estratégica.



Nota: Adaptado de Importancia de la Planificación en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario, Benítez, C, 2010, Universidad Abierta Interamericana.

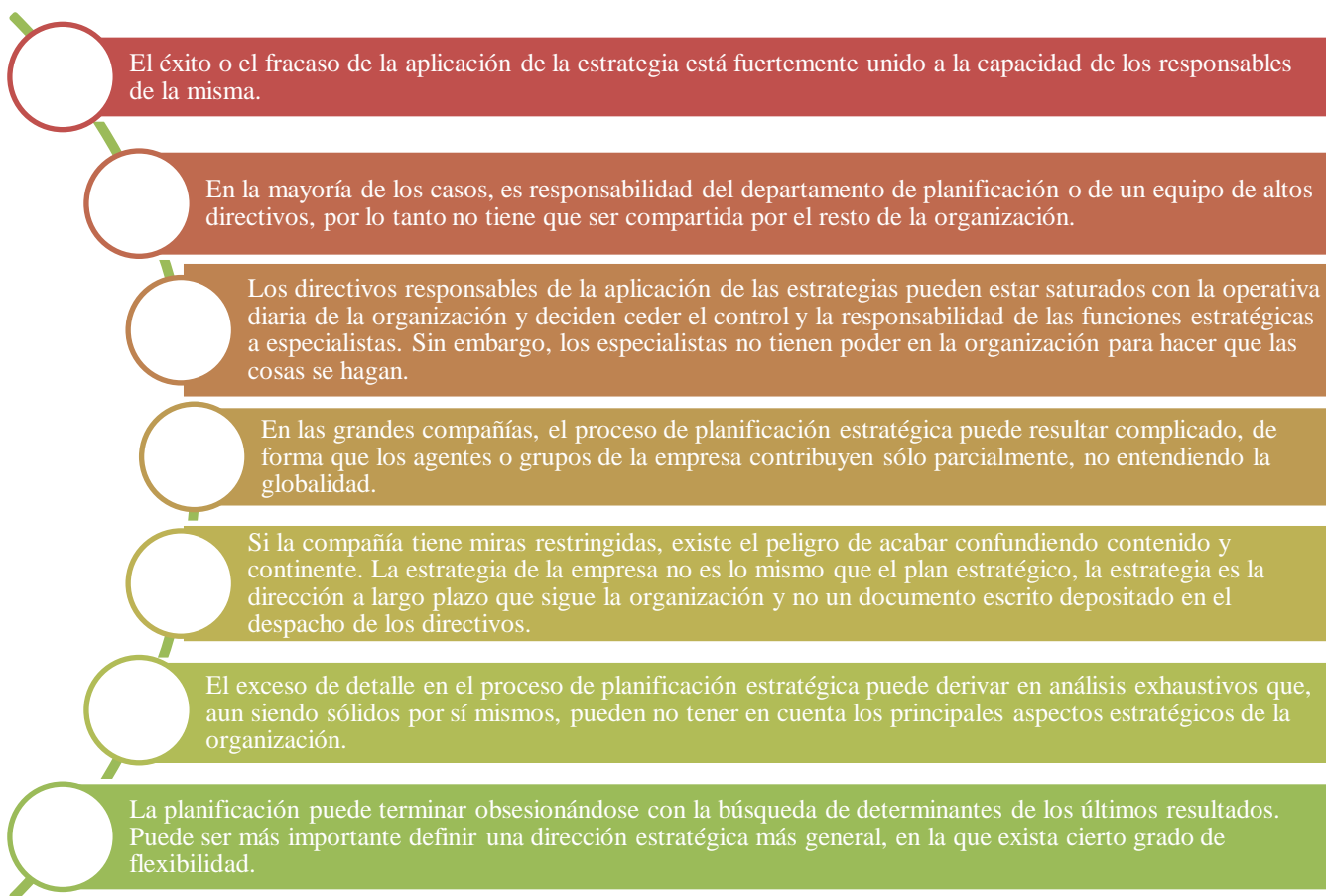
Es importante mencionar que dichas desventajas son variables y que no afectan de la misma forma a todas las organizaciones. Estas pueden tener distintas repercusiones en las etapas de formulación e implementación para caso en específico. Los administradores y directivos de las empresas deben ser conscientes del alcance de las propuestas que se planifican para sus organizaciones y que estas podrían brindar réditos en el mediano y largo plazo, por lo que resulta indispensable proyectar resultados más allá del corto plazo.

1.4.6.4 Limitaciones de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica, al igual que muchas otras herramientas e instrumentos de la gestión administrativa se ve afectada por limitaciones que pueden perjudicar su adecuada ejecución. La Figura 6 muestra algunos de los inconvenientes a los que pueden

enfrentarse los administradores y directores de las compañías en el proceso de planificación estratégica.

Figura 6.
Limitaciones de la Planificación Estratégica



Nota: Adaptado de La Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, Martínez D. y Milla A., 2012, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Una vez claras las potenciales limitantes que se pueden hacer presente en el proceso de planificación estratégica, es fundamental que las organizaciones desarrollen procesos integrales que estén estrechamente alineados con las metas que desean lograr. Es esencial

coordinar los esfuerzos y capacidades de la empresa para maximizar la eficiencia de su modelo empresarial y alcanzar la visión.

Es indudable que en el proceso de planificación se hace indispensable el compromiso e integración por parte de los participantes, ya sean agentes internos o externos de la compañía. Asimismo, una vez formulada la estrategia es fundamental poner en práctica los mecanismos de control y seguimiento previamente establecidos para hacer constar los esfuerzos en pro del alcance de los objetivos estratégicos.

1.4.7 Etapas de la Planificación Estratégica

La elaboración de un plan estratégico comprende cinco etapas fundamentales para su formulación. Cada una de estas etapas debe ser desarrollada de manera cuidadosa, ya que estas forman un proceso continuo integral y focalizado hacia el futuro deseado para la compañía. La Figura 7 ilustra el proceso de elaboración que contempla la estructuración de un plan estratégico y la respectiva ejecución de la estrategia:

Figura 7.
Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Nota: La ilustración anterior refleja el proceso adecuado para la elaboración de un plan estratégico, definido en cinco etapas. Tomado de Administración Estratégica Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, McGraw Hill.

1.4.7.1 Etapa 1. Desarrollo de una visión estratégica, misión y valores

Tal y como se mencionó anteriormente, una visión estratégica encamina a una empresa a un fin específico, proyectando las posibles mejoras o resultados que esta puede generar. “El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno.” (Martínez & Milla, 2012, p. 13)

Es correcto afirmar que el análisis estratégico ayuda a conocer tanto las fortalezas como las debilidades de la compañía, para determinar los aspectos de mejora que generen valor a la organización. Esto da paso a una visión que encamine los esfuerzos de la empresa con sus objetivos a mediano y largo plazo.

Al inicio del proceso estratégico, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender, la cual define las aspiraciones de los directivos mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Con base en esto, es correcto afirmar que la visión estratégica nace de las aspiraciones de los altos directivos, quienes a su vez son los responsables de establecer metas y objetivos enfocados en el largo plazo.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 23)

Evidentemente una visión bien comunicada es una herramienta fundamental para lograr comprometer a todo el personal de la compañía con las metas estratégicas que se pretenden lograr, y es una función de la alta administración dirigir este proceso. De esta manera se puede adecuar la visión por organizar a las operaciones del negocio, promoviendo que cada acción que se lleva contribuya al alcance de la meta establecida.

La declaración de misión comunica el enfoque actual de una compañía, de una manera breve y específica, otorga una identidad propia a la compañía. De acuerdo con Hill y Jones (2009, p. 13) la formulación de la misión debe hacer énfasis en a quién se va a satisfacer, qué se va a satisfacer y cómo se va a llevar a cabo, es decir, se debe garantizar el planteamiento de un modelo negocios orientado hacia el cliente y no hacia el producto.

Las compañías además establecen los valores para señalar y destacar la expectativa de la conducta de sus colaboradores además del trayecto de las operaciones empresariales. Los valores empresariales orientan la conducta de la empresa, con el propósito de asegurar la manera en que se comportan cada uno de los integrantes de la organización.

1.4.7.2 Etapa 2. Establecimiento de objetivos

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y misión en metas de desempeño específicas (Hill & Jones, 2009, p. 15). Una vez que se establecen la misión, visión y valores empresariales, los administradores deben procurar diseñar los procedimientos adecuados para alcanzar los principales objetivos propuestos.

Los objetivos se pueden concebir como un estado futuro deseado, preciso y conciso que desea alcanzar la compañía, de esta manera, la empresa puede traducir su visión en acciones específicas, cuantificables y medibles que se convierten en una metodología para alinear y centrar todos los esfuerzos de la organización. Es importante recordar que los objetivos deben potenciar la capacidad de la empresa, por medio de acciones desafiantes pero realizables.

1.4.7.3 Etapa 3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida

La formulación de la estrategia implica resolver una secuencia de interrogantes: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, como ser mejores que la competencia, como responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 33)

La formulación requiere de acciones concretas que con la ayuda de los administradores de todos los niveles de la compañía garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según Martínez y Milla (2012, p. 14) la formulación de una estrategia se desarrolla en varios niveles;

- Estrategias corporativas: Define dónde competir la organización y cómo gestionar la cartera de negocios de la empresa.
- Estrategias competitivas: Se refiere al establecimiento de una de las llamadas estrategias competitivas de Porter; estrategia de costos, diferenciación o atendiendo un nicho específico del mercado y definen de qué forma competirá la empresa en su mercado respectivo.
- Estrategias operativas: Se refiere al análisis de la cadena de valor y la manera en que la compañía podría sacar provecho de las funciones que se consideran cruciales a lo interno de la organización para alcanzar el éxito de la organización.

Es importante realizar un análisis en cada uno de estos niveles expuestos anteriormente, ya que cada uno de ellos permite identificar diversos factores y enfoques de gran relevancia para la formulación de estrategias alineadas a los objetivos empresariales.

Según IsoTools (s.f, p.9) la formulación consiste en determinar cómo cumplir con la agenda organizando en función de los recursos, historia, estructura y operativa disponibles. En esta fase los ejecutivos deben elaborar una estrategia de planificación que les permita

cumplir con los objetivos en las fechas previstas resolviendo problemas críticos, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas.

Cabe destacar, que la formulación requiere de adecuados diseños organizativos, en donde se establezcan medios eficaces para coordinar e integrar actividades y acciones, con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

1.4.7.4 Etapa 4. Ejecutar la Estrategia

Thompson et al (2012, p.38) afirman que administrar la aplicación y cumplimiento de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, se traduce en hacer que las cosas sucedan, con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios que apoyen a la estrategia. De esta manera, la implementación convierte el plan estratégico en acciones, poniendo a prueba la eficacia de las estrategias planteadas y la capacidad de un administrador para dirigir, motivar, y alcanzar o superar las metas organizacionales.

Martínez y Milla (2012, p.15) establecen que las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias a menos que ejerciten un control eficaz, y es aquí en donde el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

Evidentemente el CMI representa una herramienta sumamente adecuada para la planificación estratégica, ya que como se mencionó anteriormente este brinda un mayor control a las organizaciones y por ende permite llevar a la ejecución el plan estratégico.

1.4.7.5 Etapa 5. Supervisar los alcances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas

Tal y como lo afirma Thompson et al (2012, p.39) la quinta fase consiste en supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

Siguiendo la línea conceptual de Thompson, el CMI cuenta con indicadores que, de forma casi automática, ofrecen información precisa sobre si los resultados que se están obteniendo están o no alineados con los objetivos. Es correcto afirmar que el CMI representa

un sistema adecuado para medir el desempeño de una empresa, por medio de una serie de herramientas cuantitativas y cualitativas que reflejan el resultado de las decisiones junto con las estrategias previamente planteadas.

Considerando lo anterior, cabe resaltar que el CMI también establece los planes de acción que permiten mitigar las desviaciones de lo planificado. Estos se aplican en el proceso de seguimiento de la estrategia, como parte de las correcciones que se consideran adecuadas para asegurar el rumbo de las acciones en pro del alcance de los objetivos propuestos.

El establecimiento de cada uno de los indicadores para verificar el alcance, desempeño y las medidas correctivas, brindan a la administración las herramientas propicias para ejercer el control de cada uno de los procesos que lleva a cabo la organización.

1.5 Fundamentos teóricos y conceptuales del Cuadro de Mando Integral

En el siguiente apartado se realiza un abordaje de los principales fundamentos y elementos, así como la relevancia de utilizar la herramienta de Cuadro de Mando Integra en la estrategia de planificar, la cual conforma un importante elemento de la administración moderna, alineada con las nuevas tendencias del entorno competitivo actual.

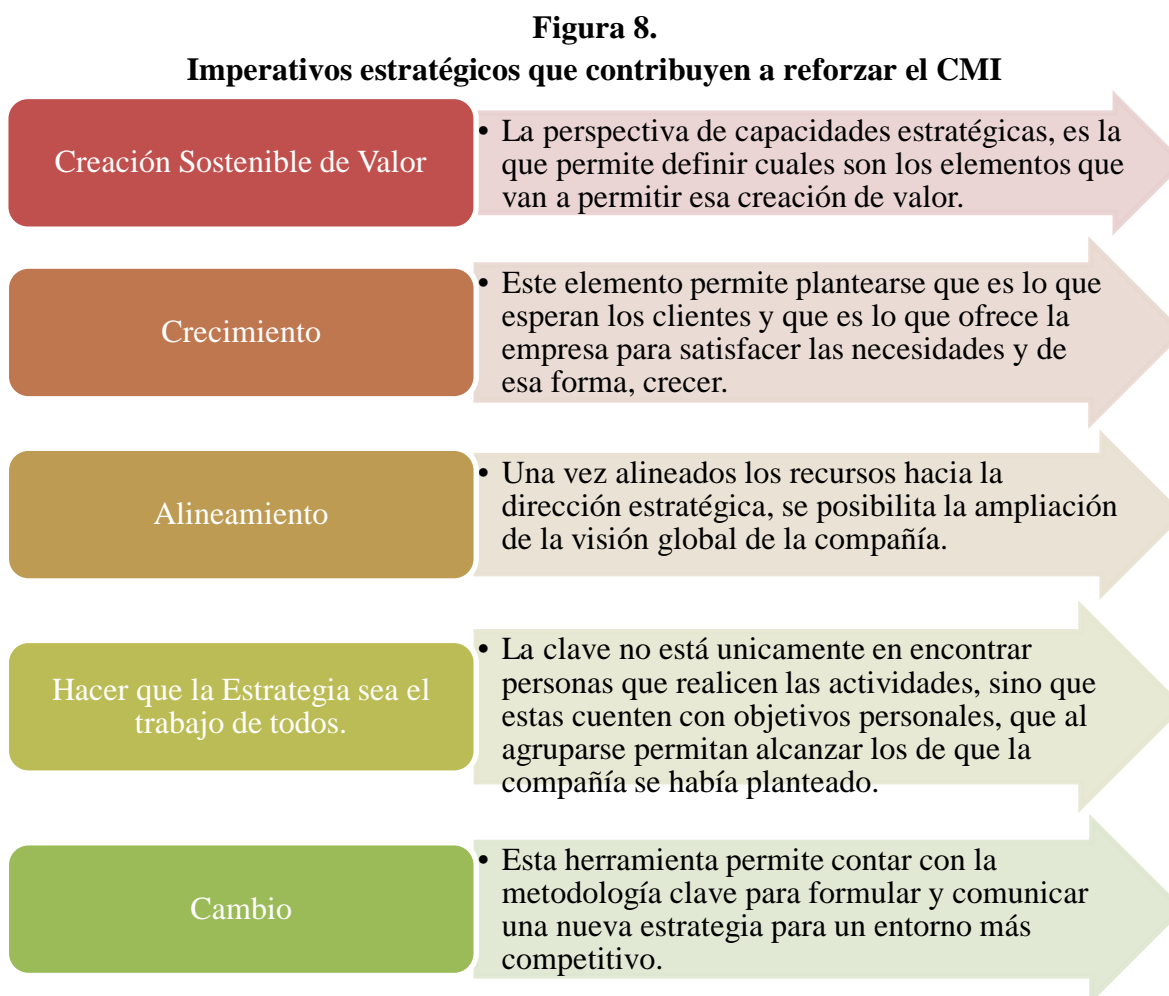
El CMI es una herramienta de suma importancia para las organizaciones, ya que ofrece gran cantidad de beneficios enfocados a los resultados y la estrategia de estas. De acuerdo con Martínez y Milla (2012, p. 200) se puede resumir que el CMI aportará los siguientes beneficios: la Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, la mejora de la comunicación para ordenar a todo el personal a los objetivos empresariales, la redefinición de la estrategia en base a resultados, volver la visión y misión de la empresa en acciones concretas, la orientación de crear el valor, integrar la información en diversas áreas de negocios y la mejora de la capacidad para el análisis y toma de decisiones.

De esta manera, es correcto afirmar que todos estos beneficios que ofrece el CMI otorgan un gran valor agregado a las compañías.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral actúa como el “motor del cambio estratégico”, ya que en definitiva representa un instrumento de gestión empresarial que

permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por los entornos competitivos en que se desempeñan.

Ahora bien, una vez que se tiene claro que el CMI es una herramienta clave para la gestión del cambio importante, es necesario identificar los resultados estratégicos que integra esta herramienta. La Figura 8 ilustra los elementos que contribuyen a reforzar el CMI:



Nota: La ilustración muestra los elementos que vienen a reforzar los beneficios que otorga la herramienta del Cuadro de Mando Integral a las empresas. Adaptado de La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral, Martínez y Milla, 2012, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Evidentemente, cada uno de estos elementos expuestos en la Figura 8, viene a cumplir un objetivo empresarial, ya sea financiero, de dirección, de seguimiento o crecimiento. Todo

esto, tomando en consideración el alineamiento necesario para la adecuada ejecución de las funciones y por tanto para el exitoso cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El tomar en consideración cada uno de estos factores, permite que la herramienta o CMI se ajuste de una mejor manera tanto a la empresa como a las necesidades de los clientes que esta busca solventar, todo ello generando una serie de beneficios mutuos enriquecedores.

1.5.1 Reseña Histórica del Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard, conocido por sus siglas en inglés (BSC), o bien, el CMI, fue expuesto al mundo empresarial gracias a los autores Robert Kaplan y David Norton, a través del libro “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”, quienes lanzaron la primera edición del libro en el año 1996.

El motivo para crear el “CMI”, fue la detección del grado de obsolescencia que los mecanismos de medición tradicionales estaban presentando en el trabajo empresarial, por el hecho de estarse apoyando únicamente en indicadores históricos de la contabilidad financiera. Es por lo que surge la necesidad por parte de los gerentes, de encontrar alguna herramienta que aportara un mayor valor en cuanto a información clave, importante para la toma de decisiones.

Por la razón anterior, el diseño del Cuadro de Mando Integral viene a satisfacer dicha necesidad, qué según Kaplan & Norton. (2000), tal herramienta de gestión y medición aporta el debido valor en la actuación financiera futura (p.9), en donde se establecen indicadores de medición y predicción futura como ejes de tarea para el seguimiento y gestión de la estrategia empresarial, lo cual genera como resultado final, un mayor impacto en los alcances estratégicos de la compañía.

El estudio llevado a cabo por Kaplan y Norton (2000), llegó a crear la herramienta como hoy día se conoce, “Cuadro de Mando Integral”, siendo la estructura conformada por cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna, la de innovación y formación.

Los autores del CMI comentan, que dicha herramienta se probó en numerosas ocasiones por diferentes empresas con el fin de medir su efectividad y fueron estas quienes informaron sobre la viabilidad y los beneficios obtenidos en tal implementación. El actual Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en varias fases de mejoras en cuanto a las capacidades de medición y gestión, las cuales son las siguientes:

- La oportunidad de vincular los indicadores que presenta el Cuadro de Mando Integral con la estrategia organizacional, dado que se permite alinear la medición, con los planes de acción ya definidos.
- Los enlaces estratégicos entre los indicadores de medición del Cuadro de Mando Integral, a través de una vinculación de relaciones causa y efecto, describiendo de tal forma una trayectoria estratégica, dando como resultado la mejora de la actuación financiera futura de la empresa.

A partir de esta información se resalta el grado de relevancia que tiene un adecuado diseño de los planes de acción dentro de la estrategia por implantar, siendo el desarrollo de este orientado a procesos realmente puntuales y estratégicos, para que, con el uso de un debido mecanismo de medición y gestión, como lo es la herramienta Cuadro de Mando Integral, se puedan alcanzar los objetivos estratégicos y metas de la organización.

Con lo anterior, se puede concluir que la herramienta “Cuadro de Mando Integral” constituye un factor de total relevancia en la gestión exitosa de las organizaciones, en lo que corresponde a la implantación de las estrategias propuestas, junto con el control y gestionar la línea operacional, guiadas bajo la trayectoria demarcada por los planes de acción, hacia la visión corporativa.

1.5.2 Definición de Cuadro de Mando Integral

Según y cómo lo expone Martínez & Milla (2012, p. 199), el Cuadro de Mando Integral (CMI) “es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara”. De igual manera, estos autores plantean que este instrumento cuenta

con el objetivo fundamental de “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados”, esto por medio de la alineación de los objetivos de cada una de las perspectivas que lo conforman.

Ahora bien, en complemento a lo anterior, es importante mencionar que según Hamel y Prahalad (2005, p.13) dentro de su definición, plantean que el “CMI presenta una metodología de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos”.

En lo que respecta a la estrategia de la compañía como tal, se debe aclarar que:

“Este no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a la empresa desde una declaración de misión de alto nivel, al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización” (Martínez & Milla, 2012, p. 205)

Es por ello que, en definitiva, el CMI es un instrumento de gestión empresarial que permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por el entorno competitivo. Todo ello, se consideran tanto a aquellos aspectos que contribuyen a reforzar la ejecución de la herramienta, como otros que se pueden presentar en forma de algunas barreras, que limitan los resultados y pueden ser causa de fracasos.

No hay duda de que la implementación del CMI genera cambios importantes para la organización y le permite conocer e identificar oportunidades de mejora, así como objetivos e indicadores para llevarlas a cabo. Todos estos cambios generan riesgos e incertidumbre y es por ello, que los directivos y personal en general deben tener precaución y compromiso con las actividades, esto para sobrellevar o anticipar las dificultades que puedan presentarse y así, aminorar los efectos negativos.

1.5.3 Componentes Básicos del Cuadro de Mando Integral

Cada uno de los elementos que componen un Cuadro de Mando Integral (CMI), son sumamente importantes que cumplen una función diferente y única que de forma global, la constituyen como una herramienta sumamente útil para llevar a cabo la ejecución efectiva de los planes estratégicos a nivel empresarial. A continuación, se desarrollará cada uno de estos componentes básicos que conforman el CMI:

1.5.3.1 Mapas Estratégicos

En lo que respecta a los mapas estratégicos, es esencial mencionar que según Martínez y Milla (2012, p. 212), este elemento “debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar.”

En otras palabras, los mapas estratégicos son el enlace entre formular la estrategia y la implementación o desarrollo de esta. Deben cumplir con varios principios básicos, los cuales Martínez y Milla plantean de la siguiente forma:

1. **La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias:** El conflicto se centra en la consecución de rendimientos a largo plazo y la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo, por ello, se plantea el hecho de que algunas veces es posible mejorar sustancialmente los resultados del corto plazo a través de un ajuste de elementos que podrían generar un resultado importante al largo plazo. Es por ello, que se expone la necesidad de un equilibrio entre ambas partes.
2. **La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico:** Si la satisfacción de los clientes es la fuente de crear un valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos, es la más importante de la estrategia.

3. **El valor nace en los procesos internos:** Hace referencia a pocos aspectos del ámbito interno de la empresa como lo son gestión de operaciones, de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales.
4. **La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral:** Este principio, hace referencia a la necesidad de integrar al menos un tema de cada uno de los grupos internos antes expuestos, esto porque cada uno de ellos aporta beneficios específicos para determinados momentos en el tiempo.
5. **El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implementación de la estrategia:** Este describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen dentro de la estrategia, algunos de estos activos son: capital humano, capital de información y capital organizativo. Ninguno de estos cuenta con una forma de medir determinada, ya que es en conjunto como logran contribuir a que la empresa ponga en práctica su estrategia.

En complemento a lo anterior, es importante mencionar que una vez que el proceso de estructuración de objetivos estratégicos dentro de los mapas estratégicos finaliza, se debe iniciar con el establecimiento de la relación causa-efecto entre estos, y las acciones concretas para la ejecución de ellos.

Según y cómo lo exponen Martínez y Milla (2012, p. 226):

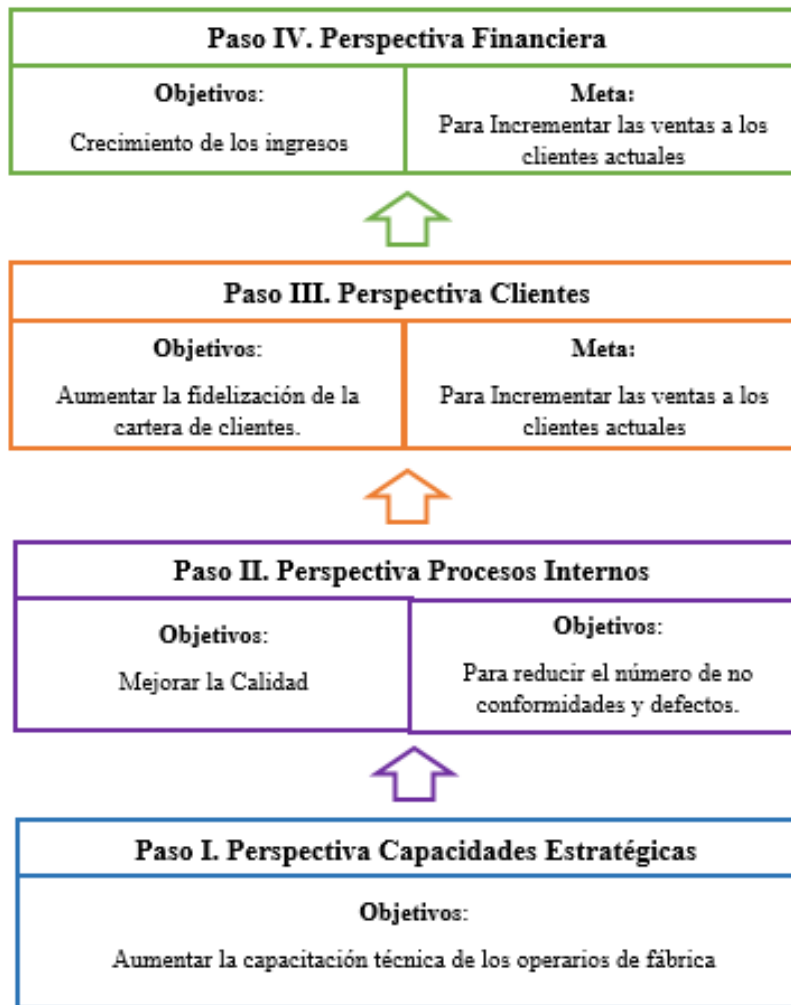
Los vínculos o relaciones de causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia, siendo, en este caso, de pleno entendimiento que la máxima estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir.

Es por ello, que sin contar con una estructuración clara de la estrategia y sin comprender el fin principal de su implementación, no será posible obtener resultados claros y racionales para la organización.

Por ello, según y cómo lo exponen estos autores, el proceso de estructuración debe iniciar con la perspectiva financiera y la de clientes, para continuar así con la de procesos internos y capacidades estratégicas. Esto, por cuanto el objetivo planteado para la perspectiva financiera, va de la mano, como se verá posteriormente, con el incremento de las ventas, la reducción de costos y un juego constante de tres variables principales: ingresos, gastos y activos disponibles.

Sin embargo, para el cumplimiento de estos, se debe preparar la organización a nivel interno (procesos), establecer las metas referentes a las relaciones con clientes y grupos de interés, todos ellos con el fin principal de observar una variación importante en las variables monetarias. A pesar de que su estructuración debe contar con esa secuencia, su implementación debe realizarse de forma inversa. A continuación, se expone la Figura 9 que permite visualizar de una mejor manera este aspecto:

Figura 9.
Secuencia de implementación de los objetivos y metas por perspectiva



Nota: La ilustración muestra los objetivos establecidos con sus respectivas metas, distribuidas por perspectiva a la vez en la que se visualiza la forma correcta de implementación. Obtenido de La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral, Martínez y Milla, (2012, p. 226), Ediciones Díaz de Santos S.A.

Tomando en cuenta la imagen número 9, el fin de implementar el proceso de esa manera, que la organización y todos sus componentes requieren de todo un proceso de

prepararse y que se dé una adaptación de sus procesos, con el fin de incrementar sus volúmenes de producción, calidad de procedimiento y fortalecer las relaciones comerciales en el tiempo. Todo ello, para lograr una variación en los ingresos, es decir, culminar con el cumplimiento de los objetivos financieros planteados previamente.

Conociendo lo anterior, de forma paulatina y estructurada, se genera así que los objetivos se direccionen al cumplimiento de la visión, y que los indicadores, metas, responsables y todos los elementos involucrados se desempeñen adecuadamente para obtener el éxito de la organización y medirlo de forma eficiente, esto de la mano de una comprensión total y un compromiso constante.

1.5.3.2 Perspectiva Financiera

En primera instancia, es importante mencionar que, según y cómo lo plantean Martínez y Milla (2012, p. 238), “la perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia”. Lo anterior permite que se organice, mediante la implementación y el cumplimiento, contribuir en la mejora de los resultados finales.

Es esencial agregar que esta perspectiva se basa en un principio simple: “sólo se puede ganar más dinero vendiendo más, gastando menos, o una combinación de ambas”. (G & CK, 2005, p. 33)

De igual forma, se debe tomar en consideración que los indicadores financieros en general se encuentran basados en la contabilidad de la empresa, y muestran su pasado. La perspectiva financiera se basa en analizar dicho pasado para tratar de construir nuevos indicadores de predicción futuros, esto con el fin de valorar históricamente y realizar una evaluación financiera futura.

Ahora bien, en la Figura número 10, se resumen los indicadores más comunes dentro de la perspectiva financiera de acuerdo con el tipo de estrategia de la unidad de negocios y la etapa en la que se encuentra la organización.

Figura 10.

Enfoques e indicadores de acuerdo con la etapa de crecimiento de la organización

<i>Temas estratégicos</i>			
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento	Ingresos/empleo	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes		I+D (porcentaje de ventas)
Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
	Venta cruzada	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
	Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasa de utilización de los activos
	Rentabilidad de la línea de productos y clientes		
Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes	Costes por unidad (por unidad de output por transacción)	Periodo de recuperación (pay-back)

Nota: La ilustración muestra aquellas estrategias de la unidad de negocio que pueden aplicar las organizaciones de acuerdo con la etapa de crecimiento en la que se ubican, tomando en consideración otros elementos relacionados con temas estratégicos que potencian a cada empresa de manera única e independiente. Tomado de El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, (p.65), Kaplan y Norton, 2002.

En lo que respecta a esta perspectiva y su planteamiento en el mapa estratégico, es importante mencionar que, en él deben aparecer aquellos objetivos que son parte de la estrategia para la empresa y no todos los que se desean. Esto último, con el fin de ejecutar adecuadamente los procesos internos en la compañía y, por tanto, cumplir con la proposición de valor a los clientes.

De igual forma, es importante destacar que la perspectiva financiera brinda resultados satisfactorios mediante la implementación de tres estrategias, según y cómo lo expone Martínez y Milla (2012, p. 238). La primera de ellas es la Estrategia de Crecimiento, la cual engloba el incremento de fuentes de ingreso y el fortaleciendo de las actuales. La segunda de ellas es la Estrategia de Productividad, la cual se trata de la reducción de costos y de la adecuada utilización de los activos disponibles, y la tercera es el Equilibrio entre las Estrategias antes mencionadas.

Teóricamente esta última estrategia, es la que proporcionará a la organización mejores y mayores resultados, porque brinda un equilibrio y fortalecimiento de las actividades empresariales, paralelamente al control oportuno de los costos y los recursos actuales, sin dejar de lado, el valor que otorgan las relaciones comerciales duraderas y consolidadas. Por tanto, la inclinación hacia una de las dos primeras estrategias puede llegar a afectar en el corto, mediano o largo plazo, al otro de los pilares fundamentales generando resultados poco satisfactorios para la organización.

En complemento a lo anterior, es adecuado resaltar que cada organización es independiente y con necesidades particulares, por lo que a la hora de analizar cuál es la estrategia más adecuada, se debe tomar en consideración el ciclo de vida de la compañía, esto porque dependiendo de la etapa en la que se encuentre, se va a contar con necesidades específicas que solventar y desarrollos diferentes, al conocerlos, la estrategia se ajustará a

cada caso en particular y los resultados serán mucho más satisfactorios y ligados a la realidad organizacional.

1.5.3.3 Perspectiva de Clientes

Según y cómo lo plantean Martínez y Milla (2012, p. 254) “la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo”. Es importante resaltar que las empresas deben identificar cada segmento al cual se dirige y el respectivo mercado. Se debe elegir competir cuidadosamente, debido a que estos segmentos representan las diferentes fuentes de ingresos que permitirán alcanzar, los objetivos financieros con los que cuenta la compañía.

Según los autores antes mencionados, existen dos conceptos claves que contribuyen enormemente en la comprensión de esta perspectiva, los cuales son:

- **La proposición de valor al cliente:** la proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. (Martínez & Milla, 2012, p. 254)

Es decir, la empresa debe procurar ofrecer aquello que los clientes esperan y necesitan, logrando, por tanto, una diferenciación importante frente a los competidores. Por otra parte, en lo que respecta a los elementos clave que deben considerarse dentro de esta perspectiva son los siguientes: producto, precio, plazo de entrega, calidad, disponibilidad, funcionalidad, marcas y atención a los clientes.

La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, pero sin una combinación que ofrezca un valor superior al ofrecido por el resto de los competidores y que sea atractivo para el segmento de mercado, las organizaciones no podrán obtener el éxito deseado.

- **Las estrategias competitivas:** Ahora bien, para esta perspectiva existen también, tres estrategias competitivas que la describen, según exponen Martínez

& Milla (2012, p. 258) estas son: Excelencia Operativa, Intimidad con la Clientela y Liderazgo del Producto.

La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los consumidores (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de mercado escogidos, logrando así mejores resultados y mayor complacencia por parte de ellos.

1.5.3.4 Perspectiva de Procesos Internos

Según Martínez y Milla (2012, p. 278) en la perspectiva de procesos internos “la empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia.” De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta perspectiva involucra una combinación de elementos clave, que al ser utilizados de manera óptima genera un valor agregado a su estrategia.

De igual manera, los procesos internos describen dos conceptos fundamentales: por un lado, producen y entregan proposición de valor a los clientes y, por otro, la mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos: gestión operativa, de clientes, de la innovación y Procesos reguladores y sociales.

La Figura número 11 expone esta información:

Figura 11.
Perspectiva de procesos internos



Nota: La ilustración muestra los diferentes procesos empresariales y de gestión que se pueden llevar a cabo por las organizaciones, con el fin de proporcionar servicios y productos que entreguen mayor satisfacción al mercado objetivo. Tomado de La Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, (p.278), Martínez D y Milla A, 2012. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Proceso de gestión operativa

Los procesos de gestión operativa son aquellos primeros procesos por los cuales las empresas elaboran sus productos y servicios que los entregan a los clientes, deben de ser una prioridad para cualquier empresa, ya que son necesarios para suplir la demanda de sus clientes. Es por esta razón, que todas las organizaciones deben crear estrategias que las ayuden a alcanzar la excelencia operativa.

De acuerdo con Martínez y Milla (2012, p. 281) se pueden distinguir cuatro procesos de gestión operativa, los cuales son:

- Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
- Producir bienes y servicios.
- Distribuir bienes y servicios.
- Gestionar el riesgo.

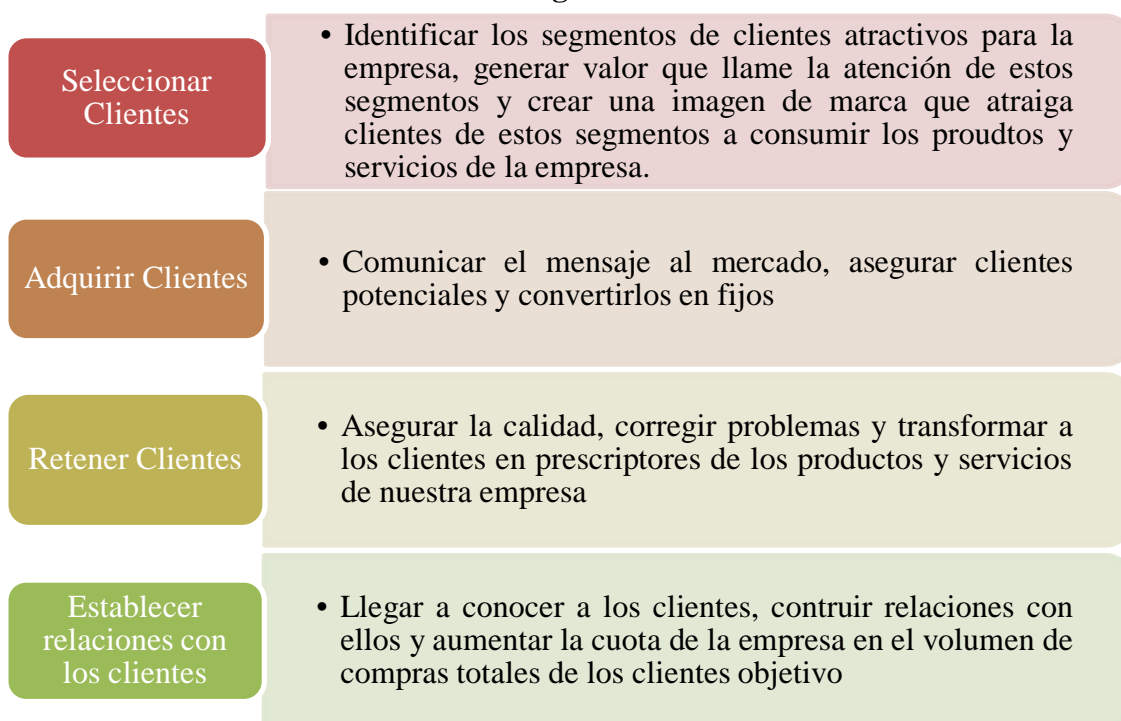
Ahora bien, la implementación de estos, permite a las empresas, conocer de una mejor manera su cadena de valor y, por tanto, generar un desarrollo mucho más efectivo de sus procesos, potenciando así los resultados obtenidos.

Procesos de gestión de clientes

Tal y como lo expone Martínez y Milla (2012, p. 287) los procesos de gestión de clientes “deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo”. Las empresas no solo deben crear sino ejecutar estrategias para fidelizar las relaciones y personalizar el trato a los clientes, con el objetivo de mejorar las relaciones, por ende, aumentar las ventas a estos.

En cuanto a la gestión de clientes, se pueden identificar cuatro procesos básicos que se exponen en la Figura número 12.

Figura 12.
Procesos de gestión de clientes



Nota: La ilustración muestra los cuatro procesos básicos que pueden implementar las organizaciones y que contribuirán con la gestión de sus clientes. Tomado de La Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, (p.288), Martínez D y Milla A, 2012. Ediciones Díaz de Santos S.A.

En lo que respecta a este proceso, es esencial mencionar que, cada una de las etapas es única, y que cuenta con una relevancia impresionante para las compañías. Esto último, porque sin lugar a dudas, los clientes son uno de los pilares fundamentales y el modo de retenerlos y entablar relaciones con ellos, debe ser un proceso cuidadoso de principio a fin.

Procesos de Innovación

Para mantener la ventaja competitiva se requiere continua innovación para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones de éxito conducen a incrementar los ingresos además de aumentar la rentabilidad por medio de la productividad.

Es evidente que las empresas se encuentran en la obligación de innovar continuamente su oferta, ya que de lo contrario se verían forzadas a competir en base a precios únicamente, y tarde o temprano se verá absorbida por la competencia y sus productos o servicios innovadores.

Al igual que en los procesos anteriores, Martínez & Milla (2012, p. 297) exponen cuatro procesos básicos para la gestión de innovación, los cuales son:

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

No hay duda, que la innovación se ha convertido en un aliado indiscutible para las compañías, esto, porque brinda a las empresas mejores procesos, oportunidades de crecimiento y les otorga la posibilidad de mantenerse en el mercado brindando varias soluciones a las necesidades crecientes y constantes de los consumidores.

Procesos reguladores y sociales:

De acuerdo con Martínez y Milla (2012, p. 302) “las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir”. A pesar de que existen dichas normativas, muchas empresas realizan esfuerzos por sobresalir en estos aspectos, ya que esto puede generar un mayor reconocimiento de imagen, una buena reputación, mejoras en las condiciones de seguridad e higiene, entre otros beneficios.

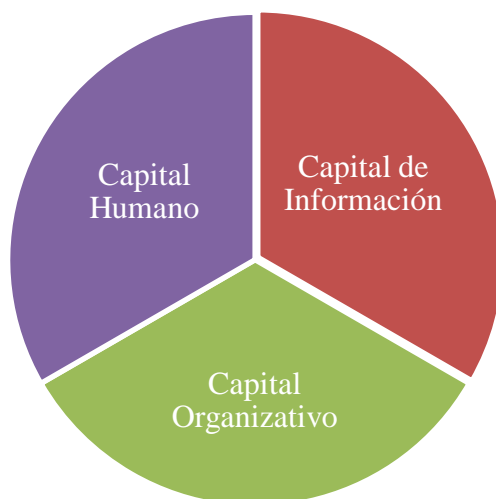
Es posible identificar cuatro procesos básicos reguladores y sociales, así como sus principales propósitos de valor, los cuales son: medio ambiente, seguridad y salud, empleo e

inversiones en la comunidad. Esta perspectiva se considera el motor que impulsa las otras perspectivas, debido a que refleja los conocimientos y habilidad que la organización posee para evolucionar, así como crecer.

1.5.3.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El Cuadro de Mando Integral expone la importancia de invertir no solamente en las áreas tradicionales de la organización, sino también en su infraestructura con la intención de alcanzar los propósitos para el largo plazo. De acuerdo con Martínez & Milla (2012, p. 312) “los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, e indicábamos tres componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma”, estos componentes se describen en la figura número 13:

Figura 13.
Componentes de las capacidades estratégicas de una empresa.



Nota: La ilustración muestra los tres componentes de activos intangibles de mayor relevancia en la organización, y que deben ser considerados en la estructuración del Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Tomado de La

Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, (p.312), Martínez D y Milla A, 2012. Ediciones Díaz de Santos S.A.

La construcción del CMI contempla la participación de estos componentes dentro de las variables que proporcionan el aprendizaje y el crecimiento de una organización. Tal como lo expone Norton & Kaplan (2016, p. 139) los directivos “se han dado cuenta de que cuando se evaluaba únicamente la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal y procesos de la organización”.

Es por ello, que estos autores sostienen que las inversiones en equipo y en Investigación y Desarrollo (I+D) son ciertamente importantes, pero por sí mismas no son suficientes, ya que se requiere de un complemento entre recursos como lo son personal, sistemas, finanzas y procedimientos para alcanzar los objetivos de crecimiento para el largo plazo, potencializando los beneficios de sus inversiones.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de idear estrategias idóneas en la administración de los activos intangibles de la organización, que provean valor a la empresa y que generen mayor atractivo para todos sus grupos de interés. A continuación, se detalla cada uno de los componentes de esta perspectiva:

Capital Humano

Martínez & Milla (2012, p. 313) describen el capital humano como “la disponibilidad de habilidades, talento y *know-how* de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia”.

Es muy importante rescatar, que la fuerza de trabajo es uno de los aspectos que genera mayores retos a las organizaciones. Si bien las empresas están dispuestas a alcanzar objetivos de clientes incluyendo los procesos internos, sus colaboradores también deben estar en la disposición de asumirlos y estar sumamente comprometidos con cada uno de ellos.

Es por ello, que se deben tomar en consideración aspectos como la satisfacción del empleado, la retención, así como la productividad de este; con el fin de medir o evaluar su satisfacción, lealtad y seguridad para con la compañía, valorando las competencias

estratégicas de cada uno de los colaboradores, sus perfiles, evaluando el desarrollo de cada uno de ellos de forma individual y en conjunto. A partir de lo anterior, se puede concluir que el alcance del capital humano de cada organización dependerá de la estrategia de cada empresa. Asimismo, los resultados serán determinados por los indicadores planteados por la administración con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Capital Información

El capital de información, es “la materia prima para crear valor en la economía actual. Son bases de datos, sistemas de información y redes que ponen a disposición de todos los empleados de la empresa” (Martínez & Milla, 2012, p. 316). El capital de información es fundamental independientemente de la estrategia que se vaya a adoptar en la empresa: una estrategia de bajos costos, estrategia orientada a soluciones para los clientes o bien una estrategia de liderazgo.

Dentro del contexto empresarial actual, resulta indispensable la capacidad de reacción que posean las organizaciones, considerando el entorno inconstante propiciado por los drásticos cambios en los hábitos de consumo. Es por ello, que este componente cuenta con tanto valor, ya que disponer de la información, de forma rápida, oportuna y fiable, genera esa respuesta tan acertada que se requiere, que transmite confianza por parte de los colaboradores hacia los grupos de interés de la compañía.

Capital Organizativo

Según Martínez & Milla (2012, p. 317) el capital organizativo “se define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar una estrategia”. Esto porque incluso los empleados, que tengan a su disposición todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo su trabajo con excelencia, podrían dejar de contribuir al éxito de la empresa si no poseen afinidad con el marco estratégico que direcciona a la organización.

Es por ello, que se puede considerar que un factor clave en la formación y crecimiento de la fuerza laboral se centra en el clima organizacional y la manera en que este influye en la motivación e iniciativa de los empleados. Para alcanzar los objetivos propuestos, los líderes deben comunicar los objetivos estratégicos de alto nivel, de forma que sean claros y que se encuentre en ello, compromiso por cumplirlos.

Además, deben asegurarse de que los equipos tengan recompensas, en caso de cumplir con las acciones planteadas, para de esta manera contribuir a la consecución de objetivos de mayor nivel. Esta perspectiva es el complemento ideal de las tres desarrolladas anteriormente, porque genera un enlace entre el compromiso organizacional, es decir de los colaboradores y procesos internos que se desarrollan, con el fin de brindar una mejor y más rápida respuesta a los clientes, lo que se puede traducir en ingresos importantes y sostenibles en el tiempo.

1.5.4 Proceso de Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

En el presente apartado se sintetiza la teoría del Cuadro de Mando Integral y todo lo que engloba, en una serie de pasos que guiarán el proceso de recopilar la información requerida para el correcto desarrollo de tal herramienta. Estos pasos se exponen a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3.
Pasos para el desarrollo del CMI

Pasos de desarrollo del CMI	
Desarrollar metas estratégicas	Conocer los factores críticos de éxito de cada perspectiva para la identificación de los adecuados indicadores que permitirán alcanzar las metas estratégicas propuestas
Crear una visión para cada perspectiva	Conocer las actividades que desempeña cada unidad de negocio en los distintos niveles de la organización para adecuar la visión general a estas
Establecer cada indicador a su respectiva perspectiva.	Conocer las unidades de negocio que influyen en cada indicador propuesto, para estructurar el CMI de manera que estos se enlacen con su adecuada perspectiva
Formular las metas de acuerdo con el indicador	Establecer para cada indicador metas a corto, mediano y largo plazo, identificando al mismo tiempo las métricas en las que se evaluará el progreso de estos, ya sea cualitativa o cuantitativamente
Crear un plan acción	Es de suma importancia delegar a un responsable para ejercer el control sobre el progreso respecto a las metas propuestas en cada indicador. El gerente general establecerá las fechas para la presentación del progreso por medio de informes

Nota: La principal función del desarrollo de la herramienta CMI es la implementación de la estrategia propuesta, de acuerdo con la visión establecida. Adaptado de El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard (p. 81), Kaplan y Norton, 2002, Harvard Business.

Indudablemente, cada uno de los elementos, que se consideran en la Tabla número 3, cuentan con gran relevancia con la organización y es por ello, que se procede a describir de forma breve cada uno de ellos:

1.5.4.1 Diagnóstico de la Empresa

Al empezar el proceso de desarrollo del CMI, es esencial partir del análisis estratégico que permita identificar el perfil comercial que ejerce la compañía, en el contexto en el que lleva a cabo sus operaciones de negocio. Esta primera acción se logra con un diseño adecuado de la estrategia general, en donde se expone de forma resumida el marco estratégico existente de la empresa.

Posterior a ello, se debe desarrollar un diagnóstico empresarial considerando todos aquellos factores tanto externos como internos, que afectan o benefician el desarrollo de la empresa.

En cuanto al análisis externo, deben considerarse las oportunidades y amenazas estratégicas relacionadas al entorno tanto general como competitivo. A nivel interno, se busca identificar las fortalezas y debilidades estratégicas relacionadas a recursos junto con las capacidades de la empresa, así como la efectividad de su estructura administrativa para el desarrollo de las operaciones.

Una vez analizados el entorno interno y externo, la empresa logrará tener una claridad sobre las acciones estratégicas, que deberá emprender para lograr constituir un plan estratégico actualizado y un CMI que permita impulsar su éxito empresarial.

1.5.4.2 Evaluar el marco estratégico de la empresa

Parte importante por considerar dentro del proceso de la planificación estratégica, es identificar y evaluar el norte que marcará el camino de la organización, estableciendo sus acciones a corto, mediano y largo plazo. La visión, misión y valores permiten analizar a fondo la trayectoria y la meta que tiene definida la organización. Es por esto que deben de analizarse con la gerencia incluyendo al personal de la compañía, para lograr una mayor integración y generar un compromiso por todos los colaboradores de la empresa, lo cuales son factores indispensables para asegurar el éxito en el alcance de las metas previamente establecidas.

Para formular correctamente la visión, se debe enlazar aquellos factores que representan las bases de la sustentabilidad del negocio, tal y como se muestra en la Figura 14 a continuación:

Figura 14.
Factores de la visión



Nota: A partir de la figura anterior se puede llegar a concluir que la visión debe ser integradora, por lo que cada parte involucrada en los procesos de negocio, debe adoptarla como propia. Adaptado de Dirección Estratégicas para Organizaciones Inteligentes (p.158), Bonilla L., 2003, EUNED.

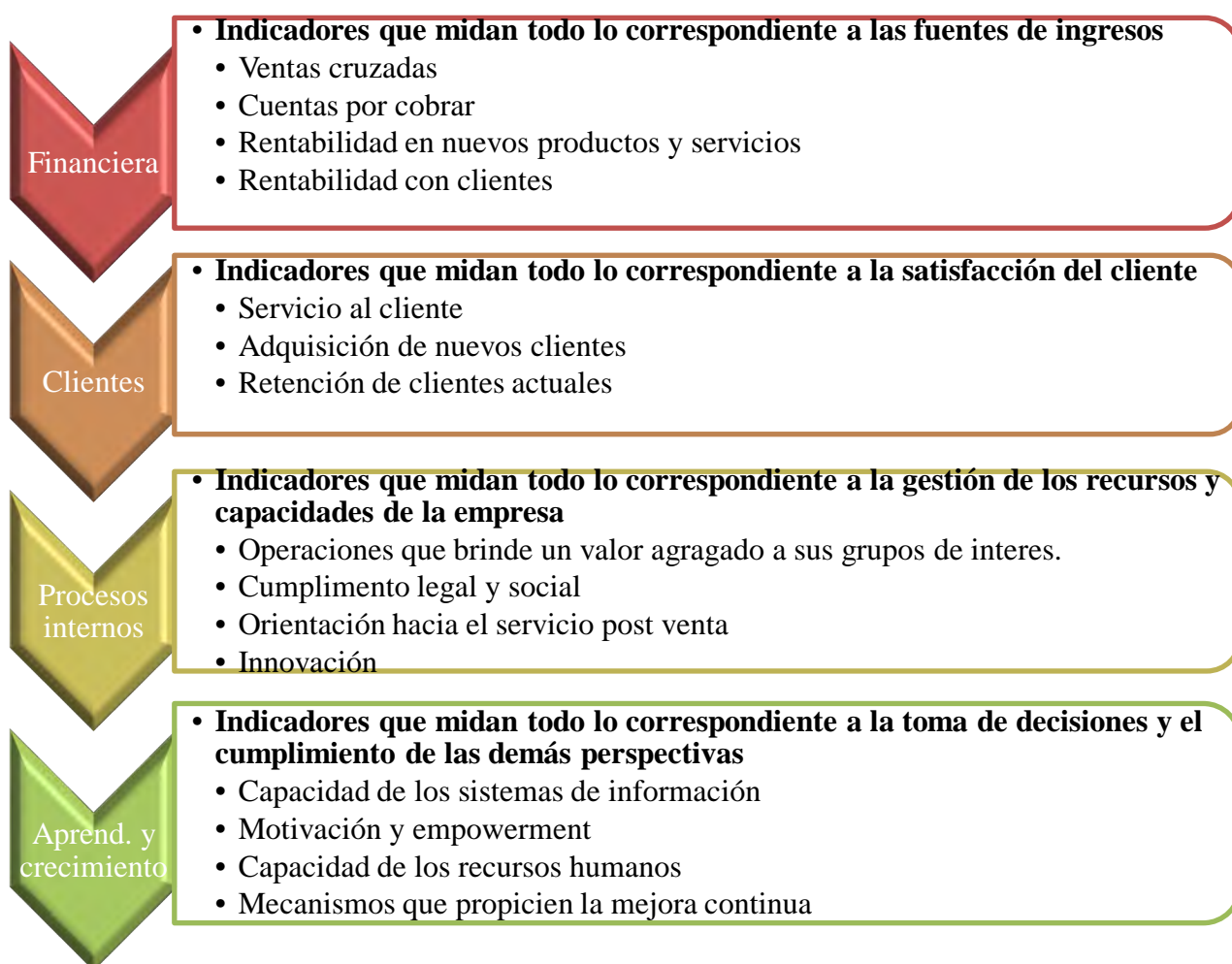
El correcto desarrollo de la visión representa la clave del éxito organizacional, porque su función consiste en orientar los distintos procesos y acciones fundamentales que integran la estrategia, para lograr en todos los niveles un enfoque común. Como se mencionó anteriormente resulta fundamental, ya que su declaratoria encarrila las acciones hacia el futuro deseado por la empresa.

1.5.4.3 Desarrollar objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI

Según Kaplan y Norton (1996) la confección estructural del CMI desarrolla la medición y gestión de la estrategia empresarial a través de perspectivas que engloban las finanzas, las relaciones con el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

La Figura 15 resume los principales elementos a considerar dentro de cada una de las perspectivas que conforman la estructura del CMI:

Figura 15.
Enfoque de las perspectivas dentro del CMI



Nota: cada indicador dentro del enfoque de las perspectivas debe establecerse metas medibles, para su evaluación al momento de la implementación, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Adaptado de El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard (p.140) Kaplan y Norton, 2016, Harvard Business.

Es importante tener en cuenta que los indicadores mencionados anteriormente, contribuyen a plantear y medir objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera se alinean todos los esfuerzos de la compañía,

con el fin de cumplir con las expectativas de la planificación estratégica, es decir, alcanzar la visión plasmada por los directivos y colaboradores de la empresa en la mayor medida posible.

1.5.4.4 Establecimiento de metas e iniciativas estratégicas.

Las metas organizacionales se pueden traducir en aquellos objetivos estratégicos que se esperan obtener, y que tanto de forma individual como en conjunto, generar valor a la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Es esencial tomar en cuenta, que las metas plateadas deben ser retadoras, pero realizables, pensando su periodo de ejecución con el fin de contar con una reacción de respuesta oportuna y efectiva.

De igual forma, se debe tomar en consideración que fijar las metas cuenta con gran importancia en el proceso tanto de darle estructura como de implementar el CMI, esto porque se evidencia gran dinamismo, así como mucha interacción entre estas, los responsables y todas las iniciativas estratégicas requeridas para su correcta ejecución.

1.5.4.5 Establecimiento de Indicadores

Según cómo lo exponen Martínez & Milla (2012, p. 212) “los indicadores son reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.” También se pueden considerar, un elemento clave en la búsqueda de resultados efectivos, ya que son estos quienes generan que la organización y todos sus componentes avancen hacia la dirección correcta o no.

Según cómo mencionan estos autores, existen dos tipos de indicadores los cuales son:

- **Inductores:** Miden las acciones que se realizan para alcanzar objetivos.
- **De resultado:** Miden el grado de obtención de resultados.

Indudablemente, la elección de estos es decisiva y generará un factor clave entre la ejecución o no realizar las actividades, por tanto, entre la obtención o no de resultados.

1.5.4.6 Establecimiento de Planes de Acción y responsables

Al continuar con la fase de implementación es importante formular reglas que aseguren el cumplimiento de las tareas, mediante el control y supervisión por parte de los responsables. Es de suma importancia contar con un plan de acción detallado, el cual se base en un cronograma que permita no solo un avance continuo, sino también, delegar puestos de control, ya que esto asegura el desempeño real de las tareas, mitigando la duplicidad de funciones generando una mayor integración y compromiso por parte de todos los niveles de la organización.

1.5.5 Errores Típicos

Es importante tener previsto errores comunes que pueden suceder tanto en el desarrollo como en la implementación del CMI, por lo que a continuación se mostrarán ejemplos de errores típicos, resumidos por medio de Tabla 4:

Tabla 4.
Errores típicos en el desarrollo e implementación del CMI

Errores Típicos	
Diseño e implementación	No tomar en cuenta a la gerencia al empezar con el proceso de diseño o implementación del CMI.
Equipo completo	Involucrar a algunos actores únicamente, sin formar un equipo completo, para el planteamiento de la estrategia.
Crear estrategias muy rígidas	El tener una planificación poco flexible, ocasiona atrasos ante situaciones imprevistas.
Atrasar la implementación del CMI	Crear que es posible finalizar todas las medidas e indicadores de gestión del CMI antes de la implementación ya programada.
Estructura y contenido del CMI	No saber que el CMI es una herramienta dinámica y que se debe adaptar a los cambios de enfoque tanto a lo interno como a los factores externos de la compañía.
El CMI, un medio de análisis estratégico para la toma de decisiones.	Considerar el CMI como una herramienta para hacer consultas gerenciales o como un generador de reportes.
Comunicación	Tener el CMI para la medición de indicadores y el control de su cumplimiento, excepto para integrar al equipo de trabajo por medio de la comunicación.
Exposición de los resultados	No mostrar el avance no los aportes del proceso del CMI a toda la organización, sino únicamente a la gerencia.

Nota: El tomar en cuenta los posibles errores que se puedan cometer en el desarrollo o en la implementación del CMI, permitirá además de ahorrar tiempo y costos, asegurar el éxito de la estrategia. Adaptado de La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través de un cuadro de mando integral (p.201) Martínez & Milla, 2012, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Para el éxito de la implementación del CMI, es relevante considerar además de los errores típicos, todos los procesos expuestos anteriormente, sin dejar de lado las acciones propuestas para el control y supervisar su ejecución. En síntesis, el cumplimiento de la estrategia guía a la organización al alcance de la visión propuesta, otorgando un valor agregado en todas las unidades de negocio de la compañía.

1.6 Herramientas de Análisis del contexto estratégico de la empresa

A continuación, se presentan una serie de herramientas que se consideran fundamentales, para el análisis de la estructuración del Plan Estratégico de la organización, dado que contemplan, las capacidades internas como externas de esta y el entorno en el cual se desenvuelven:

1.6.1 Análisis del entorno de la empresa

Una de las herramientas que ha sido utilizada frecuentemente para aprovechar las capacidades externas e internas de la organización es conocida como análisis FODA, la cual según Christopher Speth (2016, p. 5) se define como:

Un modelo que permite a una organización (empresa, administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico.

En la actualidad, dadas las condiciones mundiales de competitividad y alto desempeño, las diferentes organizaciones buscan incansablemente desarrollar las estrategias necesarias para lograr la excelencia además del crecimiento competitivo que asegure su estabilidad a lo largo del tiempo.

1.6.1.1 Análisis Interno

Este análisis consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, que pueden revelar algunas ventajas o desventajas en cuanto a la competencia, así como el desempeño. Para llevar a cabo el análisis interno de una empresa se deben considerar factores de producción, marketing, organización, personal y finanzas. (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2005, p. 1)

El análisis interno considera la rescisión de recursos y capacidades de la empresa, así como revisar el modelo de negocios y la cadena de valor. Permite establecer un punto de

partida considerando la situación actual a lo interno de la organización, lo que es fundamental en el proceso de planificación estratégica.

1.6.1.2 Análisis Externo

El análisis externo identifica además que analiza las amenazas y oportunidades del entorno, en el cual se encuentra inmersa la empresa. En este análisis se toman en cuenta aspectos de mercado, sector, competencia y el medio.

A partir de este análisis se establecen las oportunidades que se puedan aprovechar una vez conocida la dinámica externa a la organización y reconociendo las amenazas que atentan contra la empresa. (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2005, p. 2)

Consecuentemente, integra los resultados del análisis competitivo y del macroentorno de la organización, y resulta determinante para identificar la posición que ocupa la compañía en el mercado.

1.6.1.3 Matriz FODA

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaborar estrategias. Es por esto que, para el desarrollo de un adecuado proceso de planificación estratégica, es importante considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿De qué manera se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo podría la empresa luchar contra cada debilidad?
- ¿Cómo se podría lograr evitar cada amenaza?

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, se procede a definir el significado de las siglas de dicha herramienta, explicadas por Trejo (2016, p. 10):

- **Fortaleza:** Son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia
- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades:** Son situaciones positivas que se generan en el medio externo y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Una de las ventajas de utilizar esta herramienta de gestión en una empresa, consiste en sintetizar los resultados encontrados para tomar las decisiones adecuadas que permitan contribuir con el crecimiento de la empresa, ya sea pública o privada. Tal como se abordó anteriormente los pasos para llevar a cabo el análisis FODA son primeramente el análisis interno y posteriormente el análisis externo.

1.6.1.4 Definición de la Estrategia:

El análisis FODA, genera las herramientas para poner en marcha el funcionamiento de la empresa. Al aprovechar las oportunidades detectadas y aminorar las debilidades, se puede hacer frente a las amenazas para lograr un desempeño clave que permita revelar los focos de los problemas por abordar para alcanzar el éxito.

Según Trejo (2016, p. 16): las estrategias a seguir se pueden definir en cuatro, explicadas a continuación:

- **Defensiva:** Cuando la empresa está preparada para enfrentar las amenazas, puede resaltar su producto por medio de dar a conocer aquellos elementos que lo hacen diferente de la competencia, lo que le hace ser especial para cierto tipo de consumidor.

- **Ofensiva:** Ocurre cuando la empresa cuenta con los mecanismos para adoptar estrategias de crecimiento. Esto sucede cuando los clientes han reconocido sus fortalezas. Cuando se está en este punto se pueden lograr nuevos clientes lanzando nuevos modelos.
- **Supervivencia:** Esta se debe considerar cuando es imposible luchar contra la competencia. Se existe en una etapa de estabilidad hasta observar cambios importantes.
- **Reorientación:** Cuando se debe cambiar de políticas o de productos, pues se carece de las posibilidades para existir dentro del mercado.

La Tabla 5, resume la información expuesta en el párrafo anterior y sintetiza la dinámica de cada una de las cuatro estrategias propuestas por Trejo (2016), así como las estrategias a implementar de acuerdo con la situación que vive cada organización en particular:

Tabla 5.
Estrategias por implementar con el análisis del FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Ofensiva: Estrategias de Crecimiento	Defensiva: Estrategias de Defensa
Debilidades	Supervivencia: Estrategias de Refuerzo	Reorientación: Estrategias de Retiro

Nota: La Tabla anterior pretende indicar las acciones por implementar de acuerdo con la situación en la cual se encuentra una empresa en particular: Adaptado de Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso, Trejo, N, 2016, Revista de Control y Control Microfinanciero.

Entonces se puede asegurar que las acciones que debe llevar a cabo una empresa dependen de cuatro factores: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Si la organización decide enfocarse en sus oportunidades y fortalezas, se dice que esta aplica una Estrategia ofensiva, basada en estrategias de crecimiento. Si centraliza sus

acciones en las fortalezas y amenazas, aplica una estrategia defensiva respaldada por acciones de resguardo. Si la empresa voltea sus ojos a las oportunidades tomando en cuenta sus debilidades, se puede asegurar que su aplicación está orientada a actividades de refuerzo. Por último, si la empresa considera que son más sus debilidades y amenazas consideran su entorno competitivo, es necesario considerar estrategias de retiro.

1.6.2 Las cinco fuerzas de Porter

Para comprender la competencia de un sector específico del mercado, se debe analizar cuidadosamente cada una de las fuerzas competitivas que interactúan en este. Es por dicha razón que resulta esencial incorporar el análisis de estas fuerzas en el proceso de planificación estratégica, para determinar la manera en que interactúan dentro del entorno competitivo.

Porter (2008) define cinco diferentes fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes, así lo muestra la Figura 16:

Figura 16.
Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Nota: La figura anterior pretende ilustrar la manera en que interactúan las cinco fuerzas dentro de un entorno competitivo, independientemente de la industria en que se desenvuelva la organización. Tomado de Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia, Porter, M, 2008, Harvard Business Review.

De esta manera se puede afirmar que “la competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; esta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está.” (Porter, 2008, p. 3). Aun cuando estos aspectos pueden afectar a las empresas en el corto plazo, es la estructura del sector manifestada en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Si las fuerzas son intensas, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos de sus inversiones, en cambio si las fuerzas son más pasivas, las empresas serán mucho más rentables. A continuación, se procede a describir cada una de las fuerzas competitivas:

1.6.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes se puede expresar de diversas maneras: precios, lanzamiento de nuevas líneas de productos, publicidad o el constante mejoramiento de los bienes ofrecidos. Cuando la competencia es alta, se erosiona la rentabilidad del sector, aunque cabe resaltar que existen menos probabilidades de que la competencia en dimensiones que no abarcan el precio perjudique los niveles de ganancias, pues lejos de dañar podrían aumentar el valor para los clientes y soportar precios más altos.

De acuerdo con Porter (2008, p. 10) los niveles de rivalidad entre competidores son más altas cuando los actores del mercado son varios, de igual tamaño y potencia, especialmente en un sector de crecimiento lento en el que todos aspiran a ser líderes. Además, se intensifica cuando las barreras de salida son altas y los productos poseen un bajo nivel de diferenciación.

También, es necesario ser enfático en que los costos fijos altos y marginales bajos favorecen la competencia, como lo hacen los productos que son perecibles. Es esencial

guardar especial atención por aquellas industrias, donde la capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz, pues a menudo rompe el equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda del sector.

Cada competidor establece la manera en cómo va a destacar sobre los demás participantes de la industria. Las compañías no solo deben estar atentas para superar a sus competidores, sino también para reaccionar ante las posibles acciones que vayan a tomar, a fin de no quedar rezagados ante las exigencias del mercado al cual se dirigen.

1.6.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos participantes de un sector entran con el deseo de adquirir cierto grado de protagonismo y participación de mercado, lo cual ejerce presión sobre los costos, precios además de la rentabilidad de un sector.

Cuando la amenaza es alta, los participantes del mercado deben mantener precios bajos e incrementar los niveles de inversión, para mantener a los potenciales actores fuera. Asimismo, la amenaza de que entren nuevas empresas depende de qué tan altas sean las barreras de entrada ya existentes y qué tan difícil sea superarlas para los nuevos actores.

Según Porter (2008) existen siete importantes barrera de entradas que deben analizarse a la hora de enfocarse en la amenaza de entrada de nuevos competidores: las economías de escala por parte de la oferta, los beneficios de escala por el lado de la demanda, el costo de los clientes para cambiar de proveedor, los requisitos de capital, la ventaja de los actores establecidos independientemente de su tamaño, el acceso desigual a los canales de distribución y las políticas gubernamentales restrictivas. (p. 4)

Evidentemente, las barreras de entrada y las represalias por parte de los participantes son elementos que debe considerar una empresa a la hora de analizar un determinado sector. “El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector” (Porter, 2008, p. 6). En este contexto se debe tomar como competidores a empresas con características o productos similares a los

ofrecidos por la industria, por lo que, cuanto más fácil sea para las demás compañías entrar al mercado, mayor será la amenaza de nuevos competidores.

1.6.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de un sector determinado del mercado son capaces de acumular poder, si su conducta obliga a los participantes de dicho sector a bajar los precios, a mejorar la calidad y a intensificar la competencia entre los actores. Los compradores tienen poder de negociación, especialmente si son sensibles a los precios, y usan dicho poder para disminuir la rentabilidad del sector.

Según Porter (2008) se puede estimar que un grupo de compradores adquiere mayor poder de negociación, cuando hay pocos compradores o cada uno compra volúmenes muy altos en relación con la capacidad de las empresas participantes, cuando los productos son estandarizados y poseen pocos elementos diferenciadores, cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos o bien cuando el producto surte poco efecto en el presupuesto disponible del comprador. (p. 7)

Los elementos que brindan poder a los consumidores son similares tanto para los clientes particulares como en las negociaciones “Business to business”. La única diferencia radica en que los negocios que actúan como intermediarios de un producto, adquieren un mayor poder cuando su red de distribución resulta muy valiosa, para los proveedores de los artículos, ejerciendo una enorme influencia sobre los usuarios finales.

Es importante resaltar que el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia, por lo que las compañías deben estar al tanto de las exigencias de los consumidores con el propósito de determinar la manera en que esto puede repercutir en los beneficios particulares de la industria.

1.6.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2008) es enfático en el poder que pueden llegar a tener los grupos proveedores y el dominio que pueden poseer estos en un sector del mercado, asimismo expone que:

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos incluyendo los proveedores de mano de obra son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. (p. 7)

Las empresas deben tomar en cuenta, que un grupo de proveedores es poderoso si este está más concentrado que el sector al cual le vende, si no depende del sector para sus ingresos, si los participantes deben asumir los costos por cambiar de proveedor, si estos ofrecen productos que son diferenciados, si no existe productos sustitutos para lo que ofrece o bien si el grupo proveedor amenaza con integrarse al mercado de forma más avanzada.

Es por ello, que toda organización debe comprender el poder de negociar con el que cuenta, para poder así establecer los acuerdos favorables en función a sus necesidades y capacidades. Se puede asegurar que cuanto menor sea la base de proveedores, mayor poder de negociación poseen, por lo que el impacto sobre el sector podría ser mayor.

1.6.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Un producto sustituto hace referencia a no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo o hacerlo uno mismo. Cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre las consecuencias.

Por ello es importante mejorar constantemente el desempeño de los productos ofrecidos con el propósito de paliar el impacto de los otros bienes y servicios con funciones similares. De acuerdo con Porter (2008) la amenaza de un producto sustituto es alta si ofrece un atractivo beneficio de precio y desempeño respecto del producto del sector tanto como el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (p. 9)

Dado lo anterior, mientras mejor sea el valor relativo del producto sustituto, más limitadas se ven las potenciales utilidades del sector. Es por ello, que las estrategias de las empresas deben poner especial atención en otros sectores, que potencialmente podrían

convertirse en proveedores de productos que desempeñen una función muy similar, convirtiéndose en sustitutos en el corto o mediano plazo.

1.6.3 Benchmarking

El Benchmarking consiste en una herramienta que analiza la situación actual de los negocios, la cual representa un proceso continuo y comparativo con empresas similares o líderes en el mercado. De acuerdo con Rodríguez (2017) el Benchmarking puede definirse de la siguiente manera:

El Benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. (p. 32)

El Benchmarking representa una oportunidad para la gestión empresarial que le permite evaluar su calidad. Dicha información se obtiene a través del estudio de comportamientos y acciones de compañías exitosas. El Benchmarking no se traduce en copiar ideas de la competencia, sino en aprender con el fin de mejorar la eficiencia de una empresa.

De acuerdo con Rodríguez (2017, p. 36) algunas de las ventajas del Benchmarking son:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer datos importantes para la organización.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.

- Permite a las empresas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.
- Permite conocer la posición relativa frente a empresas del mismo sector, evitando estancamiento y ofreciendo distintas alternativas de solución.

La importancia del Benchmarking radica en que nos ofrece un contexto de comparación inmediato con respecto a nuestros iguales, competidores directo e indirecto, con el fin de saber si estamos haciendo bien las cosas o bien tenemos margen para mejorarlas. Además, supone un ejercicio para detectar oportunidades y fortalezas que provienen de nuestro entorno de competidores.

1.6.4 Análisis PESTEL y el análisis STEEPLE

De acuerdo con Jaramillo (2020), el análisis PESTEL consiste en una investigación de algunos factores del entorno macro donde opera el negocio. (p. 3) Este análisis ha demostrado ser una herramienta muy útil, para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios.

Es sumamente útil para gran cantidad de empresas, ya que facilita el conocimiento de varios factores importantes del entorno que son relevantes para la planificación estratégica. De igual manera, es importante analizar los factores que incluye esta herramienta. El análisis PESTEL abarca los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos de los cuales forma parte de macroentorno en el que se desarrolla la organización.

El propósito fundamental de este análisis es examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en que opera la compañía, el nacional del país o el ambiente socioeconómico.

De acuerdo con Hill y Jones (2009) analizar el macroentorno requiere considerar el impacto sobre el ambiente industrial, así como una valoración del entorno competitivo en el cual se desenvuelve la compañía. Esto repercute directamente sobre la manera en la

interactúan las fuerzas competitivas del mercado, incluyendo la posición competitiva de la empresa y la de sus principales rivales.

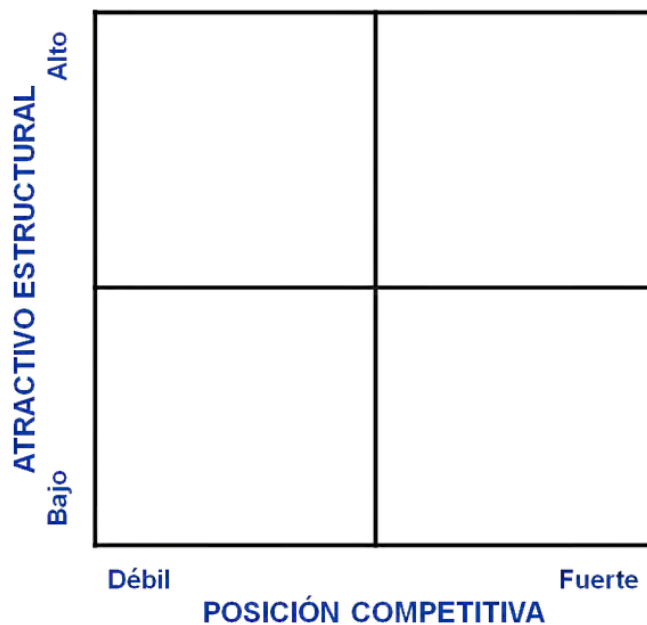
De manera evidente, estos factores normalmente están fuera de control de las empresas y pueden tener efectos tanto positivos como negativos sobre la estrategia. Tal como lo expone Jaramillo (2020) otros autores han creado variaciones más complejas como el análisis STEEPLÉ, que reúne los factores del análisis PESTEL y añade el factor de la Ética. (p. 4)

Desde luego, la variación descrita anteriormente genera un valor agregado a la herramienta STEEPLÉ al incorporar la ética empresarial, ya que se considera indispensable para el éxito de las organizaciones. Se puede asegurar que la falta de ética, tarde o temprano, llevará al fracaso.

1.6.5 Matriz de Posición Competitiva

En lo que respecta a la Matriz de Posición Competitiva, es importante mencionar que esta herramienta se constituye como una de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de una empresa. Esta herramienta toma en consideración dos variables importantes; el atractivo de mercado y la posición competitiva, así lo muestra la Figura 17:

Figura 17.
Matriz de Posición Competitiva



Nota: La matriz anterior determina la posición competitiva de la organización basada en el atractivo del mercado y su estado ante la competencia. Adaptado de La Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, Martínez D. y Milla A., 2012, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Tomando en cuenta la Figura 17, se puede apreciar que el atractivo del mercado al que se dirige corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio, bajo. Asimismo, la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

Según Martínez y Milla (2012, p. 125) es esencial tomar en consideración que esta matriz contribuye enormemente a las compañías, ya que trae consigo beneficios como:

- Conocer qué negocios son más atractivos para una empresa y, por tanto, cuáles son aquellos en los que debe concentrar sus recursos para potenciarlos y mejorar su posición competitiva.

- Analizar qué negocios, por el contrario, son menos interesantes para la empresa, y en consecuencia, debe suprimir o al menos no invertir más recursos en ellos, porque no son negocios del futuro.
- Identificar cuales negocios, debido a su posición competitiva conviene mantener, pero en los cuales no merece la pena invertir más, dado el bajo atractivo del mercado y la mala posición competitiva de los mismos.

Por otra parte, es adecuado valorar el proceso de ejecución de esta herramienta. Para ello, es necesario desarrollar una matriz evaluativa que brinde los datos requeridos para analizar la posición competitiva de la empresa. Según y cómo se mencionó anteriormente, esta matriz consta de dos ejes, para valorarlos se plantean algunos factores importantes que se muestran en la Figura 18:

Figura 18.
Factores que miden el atractivo del Mercado y la Posición Competitiva.

Atractivo del Mercado



- Factores de Mercado:** Dimensión del mercado, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y salida, etc.
- Factores Tecnológicos:** Intensidad de la inversión, nivel de cambios tecnológicos, acceso a materia prima, etc.
- Factores económicos y Financieros:** economías de escala y experiencia, márgenes de contribución, etc.
- Factores Sociales:** Tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión, etc.

Posición Competitiva



- Factores de Mercado:** Dimensión del mercado, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y salida, etc.
- La posición en el mercado:** Cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidad obtenida.
- Posición económica y tecnológica:** posición relativa en costes, capacidad utilizada y posición tecnológica.
- Posición de capacidades propias:** experiencia y habilidad de la empresa, sistema de distribución utilizados, organización y gestión interna.

Nota: Adaptado de La Elaboración de un Plan Estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral, Martínez D. y Milla A., 2012, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Sin lugar a dudas, la implementación de esta herramienta trae consigo grandes beneficios para las compañías, pues permite visualizar con mayor claridad la perspectiva competitiva con la que cuentan, al tiempo que otorga un panorama claro y clave de hacia dónde deben dirigirse para mejorar los beneficios que desean percibir.

1.6.6 Escala de clima organizacional (EDCO)

Esta herramienta consiste en un instrumento que evalúa el clima organizacional, tomado como referencia aquellas variables objetivas, que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de trabajo en el cual se desempeñan. Esta escala consta de 40 ítems distribuidos en siete subgrupos los cuales son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de

Recursos, Estabilidad y Claridad y Coherencia de Dirección. Todos ellos, evaluados con una puntuación individual que aportará a la calificación final obtenida por la empresa⁵.

El instrumento EDCO, se establece como una opción de control empresarial, ya que como lo menciona Llereda (2015), contribuye en “el rendimiento del desempeño y por lo tanto resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente”.

Todo esto, sumamente funcional a nivel de gerencia y empresarial, ya que brinda información valiosa de los puntos críticos o fuertes de la compañía, lo que permite centralizar esfuerzos y por ende mejorar resultados.

⁵ Ver Anexo 10: Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del clima organizacional.

Capítulo II. Descripción de los Aspectos Internos Actuales Concernientes a la Librería Costarricense S.A.

En lo referente a este apartado, es de suma importancia mencionar que la información que se describe, fue recopilada a través de una entrevista personal, con el Gerente General de la Librería Costarricense S.A. el día 12 de julio de 2020⁶.

2.1 Antecedentes de la Librería Costarricense S.A.

La Librería Costarricense S.A empieza su actividad comercial en el año 1959 como almacén de abarrotes, siendo su modelo de negocios la venta de granos básicos y productos comestibles, a fin de satisfacer la clara necesidad que tenían las familias por adquirir bienes de consumo diario.

Según el Gerente General, La Librería Costarricense S.A. fue fundada mediante la constitución de una sociedad en comandita⁷ mediante un acuerdo entre dos socios, quienes dieron inicio al negocio con los recursos que se tenían a disposición. De esta manera, uno de los socios aportaba capital y experiencia, el otro su conocimiento en la dirección de este tipo de negocios, siendo este último pariente de los actuales dueños de la empresa.

La ubicación donde dio inicio el almacén fue 25 metros al norte del templo parroquial de San Ramón, motivo por el cual su mercado meta se delimitó geográficamente en la zona de occidente. Cabe resaltar que antes no existían supermercados ni cadenas comerciales, por lo que las personas debían recurrir a este tipo de lugares para comprar dichos bienes de consumo diario. (Gerente General, comunicación personal, 12 de julio de 2020)

Con base en lo que se menciona anteriormente, el mercado meta de La Librería Costarricense S.A. eran las familias de clase media de la zona de Occidente, en especial del cantón ramonense.

⁶ Ver Anexo 7: Entrevista Realizada al Gerente General de La Librería Costarricense S.A.

⁷ La sociedad en comandita combina el sistema de la sociedad colectiva, al haber socios de responsabilidad ilimitada, con el de la sociedad anónima, a cuyos accionistas son equiparados los comanditarios.

Alrededor de los años 90's la participación total de La Librería Costarricense S.A. pasa a estar en manos de un único socio, quién posterior a esto, decide integrar a dos de sus hijos. Las acciones de La Librería Costarricense S.A. se distribuyeron porcentualmente de la siguiente manera; 60% para el padre y el 40% restante se dividió en partes iguales entre sus dos hijos.

Al fallecer el padre, el 60% de las acciones fueron heredadas por su esposa, quien es accionista, mas no está involucrada en el giro del negocio. Actualmente son sus dos hijos quienes hacen frente a la organización, ya que además de ser socios, participan activamente de los diferentes procesos de la empresa.

2.2 Situación Actual de la Librería Costarricense S.A.

A lo largo de este apartado se pretende describir la actividad y las labores actuales que La Librería Costarricense S.A está realizando, esto con el fin de contar con un panorama mucho más claro de la realidad que están viviendo y tener una base sólida, en la cual fundar las recomendaciones que permitan un crecimiento para esta compañía.

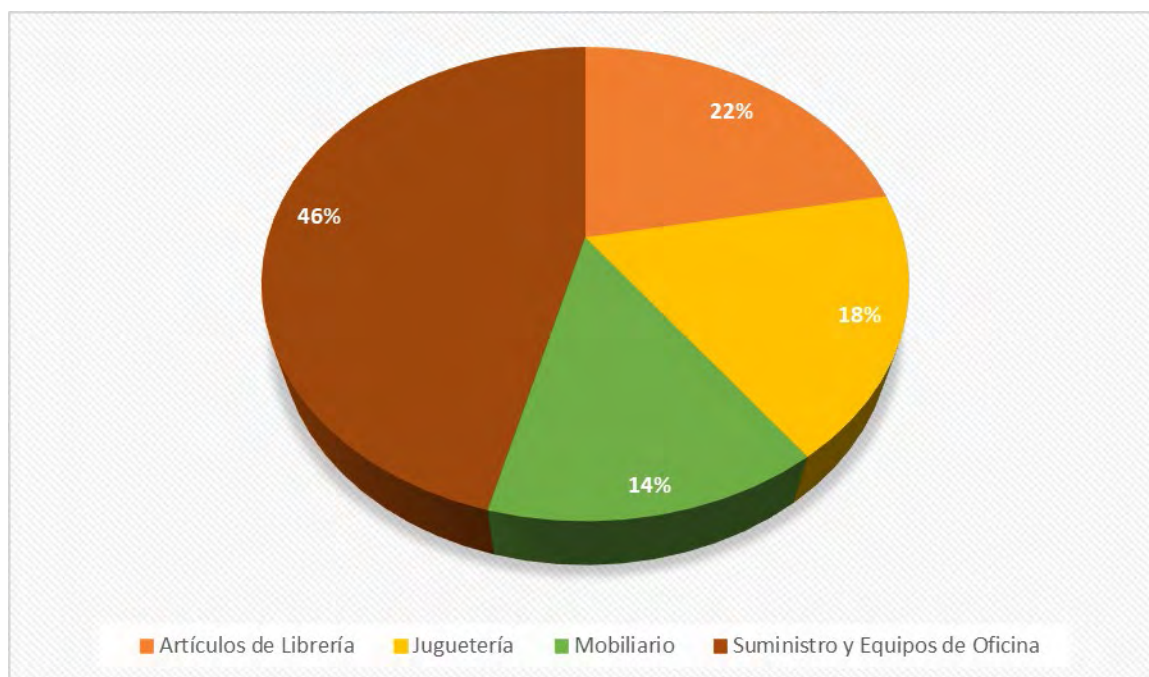
Ahora bien, para continuar, se expondrá información sobre el tipo de empresa, la ubicación y el tamaño de esta, el esquema organizacional con el que cuentan, distribución departamental además del mercado meta. Estos datos se obtuvieron de una entrevista personal que se le realizó al Gerente General de la compañía, el pasado 12 de julio de 2020.

2.2.1 Tipo de Empresa y Productos Ofrecidos

Actualmente La Librería Costarricense S.A. es una empresa que se ha constituido bajo la figura de Sociedad Anónima, cuyo capital accionario se ha distribuido en tres partes; el socio mayoritario cuenta con un 60% de las mismas, y los dos socios secundarios con un 20% cada uno. Cabe resaltar que la empresa desarrolla una actividad económica relacionada con el comercio al detalle de artículos de librería, juguetes, mobiliario, suministros y equipo de oficina.

La Figura 19, muestra el porcentaje de participación de cada línea de productos, para el período 2019 dentro del volumen total de ventas de la organización:

Figura 19.
Porcentaje de cada línea de productos dentro del volumen de ventas totales para el período 2019



Nota: A partir de la imagen anterior se puede evidenciar que la comercialización de suministros y equipo de oficina representan poco menos de la mitad de las ventas totales de La Librería Costarricense S.A. El margen ponderado de contribución es de aproximadamente del 40%, considerando todas las líneas de productos. Tomado de la Gerencia de La Librería Costarricense S.A., comunicación personal, 12 de julio, 2020.

Es importante aclarar que la palabra “Librería” se relaciona muy directamente con la venta exclusiva de libros, sin embargo, este es un elemento o actividad comercial que la empresa ha modificado, ya que con la evolución que ha tenido en el tiempo, se ha inclinado más por la comercialización actual de los productos mencionados en la Figura 19. A consideración del Gerente General, la mezcla de productos ofrecida por la compañía ha sido un factor crítico de éxito para los servicios ofrecidos por la empresa.

En complemento a lo anterior, cabe resaltar que el cambio en el giro del negocio se centra en dos factores principales; el primero de ellos, es el hecho de que la utilidad que se obtiene con la venta de abarrotes y productos alimenticios era muy reducida. El segundo de ellos hace referencia a la llegada de grandes cadenas comerciales a nivel nacional, por lo que la competencia no era sostenible.

De igual forma, las conductas de consumo varían y con base en ello, la empresa ha ido diversificando los productos que ofrecen a sus clientes, esto con el fin de seguir innovando y compitiendo en la zona. Parte de las estrategias implementadas por La Librería Costarricense son la flexibilidad, rapidez y calidad que se otorga a los clientes, optando en todo momento, por brindar pedidos a la medida, los cuales se ajusten estrictamente a solventar las necesidades específicas de su mercado objetivo.

2.2.2 Competidores

La Librería Costarricense S.A cuenta con competidores directos en tres áreas de negocios; empresas que suministran artículos de oficina, librería y juguetería. En el cantón ramonense se podrían contabilizar diez empresas competidoras, que al igual que La Librería Costarricense S.A. ofrecen esta mezcla de productos o bien, parte de los artículos ofrecidos por la organización.

La Tabla 6 presenta en manera detallada la información pertinente a los distintos competidores de La Librería Costarricense S.A.:

Tabla 6.
Información de los distintos competidores de La Librería Costarricense S.A. en el cantón ramonense

Competencia	Precio y Calidad	Mezcla de Productos	Puntos de Venta
Almacén Alarsa	Precios para clase media y alta. Alta calidad en sus productos.	Gran gama de artículos escolares, juguetería y oficina. Artículos exclusivos de hogar y cristalería.	Se ubica en el centro del cantón ramonense. Da una imagen de calidad a sus clientes. Espacios amplios, limpios y ordenados.
Almacenes El Rey	Precios bajos. Artículos de baja y media calidad.	Gran variedad de productos; juguetería, artículos para el hogar, librería, oficina, cosméticos, ropa, entre otros.	Posee dos locales; uno en el centro de San Ramón, otro en el Centro Comercial Plaza Occidente. Los productos se encuentran en altas tarimas para poder visualizarlos de manera ordenada. Tienen buena distribución de sus productos.
Ekono	Precios cómodos. Calidad media y alta.	Gran diversidad de productos divididos en cuatro grandes departamentos; caballeros, mujeres, niños y hogar.	Amplio local con una adecuada distribución de los departamentos comerciales. Un lugar ordenado y atractivo.
Almacenes de Línea Blanca (Gollo, ROES, Artelec, Verdugo)	Ofrecen productos de diferente calidad y precios para los diferentes mercados	Artículos de línea blanca, para el hogar, electrónicos y además juguetería seleccionada.	Poseen sucursales en el centro de San Ramón, con amplios espacios y distribuido por líneas de productos.
Librería Atenea	Ofrecen productos de precios medio y alto. Se comercializan productos de reconocida calidad.	Se concentra en la comercialización de libros, juguetes, artículos de librería y de oficina.	Posee un local ubicado 75 metros sur del templo parroquial de San Ramón. Es un local pequeño, con buena ubicación.
Librería Alvarado	Ofrecen productos de precios medio y alto.	Mantienen variedad de productos; artículos librereros, de oficina,	Posee un amplio local comercial ubicado en el centro de San Ramón. Se

	Artículos de marcas reconocidas por su buena calidad.	juguetería y oficina.	ubica 100 metros norte de la parada distrital de buses.
Librería Pamela	Sus precios van orientados a sectores poblacionales de clase media y alta. La calidad de sus productos se podría considerar como de buena a muy buena.	Posee una extensa gama de productos de librería, de oficina, de fiesta, juguetería, artículos para el hogar y otros. Ofrece una mayor cantidad de productos orientados al mercado escolar que otros competidores.	Posee un local comercial privilegiado por su ubicación, pues está contiguo a la parada distrital de buses del cantón de San Ramón. Es un local amplio y ordenado.
TOYS	Productos y precios orientados para la clase media y alta, de alta calidad.	Es una empresa especialista en la comercialización de juguetería, ya sea didáctica o recreativa.	Posee un local comercial ubicado dentro del cuadrante central del cantón ramonense, 75 metros sur del Banco Nacional.

Nota: La tabla anterior hace una breve descripción de los principales competidores de La Librería Costarricense S.A. en el mercado ramonense. Las descripciones contenidas hacen referencia a los elementos distintivos en cuanto a precio, calidad, mezcla de productos y puntos de venta.

A partir de la información anterior se puede evidenciar que la competencia ha incrementado en los últimos años para La Librería Costarricense S.A, tomando en cuenta que todas las empresas mencionadas tienen su punto de venta en el casco central de San Ramón. Debido a la extensa gama de artículos ofrecida por la empresa, su competencia no solo se delimita a otras librerías de la zona, sino que se debe también considerar algunas tiendas por departamentos, comercializadoras de línea blanca y jugueterías.

Si bien el mercado competitivo se ha intensificado, La Librería Costarricense ha sabido sacar provecho del aprendizaje que le ha brindado este proceso. Según el Gerente General de la organización estudiar el comportamiento del mercado les ha permitido llevar a cabo estrategias diferentes a las que aplicaban hace una o dos décadas, concentrando sus esfuerzos en los mercados y las líneas que reditúan una mayor rentabilidad a la organización.

Los resultados de la empresa son alentadores, pues a pesar de desarrollar su actividad en un mercado muy competitivo, no ha sido impedimento para haber obtenido un crecimiento sostenido del patrimonio organizacional. Un elemento clave ha sido el manejo eficiente de los recursos y una política controlada en gastos, direccionada por la extrema cautela y el exhaustivo control de los recursos a disposición.

Aunque la dirección empírica por sus propietarios ha permitido que de la actividad comercial se mantenga, resulta necesario que la organización empiece a utilizar herramientas estratégicas desarrolladas a través de procesos formales, con el fin de que esto contribuya con un crecimiento sostenido durante el tiempo y esto impulse el alcance de objetivos más desafiantes a corto, mediano y largo plazo.

Los retos a los que se enfrenta la organización son muchos y el mercado competitivo en el cual se desempeña la obliga a planificar en torno a su dinámica empresarial; el uso de herramienta tecnológicas, el cambio en los procesos licitatorios, la cultura organizacional y la crisis producto de la emergencia sanitaria son tan solo alguno de los factores que deben tomarse en cuenta para la planificación de los años venideros.

2.2.3 Principales Proveedores

Los proveedores son un elemento clave para toda empresa, por su elevada importancia la gestión de las relaciones con los proveedores puede influir en los resultados de la organización. Para La Librería Costarricense S.A. es imperativo encontrar empresas proveedoras que se ajusten a los planes empresariales y que acompañen los objetivos comerciales y el posicionamiento de imagen deseados.

Desde la cabeza de la compañía se tiene claro que las relaciones personales con los distintos proveedores son sumamente importantes, pues se considera que una gestión eficaz determinará en gran parte el éxito de la cadena de suministro. Aunado a lo anterior, se contempla a las compañías suministradoras como socios estratégicos, esencialmente en la selección de precios, bienes y servicios que puedan representar una ventaja competitiva para La Librería Costarricense S.A.

La Tabla 7, expone los principales diez proveedores de La Librería Costarricense S.A., describe los productos comercializados por cada uno y el grado de participación que posee dentro del volumen total de compras de la organización:

Tabla 7.
Principales diez proveedores de La Librería Costarricense S.A.

Nombre	Localidad	Productos y servicios ofrecidos	% Participación en Compras Totales⁸	% Participación Acumulada
Proveedor A	San José	Distribución de productos de tecnología y soluciones de valor agregado.	19,86%	19,86%
Proveedor B	San José	Venta de productos de tecnología, suministros de cómputo y de oficina.	8,09%	27,95%
Proveedor C	San José	Comercialización de artículos escolares y productos de librería.	4,40%	32,35%
Proveedor D	Heredia	Distribuidores exclusivos de artículos de librería y suministros de oficina de diversas marcas de alto reconocimiento.	3,99%	36,34%
Proveedor E	San José	Brinda soluciones integrales y se enfoca en la venta de accesorios de tecnología y fotografía.	2,70%	39,04%
Proveedor F	San José	Cuenta con una amplia variedad de productos escolares, librería y oficina.	2,30%	41,34%
Proveedor G	San José	Venta de relojes, calculadoras, equipos de audio y cámaras digitales.	2,40%	43,74%
Proveedor H	San José	Comercializa una extensa gama papeles, cartulinas finas, materiales y arte.	2,24%	45,98%
		Comercialización de productos		

⁸ Las compras durante el período 2019 ascendieron a ₡ 305 481 235,00 (Ver Anexo 13: Estados de Resultados de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020)

Proveedor I	San José	artísticos, equipo de oficina y tecnología para toda necesidad.	2,18%	48,16%
Proveedor J	San José	Se dedica a la venta de rollos térmicos, químicos y de papel bond.	2,16%	50,32%

Nota: La tabla anterior muestra el porcentaje de representatividad de las compras efectuadas a cada uno de los principales diez proveedores de La Librería Costarricense S.A, dentro de las compras totales llevadas a cabo por la empresa para los periodos 2019 y 2020.

A lo interno de La Librería Costarricense S.A., consideran que la adecuada gestión de la cartera de proveedores es imprescindible para el éxito de la organización. Cabe mencionar, que la larga trayectoria de la empresa le ha permitido consolidar excelentes relaciones comerciales, que resultan en buenas condiciones crediticias, políticas de precios preferenciales y la participación en programas de incentivos empresariales, como lo son los descuentos por compras en volumen, que permite generar economías de escala.

Actualmente, los diez principales proveedores de la compañía abarcan cerca del 50% de compras totales de la organización. Aunque la empresa también posee socios comerciales fuera de Costa Rica, cabe resaltar que la mayoría de las compras importadas no alcanzan ni la décima parte de las compras totales de la empresa, considerando dentro de este porcentaje todos los proveedores internacionales de China, Estados Unidos, Panamá y Austria.

Como se evidencia en la Tabla 7, los tres principales proveedores de la empresa representan cerca de la tercera parte de las compras anuales de La Librería Costarricense S.A., siendo los dos primeros comercializadores de equipo tecnológico y suministros de oficina. El tercer proveedor de mayor importancia en magnitud de compras es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de librería, con fuerte orientación a un público escolar.

Si bien, cerca de la mitad de las compras de la compañía se concentran en diez proveedores comerciales, es válido hacer la aseveración que La Librería Costarricense S.A. encuentra una fortaleza en su amplia cartera de proveedores. Actualmente entabla relaciones comerciales con más de 200 empresas, quienes a criterio de la Gerencia del negocio permiten

disminuir el grado de dependencia, lo que contribuye a abastecerse de manera eficiente y les brinda una mayor capacidad de negociación.

2.2.4 Ubicación de los Puntos de Venta

En lo que respecta a la ubicación, es muy importante resaltar que la empresa actualmente cuenta con cuatro puntos de venta, están ubicados en los cantones de Palmares y San Ramón, ambos de la provincia de Alajuela. La ubicación de estos ha permitido posicionar estratégicamente a la empresa en la Zona de Occidente, por ello se procede a detallar cuál es la distribución territorial de cada uno de estos a continuación:

- **Punto de Venta N°1:** Se ubica 150 metros norte del mercado municipal de San Ramón, es la sede central de La Librería Costarricense S.A y el mismo se constituyó en el año 1996. Surge por la necesidad de adquirir un punto de venta propio que les evitara el gasto por concepto de alquiler, que en años anteriores debían sufragar.

En lo referente a este punto, es muy importante resaltar que el lote pertenecía desde entonces a los propietarios, aspecto que lo posicionó como la mejor opción para construir en ese momento. Este punto de venta cuenta con una privilegiada ubicación, pues es de fácil acceso para las personas de todos los lugares del cantón ramonense, ya que se encuentra en el cuadrante central de la ciudad y a tan solo 250 metros de la parada municipal de buses.

De igual forma, se debe mencionar que este local cuenta en temporada alta con un total de doce colaboradores, los cuales pueden variar y disminuir a un total de nueve en temporadas con menores ventas.

- **Punto de Venta N°2:** Se constituyó en el año 2003, dentro del mercado municipal de Palmares, este local se establece como el primero fuera del cantón ramonense. Actualmente cuenta con un total de cuatro empleados que laboran regularmente. La elección de alquiler de este local, se da porque el punto de ubicación es estratégico por la concurrencia de personas que alberga el mercado de dicho cantón. De igual forma, se considera como una oportunidad valiosa para atender

un segmento de mercado, que hasta entonces se encontraba desatendido y que le permitió a la empresa expandir sus labores.

- **Punto de Venta N°3:** Se ubica 50 metros oeste de la actual delegación de la Fuerza Pública de San Ramón y se fundó en el año 2013. Este local se divide en dos edificios los cuales se ubican uno frente a otro. Surge por la creciente expansión de la demanda comercial de centros educativos e instituciones públicas, y por la falta de espacio que permitiera atender adecuadamente este sector tan importante.

Este local, cuenta con el espacio adecuado para exhibir insumos y mercadería de mayor tamaño, de igual forma se ha posicionado como un punto estratégico, el cual permite la distribución oportuna a los demás puntos de venta por su privilegiada ubicación con alta capacidad de almacenaje de inventarios. En estos locales se cuenta con un personal total de cinco colaboradores.

- **Punto de Venta N°4:** Se fundó en el año 2002 y se encuentra 50 metros al norte del Centro de Atención Integral (CAI) de San Ramón. La decisión de compra de esta sucursal, se tomó como una oportunidad de crecimiento porque se ubica cerca de un gran residencial y de igual forma, cuenta con cierta cercanía a instituciones educativas importantes de San Ramón.

Aunado a lo anterior, es importante tomar en consideración que el lote representaba un lugar adecuado y amplio para la construcción tanto de un punto de venta y de una bodega para el almacenamiento de los productos. Esta sucursal es manejada por un único colaborador.

Todos los locales comerciales de La Librería Costarricense S.A. basan su actividad en el comercio de artículos de librería, juguetes, suministros y equipo de oficina. Sin embargo, existe una única diferenciación y es que el Punto de Venta N°3 se especializa también en productos para el hogar, mobiliario de oficina, centrandó su atención en instituciones públicas y privadas, por tanto, cuenta con mayor volumen de materiales de apoyo educativo.

A lo largo del año, existen dos temporadas comerciales importantes, una de ellas que va desde octubre hasta febrero, la cual se posiciona la época más dinámica y es cuando se contratan colaboradores estacionales, normalmente son estudiantes que requieren de un trabajo durante ese periodo. En esa época del año el equipo de trabajo se conforma por 22 personas.

Para la época de menor dinamismo, el equipo de trabajo se compone de 19 colaboradores, distribuidos en cada local comercial de la forma en la que se expuso anteriormente.

En cuanto al perfil del trabajador, es importante que sea una persona responsable, respetuosa, honrada y con buenas costumbres. De acuerdo con el Gerente General, no buscan personas con un alto grado de especialización, solo requieren que cuenten con una educación básica, que estén dispuestas a trabajar de cara al cliente además de que tengan un adecuado manejo de las herramientas tecnológicas.

Los mecanismos de venta tuvieron un notable cambio desde el inicio de la crisis económica causada por el COVID-19, es por ello que la Librería ha potencializado el uso del Whatsapp, Telegram, Facebook y el Correo Electrónico como herramientas de comunicación directa con el cliente. Durante el cierre sanitario, estas plataformas fueron indispensables para mantener el servicio y actualmente se está considerando la posibilidad de establecer un sitio web que les permita entrar en la dinámica de las ventas virtuales.

A pesar de que las ventas a clientes particulares tuvieron una merma de cerca del 20% debido a las restricciones sanitarias de la pandemia y a la difícil situación económica, La Librería Costarricense S.A. tuvo un incremento significativo en sus ingresos globales de cerca del 50%. Dicho efecto, se dio debido a un incremento en la venta de suministros de oficina, artículos de limpieza, además muchas de las instituciones públicas priorizaron sus compras en el equipamiento de los centros educativos, adquiriendo artículos tecnológicos y didácticos para mejorar los procesos de enseñanza.

La crisis sanitaria tuvo repercusión sobre los canales de distribución, pues a partir de la pandemia se estrecharon las relaciones con distintas personas dedicadas a brindar servicios

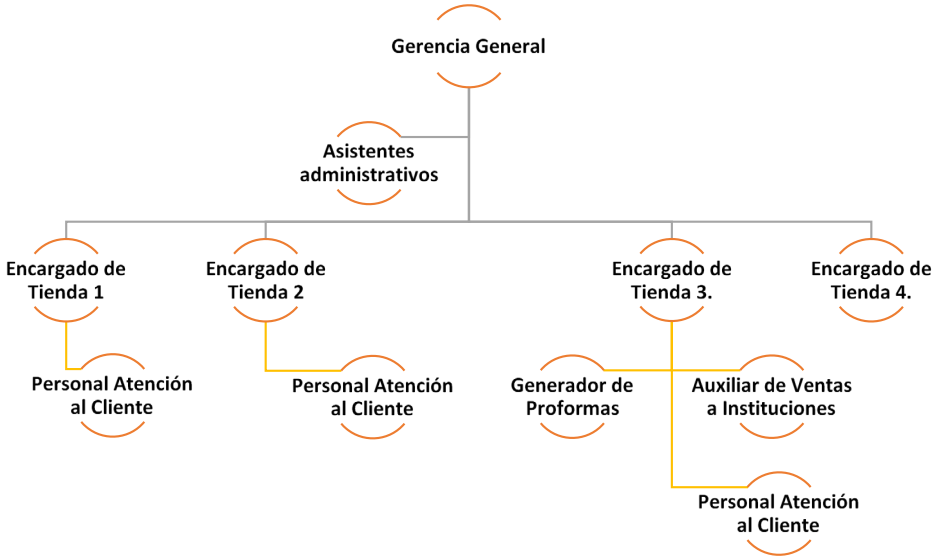
express y también se pusieron a circular los carros de la organización para hacer la entrega de pedidos. Cabe resaltar que no se ha dado ningún despido producto de la crisis económica causada por la pandemia, y que, si bien se han disminuido las jornadas laborales, estos recortes de horario se han dado en consenso con el personal.

Como último elemento, es muy importante exponer que, en la organización existe una notable fidelización por parte de los empleados, se han entablado relaciones fuertes y duraderas con muchos de los colaboradores. Cerca de la mitad del personal, posee más de una década de trabajar para la compañía, aspecto que genera gran arraigo y alineamiento hacia el alcance de los propósitos empresariales.

2.2.5 Esquema Organizacional

En lo que respecta al Esquema Organizacional, es de importancia resaltar que La Librería Costarricense S.A. no cuenta con una estructura departamental definida. Sin embargo, se determina que la organización posee una cadena de mando, la cual se ve ilustrada en la Figura 20:

Figura 20.
Esquema organizacional actual de la Librería Costarricense S.A



Nota: Esta ilustración evidencia la distribución de personal con el que cuenta La Librería Costarricense S.A en la actualidad y la forma en la que distribuyen sus labores para suplir la actividad comercial. Tomado de la Gerencia de La Librería Costarricense S.A., comunicación personal, 12 de julio, 2020.

Tal como muestra la Figura 20, la empresa cuenta con un total de cuatro niveles de mando, los cuales se distribuyen para suplir las necesidades operativas que tienen en la actualidad. La distribución de actividades se realiza considerando diversos puestos, los cuales se detallan a continuación:

- **Gerencia General:** Corresponde al primer nivel en la cadena de mando y es una labor ejecutada por los dos socios actuales de La Librería Costarricense S.A., sus funciones principales son:

Gestión de compras nacionales e internacionales.

La dirección estratégica y comercial de la organización.

Gestión de la cartera de proveedores.

Dirección Financiera y labores de tesorería.

Dirección de logística y control global de inventarios.

Manejo global de Personal.

Es adecuado considerar, que estas funciones se distribuyen de forma equitativa entre los dos socios. Sin embargo, existe también una importante flexibilidad que permite que en caso de que alguno de ellos se ausente, se mantenga la continuidad del negocio y de esta forma, no se vean interrumpidas las operaciones comerciales.

- **Asistentes Administrativos:** El segundo eslabón de la cadena, corresponde a dos asistentes administrativos, quienes contribuyen apoyando las labores desarrolladas en la Gerencia General. Este puesto surge debido a la necesidad de atender los recientes

cambios existentes, tanto a nivel legal como tributario, los cuales generan un sin número de tareas que demandan mucho tiempo.

Las funciones principales que desempeñan son ejecutadas según mandato directo de la Gerencia y las necesidades que en ese momento se den, estas labores son:

Registro de Pedidos.

Organización de documentación contable.

Manejo y registro de facturas por pagar, así como el respectivo seguimiento de todas aquellas prontas a vencer con el fin de generar el proceso de pago semanal oportuno.

Gestión del Sistema Informático: Actualización de precios, actualización de datos de proveedores y de clientes.

Pago de Proveedores.

Pago de Planillas y respectivo registro en Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) e Instituto Nacional de Seguros (INS).

Este perfil no cuenta con responsabilidades directas ligadas a los encargados de tienda o personal en general, es decir, no se posicionan como figura jerárquica dentro de la empresa. Sin embargo, de forma esporádica, puede considerarse como un canal de comunicación entre la Gerencia y el personal restante, lo que contribuye con el adecuado direccionamiento y control de las actividades.

- **Encargados de Tienda:** Según cómo se puede observar en el esquema organizacional, existen un total de cuatro personas encargadas de tienda, los cuales se distribuyen equitativamente en cada uno de los cuatro puntos de venta con los que cuenta La Librería Costarricense S.A. actualmente. Estos colaboradores se encargan de realizar las siguientes funciones:

Gestión del personal encargado de atención al cliente

Administración y cierre de caja

Distribución de la planta de trabajo.

Resolución de imprevistos.

Manejo óptimo de inventario.

Manejo efectivo y control de requisitos legales del punto de venta (permisos, patentes, etc).

Las labores ejecutadas por estos colaboradores, son supervisadas directamente por la Gerencia General junto en coordinación entre las partes, que se vela por el adecuado funcionamiento, mantenimiento y rentabilidad de cada uno de los puntos de venta.

- **Generador de Proformas:** es aquel colaborador encargado de trabajar en conjunto con el Auxiliar de ventas con el fin de agilizar la ejecución de la labor de comercialización y venta a clientes institucionales.

Las funciones principales de este colaborador se centran en:

Documentar la información que genera el Auxiliar de Ventas.

Realizar cotizaciones que se ajusten a los requisitos de cada institución solicitante.

Enviar la información para los distintos procesos de contratación administrativa ya sea por compras directas, licitaciones por escasa cuantía o bien licitaciones públicas. de la planta de trabajo.

Resolución de imprevistos.

Manejo óptimo de inventario.

Manejo efectivo y control de requisitos legales del punto de venta (permisos, patentes, etc).

Estas funciones son supervisadas por parte del encargado de tienda, quien vela porque la oferta brindada sea lo más atractiva para el cliente, a fin de satisfacer la necesidad que desea solventarse.

- **Auxiliar de Ventas a instituciones:** Como se expuso en el punto anterior, este colaborador trabaja en conjunto con el Generador de Proformas, siendo el encargado de realizar las siguientes labores:

Atender a aquellas personas que vienen de una institución pública y que se posicionan como posibles clientes de la empresa.

Brindar toda la información sobre líneas nuevas de productos y guiar al cliente sobre lo que este requiere con el fin de satisfacer la necesidad con la que cuenta.

Dar seguimiento a las necesidades de los clientes tanto institucionales en el proceso de ventas.

El Auxiliar de Ventas es un puesto sumamente estratégico para la organización, que se encarga de atender a un mercado que representa cerca del 60% de las ventas⁹ anuales de la compañía.

- **Personal de Atención al cliente:** El personal de atención al cliente es el último nivel en la cadena de mando de La Librería Costarricense S.A, las funciones que realizan estos colaboradores son las siguientes:

Atención continua a los clientes que adquieren productos al detalle.

Supervisión continua de las existencias de diversos insumos en el punto de venta.

Resolución rápida de dudas o consultas a clientes.

Fuente de información importante para las otras áreas o departamentos institucionales.

Primer punto de registro y control de ventas al detalle, así como de los clientes actuales con los que cuenta la empresa.

Manejo de las plataformas digitales de la compañía: Facebook y WhatsApp.

Las funciones ejecutadas por estos colaboradores son supervisadas continuamente por los Encargados de Tienda, permitiendo así un manejo adecuado de los puntos de venta y generar a la vez, que los altos mandos cuenten con información actualizada de manera oportuna para la toma de decisiones.

Es adecuado describir, que a pesar de que existe una distribución del desempeño de las funciones, la empresa cuenta con ciertas limitantes a nivel de estructura administrativa y procesos que generan inconvenientes en el giro de negocios. La estructura no se encuentra plasmada de forma clara en la organización, por tanto, puede causar en algunas ocasiones

⁹ Las ventas anuales del período 2019 ascendieron a ₡491.743.814,00 (Ver Anexo 13: Estados de Resultados de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020)

confusiones, duplicidad de funciones, roces en el mando o descontrol por el desconocimiento de los puestos y la jerarquía que rige la organización.

Es oportuno comentar que una organización con metas claras de crecimiento, expansión de funciones o diversificación de estas debe tener muy bien definido su esquema organizacional, ya que de esto depende el control oportuno y la efectividad de resultados al ejecutar nuevos planes de acción. Es indudable que los colaboradores son uno de los ejes centrales de la organización, por lo que una adecuada supervisión y estructuración de funciones permite un mejor rendimiento además de mejoras continuas en todos los procesos, lo que brinda un adecuado alineamiento organizacional y focalización hacia el alcance de los propósitos empresariales.

Debe mencionarse que, ante la ausencia de sistemas de control y direccionamiento estratégico, las acciones comerciales, así como estratégicas están determinadas por la cadena de mando existente en la organización y únicamente dependen del diálogo entre los colaboradores, encargados de tiendas junto con gerentes de la organización. A partir de la retroalimentación se toman las decisiones que se consideren convenientes, llevando a cabo un proceso carente de estructura, métricas de rendimiento y sistemas de control.

La Librería Costarricense S.A. nunca ha realizado una medición de su clima organizacional, por lo que en la actualidad analizar aspectos como el compromiso, la motivación, la comunicación y la retroalimentación se limitan a una percepción personal de los gerentes junto con los encargados de las sucursales. También es importante destacar, que no existen acciones a nivel de la organización para medir las capacidades internas que permitan cuantificar el rendimiento de los colaboradores y procurar el alcance de las metas empresariales.

Por último, se debe mencionar que la empresa carece de incentivos económicos para los colaboradores, siendo el principal aliciente la flexibilidad de horarios para atender compromisos familiares y dedicarse a otros proyectos personales. De esta manera muchos de los colaboradores en el pasado han elaborado para la empresa, logrando culminar sus estudios

académicos, lo que les ha permitido consolidar su vida profesional. (Gerente General, comunicación personal, 12 de julio 2020)

2.2.6 Mercado Meta

En lo que respecta al mercado meta al que se dirige La Librería Costarricense S.A, es importante mencionar que es representado por un gran número de clientes que permiten obtener la rentabilidad deseada, esto porque, incorpora clientes tanto físicos como institucionales importantes. El constante crecimiento genera alta demanda de diversidad de productos.

A continuación, se expone la información relacionada a ambos segmentos:

2.2.6.1 Instituciones Públicas y Privadas

Este segmento de mercado incluye a los centros educativos, tanto públicos como privados, y diversas organizaciones como asadas, asociaciones y cooperativas que requieren de insumos escolares y suministros de oficina, los cuales representan un importante público meta para La Librería Costarricense S.A. Actualmente, la compañía concentra la mayor parte de sus clientes institucionales en los cantones de la zona de Occidente, que le generan un alto porcentaje de rentabilidad en las ventas de la empresa, convirtiéndose en su segmento de clientes más significativo.

Para propósitos de este trabajo la investigación, se centra esencialmente en las instituciones públicas y privadas del cantón de San Ramón. La Tabla 8 muestra el total de instituciones por distrito, así como su representación con respecto al total.

Tabla 8.
Instituciones y empresas ramonenses por distrito y su respectiva participación porcentual con respecto al total

Distrito	Total de Compañías	Participación
San Ramón	664	100,00%
San Ramón	414	62,35%
Santiago	30	4,52%
San Juan	45	6,78%
Piedades Norte	12	1,81%
Piedades Sur	17	2,56%
San Rafael	23	3,46%
San Isidro	22	3,31%
Ángeles	35	5,27%
Alfaro	22	3,31%
Volio	9	1,36%
Concepción	3	0,45%
Zapotal	1	0,15%
Peñas Blancas	30	4,52%
San Lorenzo	1	0,15%

Nota: Esta Tabla muestra el número de instituciones existentes por cada uno de los distritos ramonenses, incluyendo de igual forma, la representatividad con la que cuenta cada uno de estos con respecto al total existente. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018.

El 60%¹⁰ de los ingresos totales de La Librería Costarricense S.A. corresponde a este segmento de clientes para el período 2019, se realizaron ventas a un total de 196 instituciones de la región de San Ramón. Si bien es cierto, la empresa ha comercializado sus productos fuera del cantón ramonense, se podría asegurar que más del 80% de sus clientes están ubicados en esta región geográfica.

2.2.6.2 Público en General.

Este segmento de clientes particulares incluye a todos los hombres y mujeres de la población económicamente activa de San Ramón junto con Palmares que requieran de artículos de librería, oficina o de índole tecnológico. Para propósitos de esta investigación, se toma en cuenta fundamentalmente la población del cantón ramonense, pues es en gran medida el público más representativo para la empresa.

La Tabla 9, muestra el total de población económicamente activa distribuida por distritos del cantón ramonense:

Tabla 9.
Población económicamente activa del cantón de San Ramón por distrito y su respectiva participación porcentual con respecto a la población total

Distrito	PEA	Participación
San Ramón	3 591	16%
Santiago	1 715	8%
San Juan	4 390	20%
Piedades Norte	3 034	14%
Piedades Sur	1 354	6%
San Rafael	3 622	16%
San Isidro	1 700	8%

¹⁰ El 60% de las ventas ascendieron a cerca de ₡295.000.000 para el período 2019.

Alfaro	2 725	12%
TOTAL	22 131	100%

Nota: Esta ilustración muestra el total de la población económicamente activa localizada en cada uno de los distritos del cantón de San Ramón y su representatividad frente al total. Adaptado del X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011 Resultados Generales, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2011.

La proporción de ventas para este público, representa aproximadamente un 40% de los ingresos totales¹¹ para el período 2019, dicho dato contempla clientes tanto del cantón de San Ramón como de Palmares. Cabe mencionar que La Librería Costarricense S.A. no cuenta con un registro detallado del número de clientes que compran cada año, debido a la inexistencia de una base de datos consolidada con la información de los usuarios.

2.3 Descripción del Marco Estratégico Actual de la Librería Costarricense S.A.

La planificación estratégica llevada a cabo por La Librería Costarricense S.A. ha sido empírica, puesto que el conocimiento de quienes la dirigen es el producto de una gran cantidad de años dentro de la actividad comercial y ha sido el resultado de un proceso de prueba y error. La organización se rige esencialmente por la intuición de sus gerentes, quienes se guían de la experticia que han desarrollado con el paso de los años.

A pesar de que la gestión de la empresa parece haber avanzado con éxito, y aunque se considera invaluable el conocimiento que poseen los gerentes de la Librería Costarricense S.A., se considera que la ausencia de una adecuada planificación estratégica, podría generar inconvenientes en el crecimiento óptimo de la empresa. Esencialmente existirían discrepancias en la transmisión de los ideales al resto del personal, lo que podría repercutir en el alcance de los objetivos planteados y por ende en la visión empresarial.

El marco estratégico de la Librería Costarricense no se encuentra plasmado de manera formal, los elementos como la misión, visión y valores no se encuentran redactados en firme. Las consecuencias que esto genera podrían afectar directamente el direccionamiento

¹¹ El 40% de las ventas asciende a cerca de ₡196.000.000 para el período 2019.

estratégico de la empresa e inclusive su crecimiento empresarial. Por lo que vale la pena preguntarse ¿podría la compañía estar en un nivel más alto en cuanto a su posicionamiento?

A partir de la entrevista realizada al Gerente General de la compañía, se logró evidenciar que se posee una idea general del marco estratégico de la organización, sin embargo, no forma parte de un documento formal estructurado por la empresa.

Considerando la información obtenida mediante la entrevista se lograron sintetizar los principales enunciados con los que cuentan y que brindan una guía que permite alcanzar los propósitos empresariales. A continuación, se presenta la misión, visión, así como valores adscritos a La Librería Costarricense S.A.:

2.3.1 Misión

“Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización de diversidad de productos, con el fin de brindar un servicio de calidad con respaldo, garantía y a un buen precio”

2.3.2 Visión

“Ser una empresa líder en la comercialización de diversidad de productos dentro de la Zona de Occidente, tanto para el público en general como para el sector educativo”

2.3.3 Valores

La Figura 21 expone los valores empresariales de la Librería Costarricense S.A.

Figura 21.
Valores empresariales de la Librería Costarricense S.A.



Nota: Tomado de la Gerencia de La Librería Costarricense S.A., comunicación personal, 12 de julio, 2020.

Es importante resaltar que todos estos elementos se visualizan en la empresa, tanto a nivel interno como externo, surgen por la visión compartida de los dos socios de la organización. Según ellos, los valores organizacionales se han venido transmitiendo a través de los años y se remontan desde la fundación de la compañía.

Es indispensable para cualquier colaborador de La Librería Costarricense S.A. tener claro los valores de la empresa, pues son considerados un elemento clave en el desarrollo de relaciones integrales con los clientes y demás compañeros de trabajo. En la actualidad La Librería Costarricense S.A. hace su apuesta por un servicio de calidad caracterizado por la excelencia de los productos incluyendo la calidez del personal, siendo este el pilar de la estrategia ganadora propuesta por la organización.

2.3.4 Plan Estratégico de Negocios o Competitivo

Aunque la empresa no cuenta con un documento que defina claramente la estrategia que debe perseguir la organización, sí se tiene claro que elaborar un proceso estructurado podría ser una herramienta de suma importancia para alcanzar un mayor crecimiento empresarial. Es importante destacar que la gestión empírica que posee la compañía, les ha dado la capacidad de atender al menos las necesidades urgentes del negocio, permitiéndoles mantener la estabilidad en los últimos años.

Si bien existen circunstancias que no pueden ser previstas, un proceso continuo de planificación y evaluar la estrategia permite disminuir el impacto de diversos fenómenos y dan a las organizaciones soluciones prontas, así como adecuadas, para distintas situaciones. Un ejemplo de ello, es la crisis económica y sanitaria provocada por el COVID-19, pues si la Librería Costarricense S.A. hubiese enfocado sus esfuerzos más allá “de lo urgente” quizás hubiera podido trabajar en aspectos inherentes “a lo importante”, tales como la estructuración de estrategias de comercio electrónico y de entrega de valor al cliente.

Actualmente la estrategia que adopta La Librería Costarricense S.A. se centra en generar esfuerzos para fortalecer un vínculo con el cliente, confiando en un servicio personalizado y de calidad. De igual manera, se realizan esfuerzos por mantener buenas relaciones con los proveedores, con el propósito de obtener algún tipo de beneficio de estas negociaciones.

La estrategia de la organización se enfoca más en el servicio, satisfacer al cliente y la comercialización de productos de calidad, dejando de lado una estrategia enfocada en otorgar el precio más bajo del mercado, e inclusive ofreciendo a algunos clientes la facilidad de optar por compras a crédito y entregas de pedidos a domicilio sin ningún costo adicional. Según el Gerente General (comunicación personal, 12 de julio, 2020), su propósito no es entrar en una guerra precios con sus competidores, pues según él la experiencia les ha dictado que una estrategia de precios es sumamente desgastante y no reditúa grandes ganancias a la empresa.

2.3.5 Objetivos Estratégicos de Negocios, Iniciativas y Planes de Acción

Otro aspecto relevante del marco estratégico, son los objetivos estratégicos con los que cuenta la compañía. De acuerdo con la entrevista realizada, la satisfacción de los clientes, tiempos prudenciales de entrega, así como el establecimiento de precios justos por parte de la compañía, han sido pilares fundamentales para brindar un buen servicio a los clientes y a pesar de que no están plasmados formalmente en un documento, se considera que estos son los elementos claves para el éxito de la empresa.

La Figura 22 expone algunas metas que se desean alcanzar por parte de la compañía son:

Figura 22.
Objetivos Estratégicos de La Librería Costarricense S.A según la Gerencia General, año 2020.

Posicionar a La Librería Costarricense S.A. como la primera opción de compra en diversos artículos de librería, mobiliario de oficina y juguetería.

Innovar hacia el comercio digital, por medio de una plataforma web que está en desarrollo, para facilitar las compras en línea de los clientes.

Explorar nuevas oportunidades de mercado con artículos que ofrezcan un alto margen de rentabilidad, para darles un mayor protagonismo en la oferta de productos de la empresa, a la vez que se disminuye la comercialización de bienes con baja rentabilidad.

Promover una cultura de conocimiento integral que promueva relaciones estables en la organización.

Incrementar las ventas y fidelidad de los consumidores con el fin de promover un crecimiento exponencial de la organización.

Nota: Tomado de la Gerencia de La Librería Costarricense S.A., comunicación personal, 12 de julio, 2020.

Dichos objetivos no se encuentran debidamente en documentados dentro de la empresa y aunque parecieran estar claros por parte de la Gerencia, no existe ninguna prueba de que sean conocidos por el resto de personal. En relación con lo anterior, vale la pena cuestionar los efectos que podría generar esto para el alcance de un crecimiento rentable y sostenido para el largo plazo.

Es por ello que resulta esencial brindar a la gerencia y al personal una aproximación al marco estratégico actual, el cual es la guía que tiene la compañía para lograr sus propósitos empresariales y generar valor. Siendo el posible desconocimiento de los objetivos empresariales uno de los mayores inconvenientes de la compañía, ya que al ser los colaboradores la cara de la Librería Costarricense S.A. deberían ser ellos quienes lleven a cabo las acciones necesarias para alcanzar la visión empresarial.

La Librería Costarricense S.A ha alcanzado una significativa estabilidad financiera, a pesar de contar con metodologías de trabajo empíricas, las cuales responden a una larga trayectoria en el mercado y a un importante conocimiento acumulado, que aporta valor a la organización. Este elemento se traduce en una fortaleza para la compañía, que brinda una base de trabajo y muchas oportunidades de crecimiento de cara al futuro.

Sin embargo, es importante resaltar que para potenciar la empresa se debe trabajar en una sistematización y formalización de los procesos. Tener en cuenta iniciar por el

establecimiento claro de los propósitos organizacionales (misión y visión), posteriormente se debe estructurar objetivos a corto, mediano y largo plazo para los distintos ejes transversales del negocio, con lo que también se deben definir mecanismos de control, para tutelar el cumplimiento de las metas obtenidas con el paso del tiempo, así como responsables de funciones concretas y específicas.

En conjunto, el establecimiento formal y estructurado de la organización brindará una medición real de las funciones asimismo una corrección oportuna de las actividades ejecutadas por los diversos departamentos o funcionarios en específico. Esta serie de ajustes podrían otorgar a la empresa una mayor ventaja competitiva y podría sentar las bases para una mejor estructuración organizacional.

Para todo resulta esencial la aplicación de instrumentos y herramientas de recolección de datos, que permitan conocer la apreciación de distintos grupos de interés empresarial, tales como los clientes y los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos de dicha investigación son desarrollados en el Capítulo III del presente documento.

Capítulo III. Diagnóstico y análisis externo e interno de la situación actual de la Librería Costarricense S.A de acuerdo con las herramientas consideradas para la propuesta

El estudio de la situación actual de la Empresa se ejecuta con el propósito de establecer una propuesta de Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para La Librería Costarricense S.A.

Es por ello, que se inicia con un análisis del entorno general en donde se desarrolla La Librería Costarricense S.A. a partir del tratamiento de los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, legales y ecológicos que impactan directamente el funcionamiento de la empresa.

A partir de ello se pretende contemplar todas las variables externas, que pueden repercutir sobre el adecuado funcionamiento de la compañía y con ello, determinar posibles oportunidades de mejora y anticipar futuras amenazas que pueda enfrentar La Librería Costarricense S.A.

Posteriormente, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que consiste en la evaluación del nivel de amenaza que implican para la empresa los nuevos competidores, la rivalidad de los competidores actuales, los productos y servicios sustitutos, la capacidad de negociación de los proveedores además de los clientes. Este análisis permite determinar el nivel competitivo que posee la Empresa.

En seguida se plantea el análisis interno de La Librería Costarricense S.A., en el que se formularon entrevistas y cuestionarios a los miembros de la empresa, así como a sus clientes particulares e institucionales; complementando los resultados con el capítulo anterior, en el que se realizó una descripción de las capacidades que posee la organización en sus procesos internos.

Todas las preguntas se efectuaron con el propósito de indagar las percepciones de cada individuo y medir en diversos aspectos, considerados relevantes para el desarrollo de la investigación. A continuación, se detalla cada una de las herramientas aplicadas:

- a) **Entrevista a los directores de la Librería Costarricense S.A.:** Se entrevistó a una persona de la dirección organizativa, con el propósito de conocer el modelo de

negocios de la compañía, el marco estratégico y dónde no desea competir la empresa.¹²

- b) Cuestionario dirigido a clientes:** Mediante la aplicación de este instrumento, se conoció la percepción que poseen los clientes de la empresa. Además, se evaluaron aspectos como posicionamiento de la empresa, elementos que aportan valor agregado, fidelidad, nivel de satisfacción, frecuencia de compra y conocimiento de las líneas de productos.

Los cuestionarios dirigidos a clientes se desarrollaron en dos etapas; por un lado, aquellos orientados a clientes particulares, y por otro, los dirigidos a clientes institucionales.¹³

Para el caso de los clientes particulares, se encuestó un total de 153 clientes particulares, tomando en cuenta la población económicamente activa del cantón ramonense (22.131 habitantes. Según el INEC, 2011), un nivel de confianza de 95%, una probabilidad de éxito de 50% y la proporción de no respuesta 10%.

En lo que respecta a los clientes institucionales, se tomó una muestra de 24 instituciones, tomando como referencia la totalidad de los clientes institucionales que se mantuvieron activos durante el período 2019 (196 en total), a un nivel de confianza de 90%, con una probabilidad de éxito de 50% y una proporción de no respuesta de 10%.

- c) Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del Plan Estratégico:** Se abordó a la totalidad del personal (19 personas) para la realización del cuestionario. Se les solicitó responder a cada una de las preguntas, según el grado de conocimiento que poseen sobre El Plan Estratégico de la compañía, con el fin, de evaluar el alcance del mismo y el grado de interiorización

¹² Ver Anexo 7: Entrevista Realizada al Gerente General de La Librería Costarricense S.A.

¹³ Ver Anexo 11: Cuestionario dirigido a clientes particulares de La Librería Costarricense S.A. y Ver Anexo 12: Cuestionario dirigido a clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A.

que existe a nivel empresarial. De esta manera se comprende cual es el nivel de conocimiento, así como desconocimiento de cada uno de los temas abordados.¹⁴

- d) Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del Clima Organizacional:** Se implementó el instrumento cuantitativo llamado “Encuesta De Clima Organizacional (EDCO)”. Se evaluaron 40 afirmaciones, desde la perspectiva de los colaboradores, las cuales están agrupadas en ocho ámbitos de evaluación: relaciones interpersonales, estilos de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad, coherencia en dirección y valores colectivos. Cada pregunta tiene un puntaje máximo de 5 puntos, cuya calificación está determinada por el promedio de cada una de las respuestas seleccionadas por el personal de la organización, lo cual representa un indicador que manifiesta el parecer colectivo. Cada bloque se encuentra compuesto por cinco preguntas, con un puntaje máximo de 25 puntos por bloque.

La calificación global de la herramienta, se determina haciendo el comparativo de los puntos obtenidos por la empresa entre los puntos totales de la herramienta, obteniendo así la nota final de la evaluación. Según este instrumento, las empresas que obtienen un puntaje mayor al 75% de los puntos totales, poseen buen clima organizacional; las empresas que obtienen entre el 47% y el 74% de los puntos totales, poseen clima organizacional medio y menos de 46% posee, clima organizacional bajo.¹⁵

- e) Conversatorio con los directores y mandos medios de La Librería Costarricense S.A.:** Se llevó a cabo una sesión de trabajo grupal con los socios propietarios y mandos medios de la empresa, a fin de plantear las ideas precursoras del nuevo plan estratégico de la organización, basado en las necesidades actuales de la empresa y las oportunidades de crecimiento de la misma. Además de los instrumentos de campo

¹⁴ Ver Anexo 8: Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del plan estratégico.

¹⁵ Ver Anexo 9: Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del clima organizacional.

aplicados. Para llevar a cabo el análisis interno de la compañía se desarrollaron herramientas, con el fin de proveer hallazgos de importancia para la investigación, tales como La Matriz de Posición Competitiva y el Benchmarking, a partir de un modelo de cliente incógnito.

Por último, los descubrimientos evidenciados con el desarrollo de la investigación se sometieron a un análisis FODA, bajo la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), con el propósito de dirigir las acciones que resulten adecuadas para la propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para La Librería Costarricense S.A.

3.1 Análisis del entorno general en donde se desarrolla la Librería Costarricense S.A.

El presente análisis se realizará con el fin de identificar tendencias y acontecimientos claves que puedan impactar significativamente, ya sea de manera positiva o negativa en el entorno en el que se desarrolla La Librería Costarricense S.A.

Los factores que se consideran, serán aquellos que están fuera del control de la entidad, tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales permitirán obtener una perspectiva de la influencia, que tienen los elementos del macroentorno en las acciones que emprende la empresa. De ese modo, planificar las estrategias idóneas que contribuyan con la elaboración del CMI, por tanto, en el crecimiento y permanencia de la empresa en su entorno competitivo.

3.1.1 Factores Políticos

El entorno de negocios está influenciado por elementos políticos que condicionan la manera en la cual se desenvuelven las empresas en un segmento de mercado específico. Toda empresa debe considerar dichas pautas para procurar el buen funcionamiento de la organización.

En breve, se detalla los elementos que componen el panorama político y su afectación para las PYMES en Costa Rica:

Debe mencionarse que un aspecto de gran importancia es la falta de políticas o programas de apoyo y estimulación del desarrollo empresarial para las PYMES.

Evidentemente existen algunos reglamentos y normas que tienen como objetivo brindar un apoyo a las pequeñas y medianas empresas, sin embargo la falta de estimulación a emprendimientos genera una clara pérdida de competitividad regional.

La falta de soluciones para mejorar el sistema tributario actual es otro evidente aspecto a considerar, ya que de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019) Costa Rica es uno de los países con las mayores tasas impositivas, posicionándose como el segundo país con mayores impuestos de América Central. Este aspecto claramente genera una gran traba para las pequeñas y medianas empresas que pretenden iniciar sus operaciones en el país, así como para empresas extranjeras que pretendan invertir en Costa Rica.

Otro aspecto a destacar es la falta de políticas existentes para la simplificación de trámites, ya que actualmente se observan procesos muy burocráticos e ineficientes, lejos de apegarse a la tendencia digital presente hoy día.

Evidentemente, este entorno político descrito afecta directamente la operación diaria de La Librería Costarricense S.A. por lo cual se deben alinear esfuerzos para adaptarse a este y competir de manera óptima con la competencia.

3.1.2 Factores Económicos

El análisis de los Factores Económicos permite identificar tendencias y acontecimientos claves, que puedan impactar significativamente a La Librería Costarricense S.A. en su accionar dentro del mercado. En este apartado se considerarán elementos como: Tipo de Cambio, Tasas de Interés e Índices de Precios e Inflación, los cuales se desarrollarán en detalle a continuación.

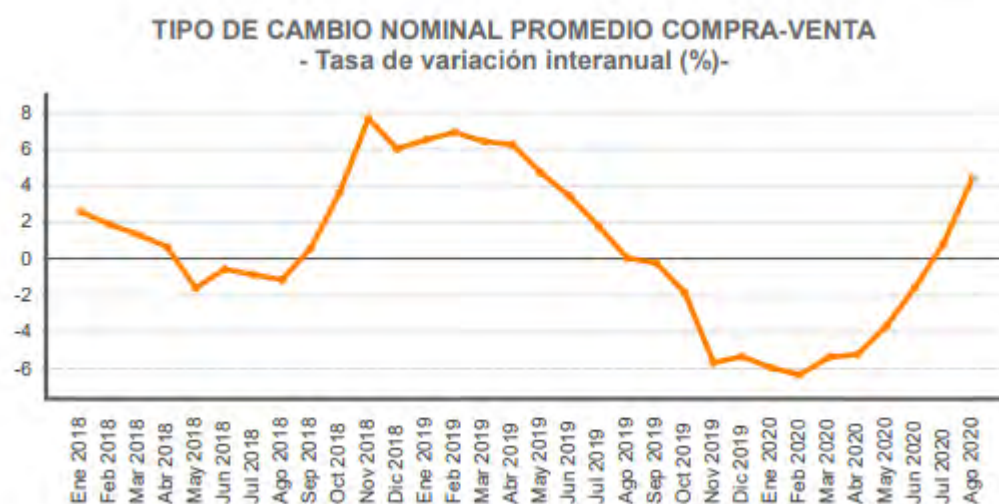
3.1.2.1 Tipo de Cambio

En lo que respecta al tipo de cambio, es importante mencionar que el Banco Central de Costa Rica es la entidad encargada de realizar una constantemente intervención en esta variable, ya sea mediante la compra o venta de divisas, con el propósito de establecer un nivel de normalidad en la misma. El objetivo se basa, en no apreciar aún más las monedas

extranjeras con respecto al colón, ya que esto generaría un encarecimiento generalizado de los productos de importación y, por tanto, una afectación importante en el comercio nacional.

A continuación, se presenta la Figura 23 donde se evidencia la variación interanual que ha tenido el Tipo de Cambio Nominal desde enero del 2018 hasta agosto del 2020:

Figura 23.
Variación interanual del Tipo de Cambio Nominal del colón costarricense y el dólar estadounidense (2018-2020)



Nota: Esta ilustración evidencia el comportamiento del tipo de cambio nominal, así como la variación que ha tenido mensualmente durante el periodo en análisis. Información tomada de Revisión Programa Macroeconómico, 2020, Banco Central.

Según y cómo se puede apreciar, el comportamiento para el año 2020 ha mostrado un importante incremento en la variación del tipo de cambio nominal, ya que si se observa la Figura 23, se puede notar que a partir de marzo del 2020 se presenta un alza considerable en su comportamiento, lo cual se debe en gran medida a las diferentes acciones desarrolladas para amortiguar las consecuencias económicas negativas, producto de la emergencia nacional provocada por el COVID-19.

Cabe destacar, que al ser La Librería Costarricense S.A. una empresa que adquiere gran cantidad de sus productos por medio de importación, el tipo de cambio es un factor determinante en la operación de la misma, puesto que una depreciación del colón costarricense podría originar un encarecimiento en los costos de la mercancías e insumos importados por la empresa, lo cual es un elemento que se debe monitorear en las actividades de abastecimiento de la compañía.

Es importante mencionar, que de acuerdo con un artículo publicado en La Voz de América (2021) la Reserva Federal aumentaría tasas de interés antes de lo esperado, debido principalmente a que la pandemia de COVID-19 continúa retrocediendo, y la inflación continúa aumentando, esperando un alza en las tasas de interés para el periodo 2022.

Este acontecimiento generaría presión al tipo de cambio de Costa Rica y otras economías subdesarrolladas, ya que esto estimula que las inversiones extranjeras puedan migrar a Estados Unidos, generando un menor flujo de dólares, provocando así una depreciación de la moneda costarricense.

Por otra parte, se debe realizar una consideración a las tendencias que apuntan a un aumento en el tipo de cambio a mediano plazo, lo cual evidentemente tiene una afectación directa a las empresas que importan sus productos, como lo es el caso de La Librería Costarricense S.A.

3.1.2.2 Tasas de Interés

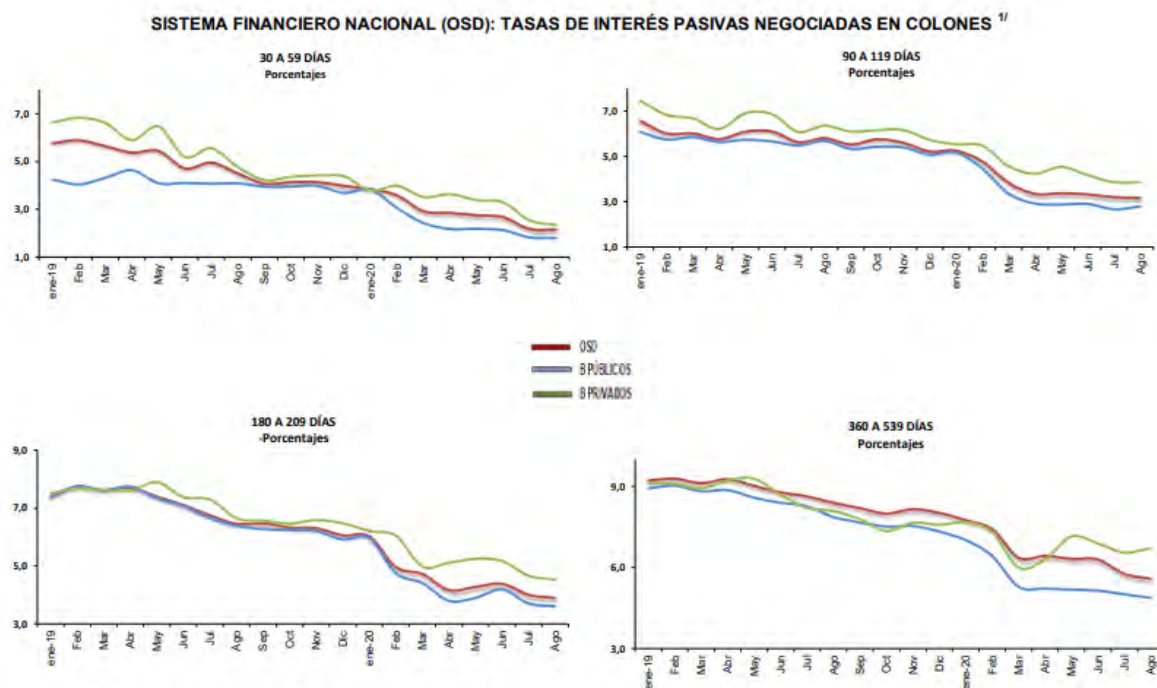
De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (2020). En agosto de 2020 se continuó con un contexto caracterizado por los efectos adversos de la COVID-19, el deterioro de las finanzas públicas y la contracción económica mundial; lo cual llevó a crecimientos negativos en la mayoría de las industrias locales y al aumento en el desempleo.

En primera instancia, es importante considerar la situación que actualmente atraviesa el mundo debido a la pandemia, la cual crea una serie de efectos negativos a la economía tanto nacional como mundial, razón por lo que el Banco Central de Costa Rica realiza una

serie de actividades que buscan incentivar la actividad crediticia, intentando otorgar una serie de condiciones favorables al público interesado.

A continuación, se presentan la Figura 24 que ilustran el comportamiento de las Tasas de Interés Pasivas negociadas en colones, con distintos plazos:

Figura 24.
Tasas de Interés Pasivas Negociadas en colones para el periodo contemplado desde enero 2019 hasta agosto 2020

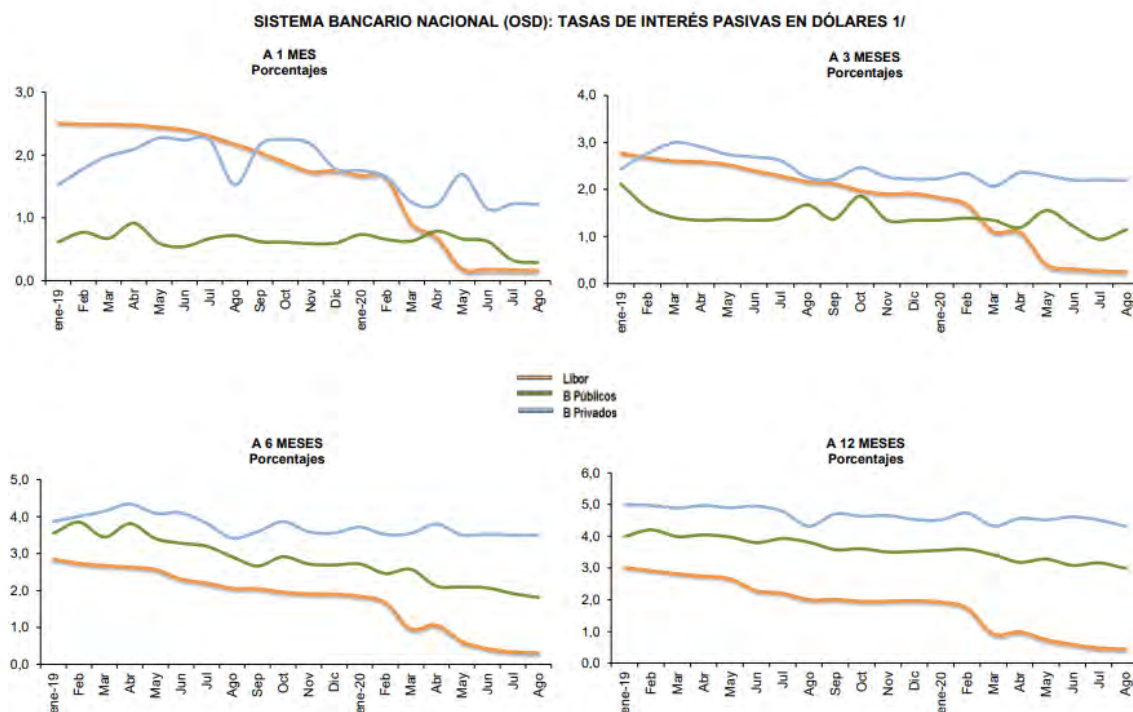


Nota: Esta ilustración evidencia el comportamiento de las tasas de interés pasivas, negociadas en la divisa colones en un periodo de 20 meses. Tomado de Revisión Programa Macroeconómico, 2020, Banco Central.

Tal como se evidencia en la figura anterior, la tendencia de las tasas de interés viene a la baja, indistintamente del plazo a evaluar. Este comportamiento evidencia cuáles son los esfuerzos realizados por las diferentes entidades, con el fin de incentivar a la población para que opten por un crédito bancario, ya que muchos bancos utilizan esta tasa como referencia para establecer así sus tasas activas que cobran en sus financiamientos.

Ahora bien, a continuación, se presenta el comportamiento de las Tasas de Interés Pasivas negociadas en dólares:

Figura 25.
Tasas de Interés Pasivas Negociadas en dólares para el periodo contemplado desde enero 2019 hasta agosto 2020



Nota: Esta ilustración evidencia el comportamiento de las tasas de interés pasivas, negociadas en la divisa dólares en un periodo de 20 meses. Tomado de Revisión Programa Macroeconómico, 2020, Banco Central.

De acuerdo con la Figura 25, presentada anteriormente, se puede apreciar que la pendiente del comportamiento no es tan pronunciada en las tasas pasivas en moneda extranjera, incluso presenta una tendencia descendente.

En lo referente a esta variable, es importante recordar una vez más que la mayoría de las entidades financieras utilizan la tasa básica pasiva como referencia, para establecer las

tasas activas que utilizan en sus colocaciones de crédito y por eso, es que el comportamiento de esta tasa marca una importante diferencia en el resultado que obtienen los consumidores o clientes de las diferentes entidades.

De igual manera La Librería Costarricense S.A. cuenta con una carga financiera y operaciones crediticias propias de la acción de la compañía, por lo que un aumento en las tasas de interés tendría un efecto directo en la operación de la misma, que afectarían en sobre manera sus costos operativos y flujo de caja.

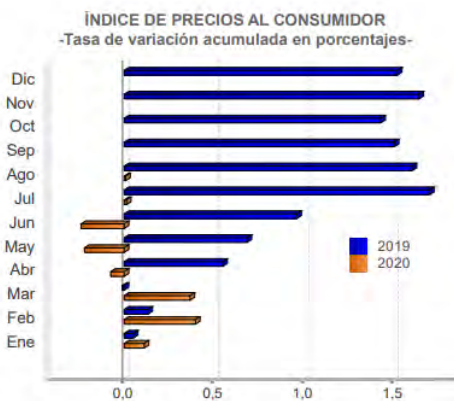
3.1.2.3 Índice Precios e Inflación

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios, en un determinado periodo de tiempo, y la inflación es un elemento de suma importancia a la hora de analizar el entorno económico, en el cual se desenvuelve una empresa. De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, 2020. La inflación general, medida con la variación interanual del IPC se ubicó en -0.1%, y con ello la variación acumulada fue de 0% por segundo mes consecutivo.

Desde marzo del periodo anterior, se ha registrado un comportamiento desinflacionario, debido a la baja inflación mundial y la caída de la demanda agregada. Ambos factores asociados a la pandemia.

A continuación, se presenta el histórico de la variación acumulada que ha tenido el IPC en los últimos años:

Figura 26.
Variación Acumulada del Índice de Precios al Consumidor (en porcentaje) para el periodo comprendido desde el año 2018 hasta el año 2020



Mes	2018	2019	2020
Ene	0,4	0,1	0,1
Feb	0,6	0,1	0,4
Mar	0,6	-0,0	0,4
Abr	0,5	0,5	-0,1
May	0,4	0,7	-0,2
Jun	0,6	1,0	-0,2
Jul	0,9	1,7	0,0
Ago	0,8	1,6	0,0
Sep	1,0	1,5	
Oct	1,4	1,4	
Nov	1,8	1,6	
Dic	2,0	1,5	

Nota: Esta ilustración evidencia el comportamiento que ha presentado el índice de precios al consumidor, así como su variación interanual de los últimos tres periodos. Tomado de Revisión Programa Macroeconómico, 2020, Banco Central.

Evidentemente, se puede apreciar que a partir del mes de marzo del año 2020, la tendencia de variación es hacia la baja en comparación con los años anteriores. Esto es una consecuencia directa de la emergencia nacional que atraviesa el país, la cual representa un próximo periodo de gran incertidumbre, ya que se desconoce a cabalidad las consecuencias que esta tendrá sobre la economía nacional e internacional. El impacto de precios refleja una paralización de la dinámica en la industria, lo cual genera que en muchas empresas los indicadores de IPC e inflación, mantengan tendencias negativas desde que inicio la pandemia, con probabilidad de prolongarse aún más.

Mantener indicadores iguales o por debajo de cero, tal y como se muestra en el comportamiento del último año, podría ocasionar problemas de solvencia en las empresas. Dado a que estos reflejan una pérdida de la dinámica comercial en todas las industrias. Actualmente los consumidores adoptan tendencias de ahorro, en lugar de consumo, con el fin de estar preparados ante alguna emergencia familiar por temas de salud o desempleo, afectando principalmente a aquellas empresas que no comercializan bienes de primera necesidad.

Aunque las proyecciones económicas del BCCR son optimistas, la afectación de la pandemia parece agudizarse cada vez más, lo cual implica que las empresas deban hacer provisiones financieras para atender las afectaciones generadas por la pandemia.

Por último, cabe destacar que de acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (2020) para los años venideros, se proyecta que la inflación general se ubique por debajo del rango de tolerancia, para alcanzar un promedio anual en torno a 0,7% (mismo indicador que alcanzó el 2,1% en 2019), según datos del Departamento Gestión de Información Económica.

El entorno de negocios está influenciado por elementos políticos, que condicionan la manera en la cual se desenvuelven las empresas en un segmento de mercado específico. Toda empresa debe considerar dichas pautas, para procurar el buen funcionamiento de la organización.

Actualmente, según El Financiero (2021), el Ministerio de Hacienda está impulsando para mediados del año 2021 una nueva clasificación de los contribuyentes, lo que podría duplicar la cantidad de “grandes contribuyentes”. Con este cambio, estima la Administración, la cantidad de empresas y personas bajo la cobertura de la Dirección de Grandes Contribuyentes pasaría de 445 entidades a más de 1.000.

Evidentemente, este tipo de acciones pueden generar impactos significativos en las PYMES, ya que de ser categorizadas como grandes contribuyentes deberán pagar más obligaciones, afectando el flujo de caja de las mismas, lo cual resta su competitividad a nivel sectorial.

Por otra parte, la falta de programas para estimular los emprendimientos, falta de políticas para reactivar la economía y escasez de soluciones para mejorar el sistema tributario, puede perjudicar el dinamismo de las pequeñas y medianas empresas, tales como La Librería Costarricense S.A.

Ahora bien, cabe destacar que, si se han implementado varias medidas políticas, de acuerdo con La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021) dentro de las estrategias que tomó el gobierno para dar respuesta inmediata a la pandemia, resaltan las medidas para apoyar las necesidades de las empresas en términos de mantener su funcionamiento, mitigar sus cargas financieras y salvaguardar el empleo. En este sentido, para Costa Rica, se pueden resaltar un total de 17 medidas de apoyo con enfoque empresarial hasta diciembre 2020.

Figura 27.
Categorización de medidas políticas para apoyar las PYMES en Costa Rica.



Nota: Esta ilustración evidencia la distribución por sector de las políticas adoptadas por Costa Rica de cara a la emergencia provocada por el Covid-19. Tomado de La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021).

De acuerdo con la CEPAL, se llevaron a cabo una serie de acciones, tales como: la reducción temporal de cargas sociales, moratoria del pago de servicio eléctrico, suspensión del cobro y multas por no pago de servicios públicos, la reducción de la Base Mínima Contributiva, el Bono Proteger, facilitación del fondo de capitalización laboral a los trabajadores, programa Alivio, entre otras.

Evidentemente, tal como se expuso anteriormente, han existido esfuerzos de apoyo a las PYMES, así como procesos para estimular la simplificación de trámites, las cuales fomentan la agilidad y el crecimiento. Sin embargo, aún se observan procesos muy burocráticos que pueden representar dificultades para empresa como La Librería Costarricense S.A.

3.1.3 Factores Sociales.

En el presente apartado se desarrollarán cuáles son los elementos clave y los principales factores sociales relacionados con la industria en la cual participa la empresa.

3.1.3.1 Factores Demográficos

En lo que respecta al análisis de las variables demográficas, es esencial considerar que existen algunos elementos que son determinantes al momento de realizar este análisis, las cuales influyen continuamente en el área de estudio. Por lo que a continuación se exponen algunos de estos, tales como los porcentajes de escolaridad, accesibilidad a medios tecnológicos, población económicamente activa, infraestructura educativa existente, entre otros.

Según cómo lo determina el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), en el censo desarrollado en el año 2011, la población total del cantón de San Ramón corresponde a 80.566 habitantes, de los cuales, un 47,09% son considerados como población rural y un 52,91% a la población urbana.

Ahora bien, del total de población del cantón, aproximadamente un 39% corresponde a la población económicamente activa (PEA) de esta zona, dato que equivale a un total de 31.238 habitantes, los cuales se distribuyen en ocupaciones altamente calificadas, medianamente calificadas y no calificadas, la distribución porcentual referente a esta subdivisión se expone en la Tabla 10:

Tabla 10.
Distribución porcentual de la población de San Ramón según su ocupación para el año 2018.

Descripción	Porcentaje
Población ocupada en trabajos de calificación alta	14,6%
Población ocupada en trabajos de calificación media	62,1%
Población ocupada en trabajos no calificados	23,3%

Nota: Con la información planteada en la Tabla 10, se evidencia la distribución de la población según ocupaciones altamente calificadas, medianamente calificadas y no calificadas, posicionándose la mayor proporción de la población en puestos y ocupaciones medianamente calificados. Información tomada de “Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón”. Municipalidad de San Ramón. 2018.

En complemento a lo anterior, es esencial considerar que existe aún un porcentaje importante que representa a aquella población del cantón que no tiene conocimiento en lectura y escritura. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) en el censo desarrollado en el año 2011, el 2,5% de la población del cantón de San Ramón no han tenido acceso a la alfabetización, al igual que el resto de la población.

Ahora bien, como parte de las variables demográficas, debe considerarse también la accesibilidad con la que cuenta la población del cantón de San Ramón a herramientas tecnológicas, esto porque permite el análisis de un panorama más claro del mercado meta al que se dirige La Librería Costarricense S.A. y el alcance con el que cuenta para llegar a este.

Es por ello, que en la Tabla 11, se presenta en términos porcentuales el uso de diferentes herramientas como lo son: teléfono celular, computadora e internet.

Tabla 11.
Distribución porcentual de uso de herramientas tecnológicas por parte de la población de San Ramón para el año 2018.

Descripción	Porcentaje
Uso de teléfono celular	71,8%
Uso de computadora	47,5%
Uso de internet	43,5%

Nota: Según la información obtenida en la Tabla 11, se puede comprender que el cantón de San Ramón, cuenta con un importante porcentaje de uso de diferentes artículos tecnológicos que se posicionan como una herramienta útil de acceso a información variada. Información tomada de “Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón”. Municipalidad de San Ramón. 2018.

Por otra parte, en lo referente a la infraestructura educativa con la que cuenta el cantón de San Ramón, es muy importante mencionar que se ubican en él un total de 109 instituciones educativas, que contribuyen continuamente con la preparación y estabilidad de vida de los ramonenses en los diversos niveles académicos necesarios.

Estas instituciones se distribuyen de la forma en la que se plantea en la Tabla 12:

Tabla 12.
Distribución de la infraestructura educativa del cantón de San Ramón para el año 2018.

Clasificación	Cantidad
Cantidad de Centros Educativos de Preescolar	5
Cantidad de Centros Educativos de Primaria	85
Cantidad de Centros Educativos de Secundaria	15
Cantidad de Centros Educativos Parauniversitarios	1
Cantidad de Centros Educativos de Educación Superior	3

Nota: Según la información obtenida en la Tabla 12, se puede conocer que el cantón de San Ramón, cuenta en la actualidad con una infraestructura educativa bastante sólida, elemento clave y decisivo que evidencia la adecuada preparación de la población que vive en esta zona. Información tomada de “Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón”. Municipalidad de San Ramón. 2018.

Al destacar las variables anteriores encontramos que existen muchas oportunidades de crecimiento para la entidad, el mercado al que se dirige la empresa, tanto con las ventas al detalle como con las ventas por volumen es bastante importante y cuentan con estabilidad a nivel cantonal.

De igual forma, es importante destacar que hay opciones importantes para que La Librería Costarricense S.A. enfoque sus esfuerzos que dirija sus metas hacia el alcance de objetivos puntuales de crecimiento con estabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

En complemento a ello, el diagnóstico de la situación actual del entorno y el mercado competitivo, así como los esfuerzos que realiza la empresa por mantenerse dentro del sector en el que se desarrolla, permitirá a los directivos realizar ajustes en los elementos de la

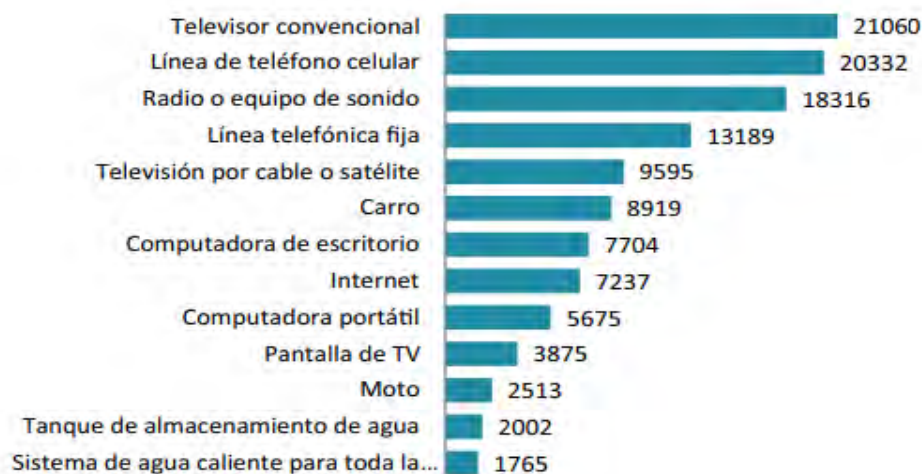
estrategia que los requieran además de que estructuren bases firmes, para la propuesta del CMI como herramienta de ejecución de sus metas.

3.1.3.2 Factores Socioeconómicos

En lo que respecta a los factores socioeconómicos, se deben analizar dos aspectos principales, como lo son el nivel de desempleo y el poder adquisitivo de la población. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Costa Rica (2014), la población económicamente activa del cantón de San Ramón, asciende a un 97% de los habitantes, lo cual evidencia que la población desempleada corresponde al 3% restante de la misma.

Por otra parte, en lo que respecta al poder adquisitivo, se adjunta en siguiente gráfico, el cual ilustra las viviendas individuales ocupadas según equipamiento.

Figura 28.
Viviendas individuales ocupadas según su equipamiento en el cantón de San Ramón para el año 2014.



Nota: Información obtenida según el estudio socioeconómico del cantón de San Ramón, elaborado por la Universidad de Costa Rica (2014).

De acuerdo con la figura 32, es posible apreciar que, en el cantón ramonense, menos de un 50% de las viviendas tienen acceso a televisión por cable, un automóvil, computadoras, internet, entre otros equipamientos.

Anudado a lo anterior, es posible concluir que un gran porcentaje de la población se encuentra económicamente activa, es decir, que cuentan con algún ingreso que le permite solventar sus gastos básicos. Sin embargo, al analizar el poder adquisitivo de la población es posible afirmar que únicamente un bajo porcentaje se puede categorizar como clase social alta, lo que evidencia la gran brecha social y económica que categoriza a la sociedad.

3.1.3.3 Factores Cambios de tendencias de consumo

En lo referente a las tendencias de consumo y los cambios que se han generado debido al avance tecnológico y las modificaciones que han trascendido de generación en generación, es que se considera esencial emigrar hacia plataformas, así como soluciones tecnológicas que otorguen, a los clientes un servicio de calidad, muy eficiente y satisfactorio.

Aunado a lo anterior, y considerando la afectación que se ha tenido por la emergencia nacional que amenaza el país, es que se refuerza la necesidad de soluciones oportunas que de forma remota contribuyan con la venta de los artículos, que ofrece La Librería Costarricense S.A y, por tanto, con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.1.3.4 Desarrollo del Comercio Local.

Actualmente, la Municipalidad de San Ramón debe de brindar opciones concretas que promuevan acceso a ciertos beneficios en temas de servicios, comercio, desarrollo humano, entre otros, para la población.

En el año 2019 la Municipalidad de San Ramón, realizó un convenio de colaboración con el Instituto Tecnológico de Costa Rica con el objetivo de establecer bases para una cooperación recíproca, que permita la promoción y realización de actividades de interés común en el ámbito académico, proyectos de investigación, intercambio de información en conjunto de otras acciones que sean pertinentes.

De igual forma, de acuerdo con la página oficial de la Municipalidad de San Ramón (2021), esta cuenta con un programa de apoyo al comercio local, las empresas turísticas, emprendedores y artesanos de la zona, con el fin de fortalecer la economía local, dinamizar

el comercio para brindarle apertura de oportunidades a los ramonenses y que puedan desarrollar sus negocios. De esta manera, la Municipalidad pone a disposición un directorio comercial de PYMES, en el cual incluye el nombre, contacto y bien o servicio ofrecido por las mismas.

Este tipo de acciones evidentemente brindan un acompañamiento y apoyo al comercio local, con el fin de ayudarlas a posicionarse en el mercado tan competitivo que existe en la actualidad.

Indudablemente y según lo planteado anteriormente se evidencia que San Ramón cuenta con una ubicación bastante privilegiada, así como sumamente accesible a puntos comerciales, sociales y económicos que son de importancia a nivel nacional, elemento que le brinda una ventaja comercial frente a otras zonas.

De igual manera, los índices de desempleo y empleabilidad, acceso a herramientas tecnológicas, niveles de escolaridad además de otros potencian el desarrollo de actividades comerciales viables y rentables, lo que efectivamente es un panorama alentador para las empresas que se desarrollan en la zona.

3.1.4 Factores Tecnológicos

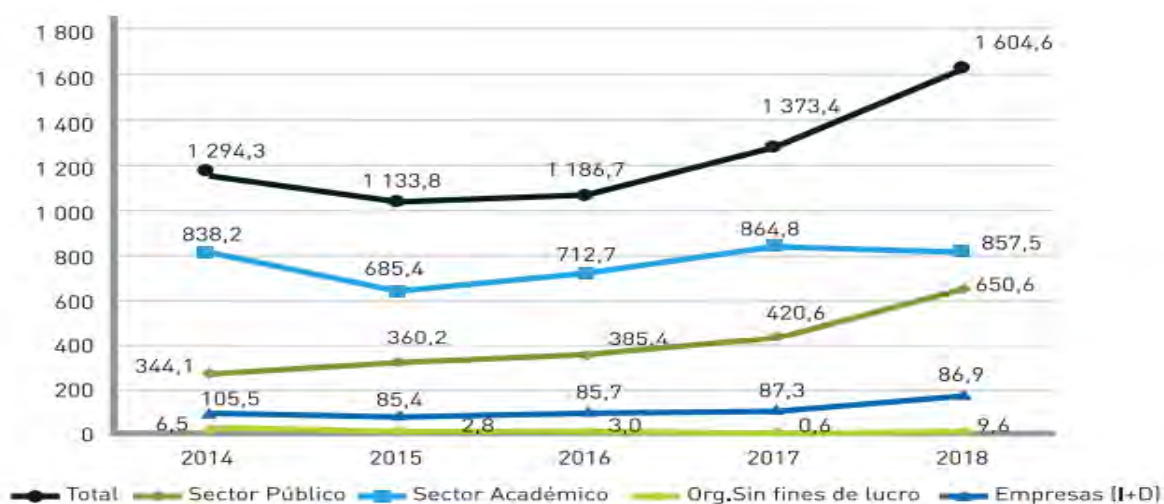
Actualmente, en el mundo se vive la era de la información, donde los avances tecnológicos han sido los protagonistas de tan marcados cambios a nivel social, siendo un claro ejemplo de esto el uso cotidiano del internet, el cual ha permitido la interconectividad entre las personas, haciendo que las barreras o límites geográficos sean nulos en su funcionalidad.

Aunado a lo anterior, para el sector empresarial ha sido indispensable contar con una gestión enfocada a la adaptabilidad tecnológica de sus mecanismos operacionales, para su supervivencia en el mercado. Se busca siempre la eficiencia de los procesos, con soluciones de automatización que aporten simplicidad y rapidez tanto en la gestión administrativa, como en la gerencial.

En el caso de Costa Rica, el MICCITT es el ente encargado de impulsar el cumplimiento de las políticas públicas en materia de ciencia, tecnología, innovación y telecomunicaciones en el país.

Según estudios realizados por este ente rector, en el país ha venido realizando inversiones importantes en las actividades científicas y tecnológías. La figura 28 revela que para el 2018 se realizaron inversiones por la suma de \$1.604.6 millones.

Figura 29.
Inversión en Actividades Científicas y tecnológicas según sector de ejecución 2014-2018 (en millones de dólares)



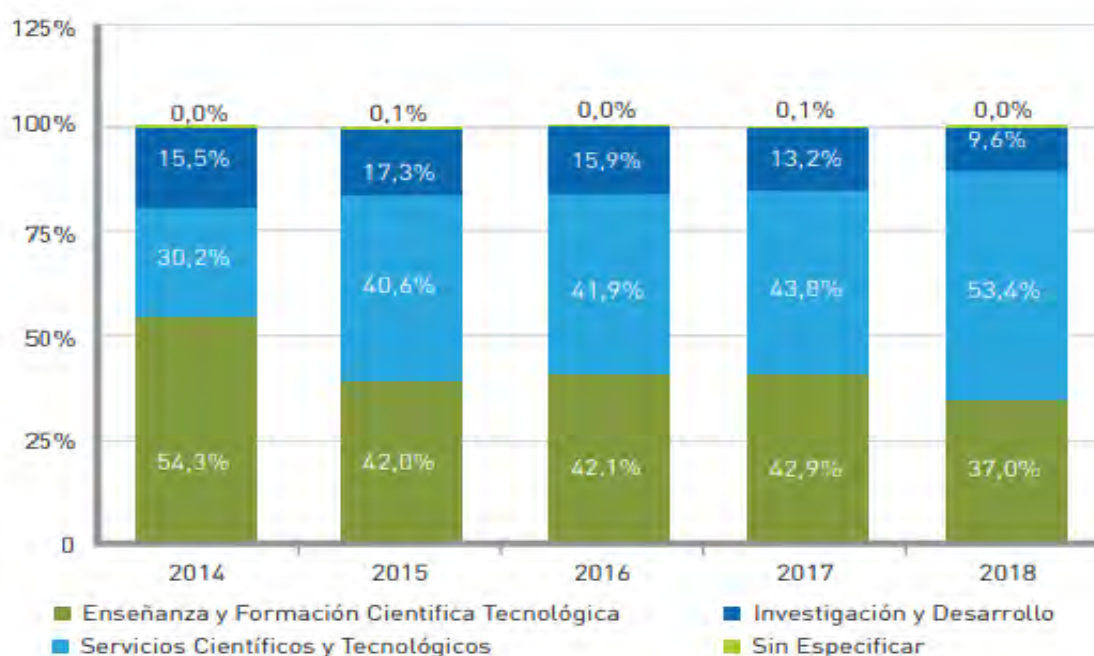
Nota: En los últimos años se muestra un comportamiento creciente en la inversión en las ACT, siendo el sector académico y el público los que manejan un mayor peso respecto al total. Tomado de Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, Costa Rica (p.35) Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018.

Como se pudo apreciar en la Figura 28, la inversión en Actividades Científicas y Tecnológicas (ACT), pasaron de 1 373,4 millones de dólares a 1 604,6 millones de dólares, marcando un crecimiento en el último año de estudio del 16,8%. Cabe destacar que la abreviatura “ACT” enmarca todas las actividades que están estrechamente relacionadas de forma sistemática con la producción, promoción, difusión y la aplicación de conocimientos científicos y técnicos en las áreas de ejecución clasificadas en I + D, la Enseñanza y Formación Científica y Tecnológica y en la de los Servicios Científicos y Tecnológicos.

Añadido a lo anterior, es relevante conocer la proporción de inversión que ocupa cada área de ejecución, para identificar con mayor precisión a cuál se le ha dado mayor énfasis en tales años de estudio e inversión.

En la Figura 29, se muestra la proporción de inversión por área, lo cual es un punto de referencia sobre la dirección de inversión en tecnología que sigue el mercado:

Figura 30.
Distribución de la inversión en Actividades Científicas y Tecnológicas en Costa Rica según el tipo de actividad para el periodo 2014-2018



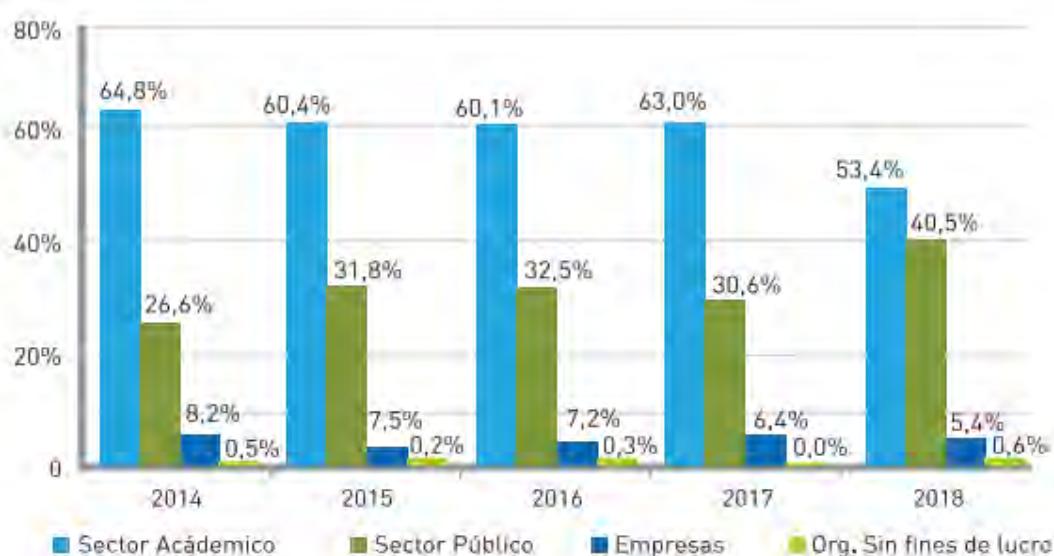
Nota: Como se puede apreciar, el área de Servicios Científicos y Tecnológicos ha mostrado un crecimiento proporcional, pasando de un 30% a un 53% en cuanto a su porción de participación dentro de las inversiones en ACT, mientras que las demás áreas han decrecido proporcionalmente. Tomado de Indicadores Nacionales Ciencia, Tecnología e Innovación, Costa Rica (p.36) Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018.

En síntesis, la evolución que ha tenido la inversión en las ACT en los años comprendidos del 2014 al 2018, muestra que a partir del año 2015 las tendencias a nivel país cambiaron, dado a que la estructura proporcional tuvo una marcada variación, registrándose

una creciente inversión al sector de “servicios científicos y tecnológicos”. Este crecimiento proporcional en esta área en específico, marcó un aumento del 53,4% en comparación con la inversión total en tecnología del año 2018.

De igual manera, es importante considerar la distribución en inversión en “ACT” entre los distintos sectores a nivel nacional, dado que este análisis permite observar el comportamiento, sobre la adaptabilidad del gobierno y de la sociedad costarricense a los cambios en las nuevas tendencias tecnológicas mundiales. En la Figura 30 se demuestra cómo se han organizado los distintos sectores del país en materia de inversión tecnológica.

Figura 31.
Distribución de la inversión en actividades científicas y tecnológicas (ACT) en Costa Rica según el tipo de sector de ejecución para el período 2014-2018



Nota: Dentro de los años de estudio en cuanto a esta distribución de inversión en ACT por sector, se comprueba que el sector público ha aumentado su porcentaje de inversión respecto a los demás, pasando de un 26% en el 2014 a un 40,5% para el año 2018. Tomado de Indicadores Nacionales Ciencia, Tecnología e Innovación Costa Rica (p.35) Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018.

El análisis de la información anterior permite comprender la situación de Costa Rica en materia de inversión tecnológica, visualizando los distintos cambios que se han dado, tanto en las tendencias por actividad científica y tecnológica, como por sector de ejecución.

Con esto se deduce, que para el año 2018 la inversión total en ACT creció en un 23% respecto al año 2014, siendo el sector público el mayor contribuyente en este aumento, además ubicando a los servicios tecnológicos y científicos como la actividad con mayor atracción en inversión. Con base en lo obtenido en este apartado, La Librería Costarricense S.A., podría aprovechar y adecuar estos esfuerzos por parte del gobierno en materia tecnológica:

- a) Implementación de equipo tecnológico a nivel operacional, con el fin de trabajar a un nivel competitivo requerido frente a su mercado, siendo mejorados sus procesos contables, administrativos, de mercadeo y de ventas.
- b) Transformar su cartera de productos con un enfoque tecnológico que busque abastecer las necesidades de actuales del mercado, de manera tal que sean aprovechadas las inversiones realizadas por parte del gobierno.

3.1.4.1 Análisis de las variables tecnológicas locales

En los últimos años, tanto la sociedad mundial como la costarricense, se han enfrentado a la necesidad de reinventar su manera de vivir, debido a la invención del internet, siendo esta una herramienta que ha traído consigo al igual que facilidades, nuevos retos. Es por esto, que es importante conocer cómo esta herramienta ha sido adaptada y aceptada por los costarricenses.

Es por ello, que por medio de la Figura 31, se muestra la evolución del número de suscripciones a internet que se ha registrado desde el año 2014 al 2018 según la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel, 2018)

Figura 32.

Variación en el número de suscripciones a Internet del año 2014 al año 2018 en Costa Rica.



Nota: Con base a la Figura 31, se demuestra el crecimiento tanto en el número de suscripciones móviles como fijas, por año, aumentando porcentualmente desde el 2014 al 2018 en un 32%. Tomado de Indicadores Nacionales Ciencia, Tecnología e Innovación Costa Rica (p.116) Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2018.

Conociendo la situación de Costa Rica, en materia de inversión tecnológica, y la adaptación de su población al uso de internet dentro de su cotidianidad, es esencial también, realizar un análisis sobre este tema en relación a la realidad empresarial. Todo ello, a través de un breve estudio de las variables tecnológicas locales, como las implicaciones de la factura electrónica en los procesos de negocio, las licitaciones en línea y las tendencias de las fuerzas del mercado con el uso de las redes sociales.

- a) Factura Electrónica: Con la implementación de la facturación electrónica el Ministerio de Hacienda y la Dirección General de Tributación, buscan mejorar el sistema de recaudación de impuestos y el proceso transaccional para las empresas, brindando facilidades mediante mecanismos de control, tanto del gobierno como para lo interno de las compañías, además de contribuir con el medio ambiente reduciendo el uso de papel.

Según la Asociación GS1 (2020), el uso de la facturación electrónica es de carácter obligatorio para las transacciones comerciales, por lo que los sistemas tanto contables como administrativos de las empresas deben ajustarse y adaptarse a los requerimientos de software y equipos informáticos aptos.

Es importante conocer su principal característica, que es “su funcionalidad a través del Ministerio de Hacienda quien recibe, valida y emite un comprobante de la factura para el receptor final” (EDICOM, 2018), siendo esta característica un requisito para poder utilizarse el documento, como respaldo tanto para los créditos fiscales así como para los gastos deducibles.

Por último, es importante mencionar que, según la gerencia de La Librería Costarricense S.A., implementar la facturación electrónica no fue tarea fácil, debido a que su adquisición requiere de una inversión económica y una transformación a nivel de sistema administrativo y contable, para satisfacer los requerimientos por parte del Ministerio de Hacienda.

- b) Licitaciones en línea: En Costa Rica actualmente todo lo relacionado con licitaciones públicas, o bien las compras realizadas por el gobierno, se ejecutan bajo el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP). Según la página de SICOP (2015), este sistema es un modelo de proveeduría virtual, basado en las mejores prácticas internacionales que hacen más eficientes los procesos de compra y contratación con las instituciones públicas.

Para hacer efectiva una venta con el gobierno, es únicamente bajo esta modalidad, requisito que rige bajo las normas establecidas en el “Reglamento para la Utilización del Sistema Integrado de Compras Públicas”. La institución comercial, deberá registrarse como un proveedor e inscribir el bien o servicio que ofrece, a través del catálogo de bienes y servicios, para proceder con la debida contratación o bien licitación con instituciones públicas nacionales.

Actualmente La Librería Costarricense S.A. no cuenta con un usuario en el Sistema Integrado de Compras Públicas, por lo que es de total importancia considerar su

registro dentro de los objetivos estratégicos para un corto plazo, dado a que podría aprovechar las ofertas públicas actuando como proveedor del estado, en los distintos procesos de adquisición del gobierno de Costa Rica.

- c) Redes Sociales: En la actualidad las empresas se han visto en la obligación de transformar su estrategia de mercadeo a una realidad virtual, donde la publicidad de sus bienes o servicios es en su mayoría se genera a través de las redes sociales digitales. “Las RSD se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas” (Kaplan, 2010, p. 59). Además, “las empresas, viendo el crecimiento de la actividad de las RSD, están comenzando a utilizarlas en su estrategia de marketing debido al bajo costo de uso y su popularidad, siendo utilizadas para la construcción de marca y para medir la reputación de las relaciones con los clientes” (Harris, 2009)

De acuerdo con lo anterior, tanto las empresas como pequeños emprendimientos en Costa Rica no se han quedado atrás, dado que existen muchos beneficios en su uso, en complemento con la característica de un bajo costo, que de otra forma no se podrían aprovechar, por ejemplo, el desarrollo de la marca, estudios de mercado, respuesta y servicio al cliente 24/7, entre otros.

En función a lo anterior, La Librería Costarricense S.A. se encuentra rezagada en el tema de redes sociales y en el uso de una plataforma en línea, por lo que se denota una clara debilidad en la tendencia de mercadeo contemporáneo; esto significa en términos económicos una potencial pérdida en ventas no percibidas.

- d) Medios de pago: a nivel mundial, se han facilitado las transacciones comerciales a través de la innovación en medios de pago. Lo anterior ha sido posible con los avances en materia tecnológicas que han tenido tanto las compañías financieras, como la adaptabilidad de los consumidores y proveedores en dispositivos electrónicos con acceso a internet.

Dentro de los medios de pago utilizados actualmente por La Librería Costarricense S.A, se resaltan el medio de Sinpe Movil, pagos en efectivo, pagos mediante tarjetas de débito y crédito y las transferencias bancarias.

Según ESIC (2021), a nivel mundial, las economías e instituciones financieras han renovado su sistema de pagos de distintas maneras, en las que resaltan las siguientes:

- **Tarjeta bancaria:** se pueden realizar compras con tarjeta de crédito o débito en tiendas virtuales, requiriendo únicamente los datos personales, una computadora e internet, en cualquier lugar del mundo.
- **Pagos a través del móvil:** se caracteriza por su funcionalidad y comodidad al momento de realizar un pago, dado que solo se necesita tener una cuenta bancaria con el número telefónico afiliado a esta, un teléfono móvil con acceso a internet y el número telefónico del beneficiario.

En Costa Rica a este servicio de pago se le conoce como “SINPE Movil” y se utiliza a través de la aplicación del banco personal, ingresando el monto y el número telefónico al que se desea enviar los fondos, por esta razón de simpleza es que muchos negocios han optado por utilizarlo como un medio para realizar cobros.

- **Moneda Virtual:** hace aproximadamente doce años salió la noticia sobre la primera moneda virtual llamada Bitcoin, la cual consiste en un algoritmo de información encriptada en una cadena de bloques, con la característica de ser una moneda descentralizada, con una estructura imposible de duplicar y rastrear. Además, cuenta una proyección de minado de monedas finito, es por esto que es tan cotizada en el mercado de criptomonedas.

Actualmente, muchos negocios han visto este potencial en contar con parte de su capital en criptomonedas, por lo que en su modelo de negocios lo han

integrado como forma de pago; en Costa Rica ya muchos negocios aceptan pagos con criptomonedas, como la franquicia de tienda de ropa UV.Line, una empresa de servidores llamada Crservers (Nación, 2017).

- **Bancos online:** consiste en un método en el que la persona debe entrar en la plataforma virtual del banco al que se encuentra afiliado, a lo que se le llama banca en línea; a través de este mecanismo, el sistema financiero tanto mundial como en Costa Rica se ha mejorado, facilitando el pago de servicios y productos con las transferencias bancarias, siendo estas realizadas por las mismas personas sin requerir de un agente o colaborador para su ejecución.

Es importante saber que, de acuerdo con lo descrito anteriormente, para las empresas como La Librería Costarricense S.A., ha sido indispensable contar con una gestión enfocada a la adaptabilidad tecnológica de sus mecanismos operacionales, con el fin de mantenerse activos en un mercado cambiante, buscando así soluciones de innovación que brinden valor a su negocio.

3.1.5 Factores Ecológicos

Es importante analizar los factores ecológicos dentro del marco de desarrollo de la planificación estratégica, dado que cuenta con un alto nivel de influencia tanto en las decisiones de compra de los consumidores, como en la sostenibilidad a un largo plazo de las operaciones organizacionales.

En la conferencia sobre el clima de París en diciembre de 2015, se estableció el planteamiento de un marco global, para evitar un cambio climático peligroso, buscando integrar en las políticas actuales la neutralidad climática (UE, 2021). Con esto, los gobiernos han intensificado esfuerzos en inversión en programas para mejorar la situación ecológica del país, modificando tanto los hábitos de consumo de la población como la forma en que las instituciones llevan a cabo sus operaciones de negocios.

En el caso de Costa Rica, se han promovido programas como Bandera Azul Ecológica, la cual consiste en un galardón otorgado a las instituciones que implementen

prácticas de mejora en la protección de los recursos naturales y las condiciones higiénico-sanitarias, como instrumento para mitigar y adaptarse al cambio climático (Bandera Azul Ecológica Costa Rica, 2017).

También, en Costa Rica, por medio de la Dirección de Cambio Climático se impulsa el Programa País Carbono Neutralidad, a través de mecanismos que promueve acciones dirigidas tanto a organizaciones públicas como privadas a la descarbonización en cualquier tipo de proceso, teniendo como meta para en 2050 alcanzar cero emisiones netas. (MINAE, 2021)

En el desarrollo de la planificación estratégica de La Librería Costarricense S.A, es indispensable realizar un debido análisis del entorno en temas ecológicos, lo que conlleva establecer acciones específicas, que se pueden llevar a cabo a nivel interno para anticipar y amortiguar cualquier tipo de impacto, que generan en la estabilidad financiera de la empresa.

Algunos de las medidas a considerar, para trabajar de acuerdo con lo establecido dentro del marco ecológico tanto internacional como nacional son las siguientes:

- El consumo de recursos no renovable.
- Acciones que fortalezcan la separación de desechos de acuerdo con la triple R (Reciclar – Reutilizar – Reusar).
- Contaminación.

Con base a lo descrito anteriormente La Librería Costarricense S.A., debe tomar en cuenta la implementación de mecanismos dentro de su modelo de negocio, para que se lleven a cabo las consideraciones pertinentes a la reducción, o bien, mitigación en cuanto al impacto ambiental que estas puedan generar. Algunos de los procesos que se pueden evaluar son los siguientes:

- La red de distribución.
- El uso de bolsas plásticas en la entrega de productos.
- La política de manejo y separación de residuos.
- El compromiso con la comunidad, en patrocinios o colaboración en actividades con fines de eco-sostenibilidad.

- Consumo de papel en procesos administrativos.
- Uso de papel en la facturación.

Cabe resaltar, que realizar estos cambios o modificaciones en la forma en que se desarrolla el modelo de negocios de La Librería Costarricense S.A., beneficia tanto al medio ambiente como al reconocimiento por parte de sus grupos de interés, por lo que incluir dichas mejoras en los procesos de la empresa resulta de un gran valor, para su crecimiento de marca y para su estabilidad financiera en un largo plazo.

3.1.6 Factores Legales

Según El Financiero (2014) si una PYME quiere funcionar correctamente debe cumplir con una serie de normativas tributarias, laborales, de salud y sobre consumidores para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa dentro del entorno competitivo costarricense. De acuerdo con el Financiero (2014) para el caso de las empresas como La Librería Costarricense S.A. debe considerarse reglamentos, normativas y leyes que regulan aspectos empresariales o que están específicamente ligados con su categoría de PYME, los cuales se mencionan a continuación:

a) Código de Comercio.

Esta normativa define quién es un comerciante y define las condiciones para que una empresa opere a través de una sociedad. El código establece los diferentes tipos de sociedades que existen: la sociedad en nombre colectivo, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad anónima.

b) Código de Trabajo.

Esta legislación estipula todos los derechos y obligaciones del trabajador y del patrono, también lo que procede cuando se despide al trabajador o cuando esta renuncia.

Cabe resaltar que las condiciones establecidas en la legislación del país no son las únicas que deben acatar las PYMES como La Librería Costarricense S.A., también deben cumplir con una serie de regulaciones establecidos por los gobiernos locales de cada cantón del país. Es por ello que resulta obligatorio la cancelación de la patente municipal, determinada en la Ley N°7794 Código Municipal y la cual establece el pago de este impuesto

durante el tiempo de operación de cada negocio que opere cualquier actividad lucrativa (Código Municipal, Ley N° 7794, Artículo 79).

c) Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud.

Este reglamento establece qué actividades requieren de permiso de funcionamiento (comerciales, agrícolas, industriales y servicios) o un permiso sanitario de funcionamiento (establecimientos de salud y relacionados con esa área).

d) Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

El código establece quiénes son contribuyentes y cuáles son sus obligaciones. Además, regula lo referente a qué es el domicilio fiscal y enumera los hechos ilícitos tributarios y las sanciones administrativas en casos de incumplimiento.

e) Ley de Impuesto sobre la Renta.

Esta ley estipula quiénes están sujetos a este impuesto, cuáles son las exenciones, además menciona qué gastos se pueden deducir de dicho impuesto y cuáles no.

En síntesis, resulta esencial conocer las leyes y reglamentos que regulan el entorno de negocios de las PYMES con el fin de no repercutir en ningún problema legal. El análisis de cada una de las pautas permite no sólo un mejor conocimiento del marco jurídico nacional y local, sino podrían también ser la herramienta para experimentar nuevos beneficios para el modelo de negocios de cada empresa.

3.1.7 Factores Éticos

Uno de los temas indispensables de tratar en la actualidad es aquel relacionado con la ética empresarial y las implicaciones que tiene a nivel nacional. El poder excesivo, la avaricia, así como el individualismo que se maneja en algunos entes públicos, personas físicas y empresas privadas, han generado un incremento en la corrupción; por tanto, en la desigualdad de oportunidades para las diferentes empresas que compiten por proyectos o ventas comerciales en el país.

Un claro ejemplo de ello es el caso llamado “Cochinilla”, en el que se evidencian los abusos de poder con los que cuentan en la actualidad (Setiembre 2021) algunas empresas y

como esto les beneficia, para obtener la adjudicación de una mayor cantidad de proyectos, independientemente de la calidad de los insumos y resultados obtenidos. Es una situación lamentable, ya que pone en entredicho las acciones de los diferentes poderes que rigen el rumbo del país.

Erradicar la corrupción, problema que amenaza la estabilidad no solo social y política, sino también económica, es una misión fundamental. Sin duda, es posible reducirla asimismo como controlarla por medio de la educación, de las instituciones de control, rendición de cuentas y sanciones del sistema de justicia penal, que limiten, así como que controlen el accionar de las entidades públicas, de forma tal que restrinja también el accionar de las empresas privadas.

Ahora bien, en lo que respecta a La Librería Costarricense S.A. es adecuado mencionar que hasta la actualidad han procurado que su actuación en el mercado sea lo más ética posible, apostando por el cumplimiento de sus valores como lo son la responsabilidad y honradez.

Todo ello de la mano del establecimiento de relaciones comerciales duraderas y transparentes que contribuyan al crecimiento organizacional de la empresa, por ende, también a sus diferentes clientes.

3.2 Análisis del entorno competitivo de la Librería Costarricense S.A.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, se utilizó para examinar el mercado competitivo donde opera la Librería Costarricense S.A. Los resultados y conclusiones de este análisis permitirán definir los ajustes desde el punto de vista competitivo que se deberán realizar en la estrategia de la empresa.

3.2.1 La amenaza de nuevos competidores

Según Porter, existen siete barreras de entrada a un mercado; las cuales se analizan de acuerdo con el mercado en el cual se desenvuelve la Librería Costarricense S.A.

- 1. Las economías de escala por parte de la oferta:** La Librería Costarricense S.A. debe competir contra algunos negocios, que poseen presencia a nivel nacional y cuyo posicionamiento les permite obtener los beneficios de las economías a escala. Empresas como El Rey, TOYS y los Almacenes de Línea Blanca, son organizaciones consolidadas en el mercado nacional, son importadores directos de mercancías de Asia y de Estados Unidos, poseen relaciones empresariales consolidadas con una enorme trayectoria.

Es por ello que se puede asegurar, que una empresa que desee entrar a competir en este mercado debe hacerlo asumiendo un riesgo considerable, pues podría dar al traste con una sobre oferta de productos. La única alternativa sería competir por un margen de utilidad mayor; cuestión que podría dejarle fuera del mercado por asuntos de precio.

Con el paso de los años La Librería Costarricense S.A. ha incrementado el volumen de sus compras, esto le ha permitido obtener mejores costos por producto adquirido. Esta práctica en muchas ocasiones representa una ventaja competitiva, ya que no solamente les permite tener mejores precios o rentabilidad, sino también les ha dado la posibilidad de negociar mejores condiciones con sus proveedores y distribuir los costos fijos de la empresa entre más unidades de artículos.

2. Los beneficios de escala por incremento de la demanda: Relacionado al punto anterior, se puede asegurar que los consumidores encuentran un beneficio económico por parte de las empresas que gozan del privilegio de las economías a escala. El público puede acceder a gran cantidad de productos a precios accesibles y con una oferta lo suficientemente basta, para satisfacer las necesidades del mercado.

Es entonces cuando una estrategia, de diferenciación, puede ser la respuesta idónea ante un mercado que se vuelve cada vez más competitivo. Enfocando los esfuerzos en los productos y estrategias clave, se puede garantizar los resultados deseados para la organización.

La Librería Costarricense S.A. implementa una estrategia de ofrecer productos de calidad y políticas de garantías para toda la mezcla de productos. Las relaciones estrechas que posee con sus proveedores, le han dado la oportunidad de obtener las condiciones propicias para brindar a sus clientes términos y garantías, que benefician a todas las partes. También cuentan con la colaboración de parte de sus suplidores, para dar soporte técnico en caso de que el cliente lo requiera.

Los beneficios mencionados podrían considerarse como un efecto de red, a partir de los cuales los clientes están dispuestos a pagar más por el producto de la empresa, a cambio de un trato personalizado, eficiente y de pronta respuesta.

3. El costo de los clientes para cambiar de proveedor: Por un lado, con respecto a los clientes particulares, se puede asegurar que los costos de cambio de proveedor son mínimos. Existe una amplia oferta de los productos brindados por La Librería Costarricense S.A., especialmente en lo que a los artículos de librería, juguetes y suministros de oficina se refiere.

Por otro lado, si se habla del servicio brindado a las instituciones públicas la realidad es diferente, pues se podría considerar que el costo de cambiar de proveedor es mayor. En los servicios de entrega brindados por La Librería Costarricense S.A., la garantía sobre las compras, la rapidez y la flexibilidad de los pedidos, son considerados como

un incentivo para los representantes de las instituciones, esencialmente en términos de tiempo y disponibilidad de los productos requeridos.

- 4. Los requisitos de capital:** Los requerimientos de capital para competir en la industria, en la cual se desenvuelve La Librería Costarricense S.A. y los demás competidores son altos, porque se requiere de grandes cantidades de dinero para hacer frente a la dinámica comercial y competir al nivel de las demás empresas. Los costos de infraestructura, inventarios, personal además de permisos para el funcionamiento elevan la cuota de capital necesario, para cumplir con las exigencias propias del mercado.

Una ventaja que poseen las empresas que cuentan con una larga trayectoria en el mercado, es que gran parte del financiamiento de sus inventarios surgen como resultado de los créditos brindados por los proveedores de las mercancías. Sin embargo, obtener estas ventajas resulta difícil para los nuevos participantes del mercado, puesto que no existen relaciones comerciales debidamente establecidas con las empresas proveedoras.

Existen otras dos fuentes de financiamiento en las cuales podrían apoyarse las empresas de esta industria; los recursos propios y los pasivos con entidades financieras. Ambos podrían considerarse de difícil acceso para los nuevos participantes, puesto que el primero depende de la exitosa gestión de muchos años de funcionamiento y para acceder al segundo, se requiere de un modelo de negocio previamente validado, cuyos flujos de efectivo puedan hacer frente a una obligación bancaria.

La Librería Costarricense S.A. ha sabido sacar provecho de los requisitos de capital de la industria y ha utilizado este elemento a su favor; cuenta con más de medio siglo de competir activamente en el mercado, en el cual se desenvuelve y con el paso de los años ha formado un capital de trabajo suficiente para atender las necesidades operativas del negocio. Además, cuenta con la posibilidad de obtener crédito de sus

proveedores, con condiciones que van hasta los 120 días en el mejor de los casos, aprovechando los beneficios de “trabajar con el dinero de los demás”.

Actualmente, la empresa cuenta con una única operación crediticia en el sector financiero, es un préstamo de Banca para el Desarrollo. Dicho financiamiento lo obtuvo gracias a su certificación PYME, y posee condiciones que resultan muy favorables en comparación a los demás productos financieros que ofrece el sector bancario, optimizando los costos financieros de la organización.

- 5. La ventaja de los actores establecidos independientemente de su tamaño:** Los actores, que ya se encuentran establecidos en el mercado, poseen algunas ventajas con respecto a los nuevos competidores. Dichos beneficios se ven reflejados esencialmente en materia de costos, por la relación que poseen con las empresas proveedoras, convenios de descuentos, posibilidad de financiamiento, las plataformas tecnológicas en las que han ido trabajando y establecimiento con el paso del tiempo, las identidades de marca establecidas junto con el haber copiado los segmentos de mercado más favorables.

La experiencia acumulada por los directores de la Librería Costarricense S.A. les ha permitido llevar a cabo estrategias de comercialización más eficaces, y por ende a generar un valor agregado para su organización. Aunque compite contra empresas, cuyo músculo financiero es mayor y su posicionamiento es a nivel nacional, cabe resaltar que la empresa ha sabido cómo mantenerse activa, a pesar de que en muchos aspectos no se encuentra a la vanguardia, el tamaño de su organización y su trayectoria le dan la oportunidad de adaptarse fácilmente a los requerimientos del mercado.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es el hecho que la empresa ha ubicado una de sus tiendas en Palmares, un lugar que no está tan ocupado por la competencia; y se ha apropiado de un mercado que ha resultado muy atractivo, para la organización pues ostenta grandes posibilidades de crecimiento en el corto plazo. Por esta razón, puede ser pertinente que la empresa valore la expansión de su negocio a otros lugares,

de la zona occidente del país, en donde la intensidad competitiva no sea tan alta como en el mercado del cantón ramonense.

- 6. El acceso desigual a los canales de distribución:** Si bien la conducta del mercado sigue dependiendo en gran proporción de los canales tradicionales de distribución, no se puede obviar la fuerte tendencia por optar, cada vez con más frecuencia, por canales modernos de distribución que satisfagan las necesidades de los consumidores. Son los grandes competidores quienes llevan la ventaja en este aspecto, puesto que además de tener una vasta red de sucursales y personal con el propósito de distribuir sus productos, así como los servicios, su recurso económico les ha permitido ir trabajando en plataformas digitales que les han permitido agilizar sus procesos de venta y entrega de productos, en la mayoría de los casos por medio de plataformas autogestionadas por el consumidor final.

La Librería Costarricense S.A., actualmente no posee ninguna estrategia relacionada a la gestión de canales digitales y tampoco lleva a cabo acciones considerables en este campo, sus esfuerzos se traducen a una página de Facebook que todavía no se gestiona de manera regular y al WhatsApp empresarial. Esta se considera como una de las falencias más evidentes de la organización, especialmente al tomar en cuenta los efectos de la emergencia sanitaria, así como las tendencias de las poblaciones más jóvenes habituados a los requerimientos de la era digital.

La empresa sigue concentrando sus esfuerzos en mecanismos tradicionales de entrega del producto; las ventas desde el punto y el servicio a domicilio. Además, para los pedidos de mayor volumen, la empresa pone a disposición del cliente los vehículos de la compañía sin costo adicional, siendo un elemento atractivo para los consumidores de la organización; sin embargo, como ya se mencionó, vale la pena evaluar los beneficios potenciales que puede brindar la puesta en práctica de canales digitales.

7. Políticas gubernamentales restrictivas: Existe un sin número de regulaciones fiscales, sanitarias y de funcionamiento a las cuales deben apegarse las empresas para garantizar su debido funcionamiento en el mercado. Añadido a esto, existen diversos procesos reglamentarios para obtener certificaciones, que puedan representar una ventaja competitiva para la organización, tales como la certificación PYME o el registro como empresa importadora.

Dichos esfuerzos requieren de inversiones económicas y no cuantitativas, que al final de cuentas representan un sacrificio que deben realizar los nuevos competidores. La Librería Costarricense S.A. ha encontrado valiosos beneficios con el cumplimiento de todas las condiciones interpuestas por el marco regulatorio costarricense; el acceso a financiamientos de Banca para el Desarrollo, la posibilidad de vender al Estado y poder importar activamente productos al país son algunos de los elementos de los que sacan provecho.

La Librería Costarricense S.A. hace un enorme sacrificio a nivel organizacional para poder cumplir con todos los requerimientos técnicos y legales; sin embargo, vale la pena resaltar que la empresa también percibe una enorme cantidad de beneficios a partir de ello. Esto no solamente le permite obtener ventajas en el ejercicio de sus funciones, sino también le otorga una posición privilegiada ante los demás actores del mercado que no compiten en esas condiciones.

3.2.2 El poder de negociación de los clientes

En este análisis se deben identificar los segmentos de clientes con los que cuenta la Librería Costarricense S.A., en donde destacan los clientes empresariales y los particulares que compran al detalle.

Actualmente, con la amplia competencia que existe en el mercado los clientes tienen más opciones de elección; lo cual le otorga cierta ventaja a la hora de negociar.

En cuando a los clientes institucionales evidentemente estos tienen un mayor poder de negociación, ya que frecuentemente realizan compras elevadas y lo realizan por medio de

presupuestos, por lo cual es necesario brindar unas condiciones favorables, con el objetivo de superar la oferta de la competencia. Esto es un aspecto que no debe pasarse por alto, debido a que para el período 2019 dicho segmento representó cerca de un 60% de las ventas totales, por lo cual no brindar un servicio y condiciones óptimas podría traer consecuencias negativas para la organización.

Algunos de los aspectos, que dan la oportunidad a La Librería Costarricense S.A. de mantener la concentración de sus clientes institucionales sin que afecte el poder de negociación, es la mezcla de productos que ofrece la organización, ya que en la mayoría de ocasiones satisface las necesidades de este grupo de clientes. Además, cabe resaltar que una sucursal de la empresa prácticamente se dedica a la atención de estos clientes, lo que contribuye a que el proceso de gestión sea muy expedito; desde la emisión de proformas de cotización hasta la entrega de los productos a domicilio sin costo adicional, todo en un tiempo de espera que en ocasiones no supera las 24 horas.

En cuanto al segmento de clientes constituido por el público en general, para el período 2019 representó cerca de un 40% de las ventas totales, estos en la mayoría de casos no cuentan con un poder de negociación tan elevado, ya que sus compras normalmente son al detalle y de una cantidad no tan grande de artículos, además existe una amplia diversificación en esta cartera. Sin embargo, la amplia competencia le otorga al público cierto grado de poder debido a la gran cantidad de opciones que dispone.

Resulta esencial, validar las estrategias que se puedan llevar a cabo para disminuir el poder de negociación por parte de los clientes, estas deben ir orientadas a la exclusividad de la cartera de productos, la calidad de los artículos brindados, la buena atención, la eficiencia en el servicio y la posibilidad de implementar una política de garantías, que sea atractiva además de brindar seguridad al consumidor. Asimismo, puede evaluarse el soporte técnico para aquellos productos que lo requieran e inclusive la capacitación técnica para aquellos artículos que necesiten cierto grado de especialización para su utilización.

3.2.3 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento de vital importancia para el buen funcionamiento de toda empresa, debido a esto deben ser seleccionados de manera cuidadosa y tomar en consideración una serie de elementos como el precio, calidad, servicio, flexibilidad, respaldo y puntualidad.

Para el caso de la Librería Costarricense S.A. cuenta con una amplia cartera de proveedores de más de 200 empresas; es importante mencionar, que el abastecimiento de sus diversas líneas de productos no dependen únicamente de una empresa, sino que posee varios suplidores por producto lo que le favorece en gran medida su poder de negociación.

Generalmente la mayoría de organizaciones buscan incrementar la relación cliente – proveedor, ya que una adecuada relación comercial da al traste con alianzas estratégicas, mejores condiciones y alcanzar otros beneficios para generar mayores ganancias.

Para el catálogo de proveedores de La Librería Costarricense S.A., se pueden evidenciar algunas empresas que cuentan con un grado de participación en compras elevado, lo cual otorga un mayor poder de negociación para la organización. En relación directa al volumen de compras, los dos principales proveedores distribuyen productos tecnológicos y sus compras ascienden a un 27,95% de participación en las compras totales de la empresa.

En relación a lo anterior, cabe mencionar que las condiciones propician que se facilite la negociación al obtener condiciones crediticias más favorables, descuentos por volumen de compra, regalías y promociones, las cuales luego pueden ser trasladadas al cliente final o bien al propiciar las condiciones para obtener mejores rendimientos en la comercialización de dichas líneas de productos. Al fin y al cabo, ambos proveedores deben poner en marcha sus estrategias de venta en disputa de las compras que pueda llevar a cabo La Librería Costarricense S.A.

También se visualizan proveedores que, aunque su volumen de compras es menos representativo, disponen de una gran cantidad de productos fundamentales para el operar diario de La Librería Costarricense S.A. por su alta rotación. Por lo cual, se debe buscar la mejor relación comercial con cada uno de ellos, ya que es esencial que cumplan con criterios de disponibilidad y rápida respuesta.

Es importante tomar en cuenta que existen algunos proveedores en específico que cuentan con las licencias de distribución de productos puntuales y eso les brinda mayor poder en el mercado. Dicho acontecimiento merma la posibilidad de negociación de empresas, como La Librería Costarricense S.A., quien en múltiples ocasiones debe hacer esfuerzos por encontrar productos sustitutos fuera del país.

Evidentemente es fundamental considerar que dichos proveedores de La Librería Costarricense S.A. tienen cierto grado de poder al momento de negociar, de esta manera pueden tener inherencia en varios factores críticos para la organización, tal y como lo son el precio, plazos de entrega, formas de pago, estándares de calidad, entre otros elementos fundamentales para la operación diaria del negocio.

3.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Dentro del área en la cual se desenvuelve La Librería Costarricense S.A. se encuentran una serie de organizaciones que ofrecen productos similares, servicios complementarios, y productos diferenciados, lo cual evidentemente genera un mercado mucho más competitivo.

Algunas de estas empresas ofrecen servicios sustitutos como catálogos y aplicaciones de venta en línea, lo cual representa una comodidad para los clientes que se familiarizan con el comercio digital, representando una amenaza y un reto enorme para las organizaciones tradicionales.

Por otra parte, las nuevas tendencias fomentan la sustitución de productos habituales como los cuadernos, libros, juguetes y útiles escolares por artefactos tecnológicos, que vienen a cumplir todas esas funciones, lo cual obliga cada vez más a los negocios a adoptar este tipo de productos dentro de sus catálogos.

De esta forma, se puede resumir que los productos que comúnmente se comercializaban para cubrir las necesidades educativas, cotidianas, entre otras, se han visto mermados por las nuevas tendencias y avances tecnológicos.

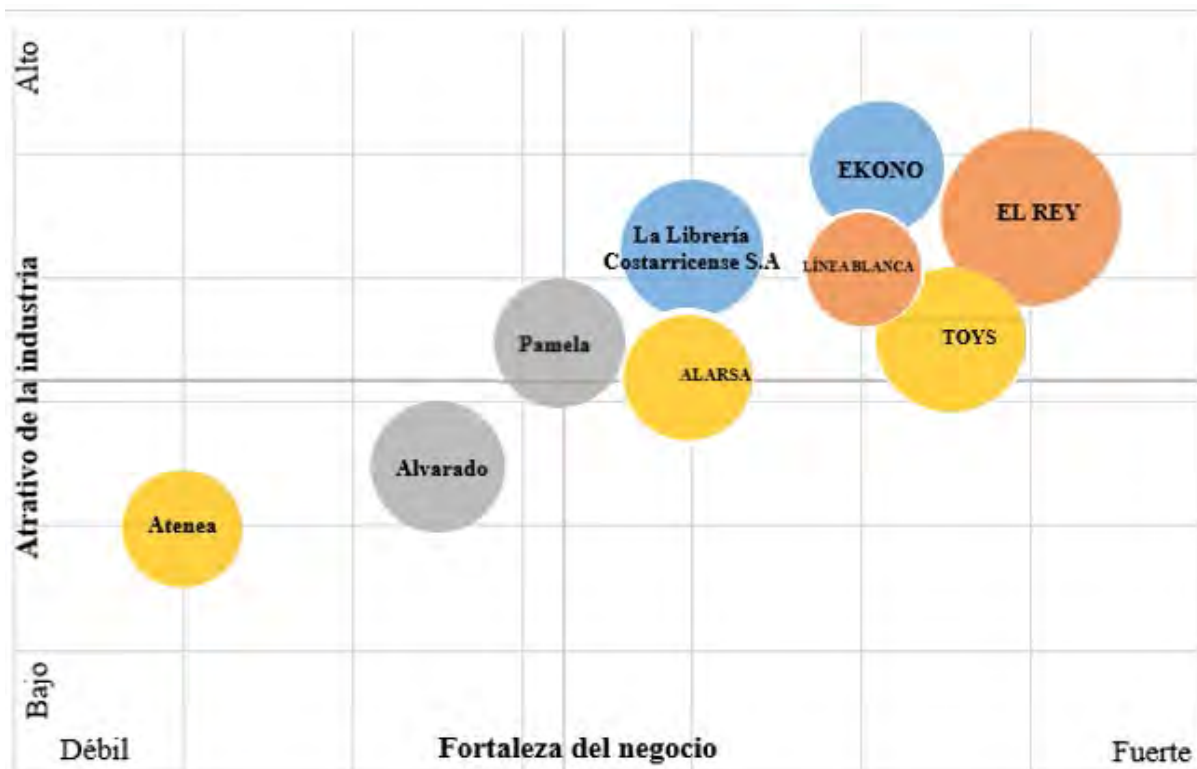
3.2.5 Análisis de la competencia

Resulta de suma importancia analizar la competencia, pues en dicho análisis se consideran las ventajas competitivas, estrategias y los recursos que tiene el negocio, con el objetivo de comparar a los competidores y diseñar estrategias que permitan brindar un mejor servicio.

3.2.5.1 Análisis del nivel competitivo

Para efectuar el análisis de los competidores existentes es necesario determinar la posición competitiva de cada una de las empresas competidoras del mercado. La *Figura 33* representa la posición competitiva que posee cada empresa con respecto al mercado, tomando aspectos tales como el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio:

Figura 33.
Matriz de posición competitiva de La Librería Costarricense S.A



Nota: El presente matiz se elaboró tomando en cuenta la apreciación del gerente de La Librería Costarricense S.A. en cuanto a la fortaleza económica de cada negocio, así como su atractivo de mercado. El tamaño de cada figura se refiere al posicionamiento que posee cada empresa en los consumidores, dato que se logró indagar mediante cuestionarios aplicados a los clientes.

En cuanto al análisis de posición competitiva, se puede determinar que existen dos realidades claramente definidas dentro del entorno competitivo de La Librería Costarricense S.A.; por un lado, se encuentran empresas de alcance nacional, que poseen un enorme capital invertido, solidez financiera y una gran presencia en el mercado. Su posición les permite no solamente tener un mayor volumen de ventas, sino el aprovechar las ventajas de economías a escala y un mayor músculo financiero, por otro lado, se encuentran las empresas locales que, aunque cuentan con gran trayectoria dentro del mercado, no tienen las mismas ventajas que las empresas de índole nacional.

A pesar de que existen muchos participantes en el mercado, cabe resaltar que la mezcla de productos es bastante similar entre los mismos, por lo que es difícil encontrar una diferenciación de los artículos comercializados. Tal es así, que varios de los artículos son abastecidos a los comercios por los mismos proveedores, lo que sienta las bases a una competencia de mayor intensidad, determinada por estrategias promocionales y de reconocimiento de marcas.

El atractivo que poseen algunos de los negocios con respecto a la industria en la cual se desenvuelven, depende en gran variedad de artículos que son vendidos por las diferentes compañías.

Un ejemplo de ello es la cadena comercial Almacenes El Rey, la cual representa un gran atractivo para las personas por diversidad de líneas de productos que comercializa. Su estrategia se cimenta, en aprovechar los beneficios generados derivados de la economía de escala al abastecerse, que les permite generar flexibilidad a la hora de asignar precios, lo cual acelera las ventas en volumen ante los clientes finales.

Es claro que el entorno competitivo, en el cual se desempeña la Librería Costarricense S.A., está marcado por una competencia cerrada e intensa entre los participantes. La empresa no solamente debe competir con negocios de librerías en su esencia, sino que sus

competidores también se extienden a todas aquellas compañías que comercializan al menos alguna de sus líneas de productos tales como equipo de oficina, juguetería o bien mobiliario.

La Librería Costarricense S.A. destaca no solamente por sus productos y servicios, también posee una cadena de suministro robusta, compuesta por una enorme cantidad de proveedores de diversos mercados. Este elemento no solo le da la oportunidad de tener una basta mezcla de productos, además le da la posibilidad de buscar artículos determinados para poder cumplir con pedidos ajustados a la medida de las necesidades de los clientes, cumpliendo con un servicio personalizado y en períodos de tiempo que resultan satisfactorios para todas las partes.

La Librería Costarricense S.A. debe definir su posición deseada en el mercado, así como una estrategia propia para mantenerse en ella. Es importante que la empresa mantenga claridad en cuanto a la posición competitiva que desee alcanzar, ya que esto podría definir el éxito o fracaso de la compañía al enfrentarse a los demás actores.

3.3 Análisis de características de gestión y planificación estratégica actual

En el presente apartado, se realizará el análisis de los elementos con los que cuenta La Librería Costarricense S.A. en su plan de negocios, los cuales fueron descritos en capítulos anteriores. Este análisis servirá para realizar un diagnóstico y de este modo identificar los ajustes que se crean convenientes para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

3.3.1 Análisis interno de la compañía

En el presente apartado, se realiza el análisis de los elementos con los que cuenta La Librería Costarricense S.A. en su plan de negocios, los cuales fueron descritos en capítulos anteriores. Este análisis servirá para realizar un diagnóstico y de este modo identificar los ajustes, que se crean convenientes para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

Los hallazgos expuestos en este apartado surgen de las herramientas aplicadas en la investigación de campo; los cuestionarios aplicados a clientes, a los colaboradores, la entrevista aplicada a los directores y los descubrimientos realizados a partir del Benchmarking, por medio del cliente incógnito.

3.3.1.1 Procesos Internos

Como bien se desarrolló en capítulos anteriores, los procesos internos describen dos conceptos fundamentales:

- Entregan proposición de valor a los clientes.
- Reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Por otra parte, en el apartado anterior se describió cual es el panorama actual a nivel interno de la empresa, considerando factores claves como lo son la planificación estratégica, control de actividades y comunicación. Elementos en los cuales se visualizó una deficiencia importante, que permite determinar que se pueden mejorar procesos, con el fin de incrementar la productividad y efectividad empresarial.

Ahora bien, para complementar dicha información se elaboró una pregunta en el instrumento aplicado a los colaboradores sobre el conocimiento que manejan acerca del Valor Agregado que proporciona La Librería Costarricense S.A frente a sus competidores.

Con ello se determinó que un 75% del total de encuestados desconoce sobre este valor agregado, elemento considerado como de gran importancia a nivel gerencial. Este dato corresponde a un total de doce colaboradores, por lo que, tan solo cuatro de ellos dicen conocer este aspecto clave a nivel empresarial¹⁶.

Asimismo, se procedió indagar, cuál es ese valor agregado por el que apuesta la compañía en la actualidad, con ello se obtuvo la siguiente información:

- El legado adquirido por años.
- Al ser del pueblo de San Ramón ofrece cercanía, facilidad para la compra y entrega de los productos.
- Entrega a domicilio de productos, respaldo en los artículos vendidos (garantía).

En el análisis Gerencial y empresarial, en su primera etapa, se había determinado que la estrategia actual se centra en generar esfuerzos por fortalecer el vínculo con el cliente,

¹⁶ Ver Anexo 6: Resultados del cuestionario aplicado al personal para la evaluación del Plan estratégico.

proporcionando un servicio personalizado y de calidad, brindando algunas facilidades como lo son el servicio a domicilio y crédito.

Considerando ambas perspectivas, se logra determinar que existen algunos elementos que sí concuerdan, pero otros más que no lo hacen de forma tan exacta y, por tanto, se detecta cierta deficiencia a nivel de comunicación empresarial, que provoca la falencia existente en el respaldo y justificación del accionar diario para el correcto cumplimiento de objetivos.

3.3.1.2 Aprendizaje y Crecimiento

Con el fin de analizar correctamente el presente apartado deben abordarse de forma complementaria los tres componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma, todo esto, según y cómo se expuso en capítulos anteriores. A continuación, se desarrollarán estos tres elementos:

El primero de ellos, es el capital humano, el cual según y cómo lo mencionó la gerencia en la entrevista aplicada, cuenta con las capacidades, conocimiento y habilidades necesarias para solventar, así como cubrir las funciones que se requieren a nivel organizacional. Este es uno de los elementos fundamentales a considerar, ya que los colaboradores son quienes influyen directamente en la experiencia de compra que recibe el consumidor.

En complemento a la información anterior, es importante considerar como se encuentran en la actualidad las Relaciones Interpersonales, y es por ello que se formuló, en el instrumento de evaluación del Clima Organizacional, una serie de preguntas relacionadas con el tema¹⁷

La primera de ellas, ligada con la opinión de los colaboradores a nivel individual y si la misma es tomada en cuenta o no a nivel organizacional. Con las respuestas obtenidas puede determinarse que el 31.3% de los colaboradores afirman que sí es considerada su opinión, un

¹⁷ Ver Anexo 10: Resultados del cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del Clima Organizacional.

56.3% afirma que esta situación se da algunas veces y otras no y el restante 12,4% mencionó que su opinión no es considerada por las otras partes.

La segunda pregunta se relaciona a la aceptación que tiene cada uno de los individuos en el grupo de trabajo, con ello se logró determinar que un 75% de estos menciona que sí son aceptados y el restante 25% respondió que algunas veces lo son y otras no.

Posteriormente se consultó, si consideraban que los compañeros valoran los aportes que brindan al equipo de trabajo, con lo cual se determinó que un 43.8% si consideran que sus aportes son valorados, un 43.8% mencionó que algunas veces sí los valoran y otras no y, por último, un 12.4% considera que sus aportes no son valorados.

Otro de los cuestionamientos aplicados, es si los miembros del equipo son distantes, para lo cual un 81.3% mencionó que no lo son, un 12.5% que algunas veces lo son y el restante 6.2% afirmó que los compañeros sin son distantes con él/ella.

Por último, se consultó si los colaboradores se sienten incómodos con su equipo o entorno. Las respuestas fueron que un 81.3% de los colaboradores no se sienten incómodos y el restante 18.7% mencionaron que algunas veces han pasado por la situación de sentirse de ese modo.

Con esta información se puede determinar, que a pesar de que los colaboradores cuentan con las capacidades requeridas para desempeñar sus funciones, existen una serie de elementos, roces o disconformidades que pueden afectar el desempeño de estos y que, por tanto, pueden afectar el cumplimiento de metas organizacionales.

Con ello, se puede concluir que, si bien es cierto, son situaciones naturales por las características personales de cada uno de ellos, se pueden trabajar para que el trato y la percepción que ellos tienen sea tanto equitativa como justa, y que los aportes brindados sean considerados por igual, generando así mayor inclusión y sentido de pertenencia.

El segundo componente de activos intangibles analizado es el capital de información, que se hace referencia a bases de datos, sistemas de información y redes que ponen a disposición de todos los empleados de la empresa los datos requeridos para el desempeño de sus funciones.

Como se logró determinar con los diferentes instrumentos aplicados, la empresa cuenta con el uso de bases de datos de clientes y proveedores, además del uso de redes sociales tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo, con el fin de contribuir con la accesibilidad de los clientes a los productos que requieren en el momento oportuno.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos y de lo funcional de la implementación de estos sistemas, se sigue percibiendo una importante deficiencia en el manejo de ciertos elementos que son importantes a nivel empresarial, como lo son objetivos, metas, visión, misión, valores. Los cuales, a pesar de no ser de uso diario, es importante que sean del conocimiento de todos, ya que generan una línea de trabajo común entre los diferentes departamentos o niveles organizacionales.

El tercer componente de activos intangibles analizado es el capital organizativo, para la evaluación de este aspecto se centrará la información en dos vías, una de ellas es el estilo de dirección con el que cuenta la organización y la forma en la que este es percibido por los colaboradores; y el segundo de ellos, es estructurar la organización, planteamiento de metas y elementos clave como lo es la Planificación Estratégica.

En lo que respecta al primer punto es importante mencionar que, según la información obtenida del instrumento de Clima Organizacional, se ha logrado conocer que un 50% de los colaboradores consideran que la jefatura no crea un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, un 43.8% se inclinó por el hecho de que siempre o casi siempre lo crean y el restante 6.2% mencionó que algunas veces lo hacen y otras no.

Por otra parte, se consultó si cuentan con el apoyo de la jefatura en la toma de decisiones, para lo cual se evidenció que un 37.5% de los colaboradores mencionaron que sí existe ese apoyo, un porcentaje con igual magnitud mencionó que algunas veces se da y el restante 25% mencionó que no cuentan con ese apoyo por parte de los altos jerarcas.

En complemento a la información anterior, se consultó sobre la arbitrariedad en la toma de decisiones por parte de la jefatura. Con ello se pudo determinar que un 50% de los colaboradores consideran que es una situación que se presenta algunas veces, un 25% afirmó que es una situación que sí se da y el restante 25% negó que fuera así.

Por último, se consultó sobre la confianza que existe por parte de la jefatura hacía los equipos de trabajo, con lo cual se determinó que el 50% de los colaboradores afirman que sí existe confianza entre las partes, un 25% mencionó que algunas veces se da y otras no y el restante 25% afirmó que no existe confianza entre la jefatura y el equipo de trabajo.

Esta información deja entre ver que existe una importante brecha en las respuestas obtenidas y por tanto en los criterios con los que cuentan los colaboradores de la organización. Este elemento es fundamental, ya que la percepción que estos tengan de la jefatura y su accionar, influye ya sea positiva o negativamente en el desempeño incluyendo el desenvolvimiento que estos tengan a la hora de realizar sus funciones y por qué no, brindar aportes que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Además, en lo que respecta a la estructurar la organización y proyectarla, como bien se mencionó anteriormente existen importantes debilidades por la falta de planificar y formalización de estos elementos, que se complementa con el desconocimiento de los colaboradores, generando así, mayor dificultad en el avance y conclusión de objetivos y metas organizacionales.

3.3.1.3 Clientes

Según y cómo se expuso anteriormente, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo y es por ello, que en este apartado se valorará la percepción que los clientes actuales tienen de La Librería Costarricense S.A.¹⁸

Es por ello, que se formuló y aplicó un instrumento que contribuye con la recolección de datos y con el cual se logró determinar los datos que se expondrá en los siguientes párrafos.

Uno de los datos más relevantes obtenidos, gracias a la aplicación de este cuestionario, es que el 63.3% de los clientes particulares se clasifican como clientes no frecuentes de la empresa y el restante 36.7% sí considera que lo son. En complemento a la pregunta anterior, se solicitó que justificarán su respuesta con el fin de conocer más a fondo el porqué del criterio establecido.

¹⁸ Ver Anexo 5: Resultado de cuestionario aplicado a clientes institucionales y Ver Anexo 4: Resultado de cuestionario aplicado a clientes particulares.

Los clientes que se caracterizan como no recurrentes, indican que visitan la tienda circunstancialmente por diversas razones, acuden solo para compras de temporada (escolar), no requieren frecuentemente lo que la empresa ofrece, olvidan que la empresa existe, se considera un lugar con poca iluminación, acuden a otros establecimientos con oferta similar de artículos, lo consideran caro o bien, no viven tan cerca del local comercial actual.

Con base en el cuestionario aplicado a clientes particulares¹⁹, se determinó que el 36.7% de ellos se consideran recurrentes y además se estableció conocer que algunos aspectos considerados como importantes son los siguientes:

- La mezcla y calidad de los productos.
- Los servicios y variedad de artículos que ofrecen (Depósitos Tucán, librería, juguetería, etc).
- Es considerado como el lugar de confianza.
- Por su ambiente familiar y compromiso con el pueblo.
- Por su cercanía al lugar de residencia o laboral
- Por tradición o costumbre.
- Por accesibilidad de compra (WhatsApp).

Se logró determinar que la razón de mayor incidencia por la cual los clientes asisten a La Librería Costarricense S.A. es debido a la variedad y la calidad de los artículos ofrecidos. La mezcla de productos brindados, les ha permitido posicionarse en dos mercados claramente definidos; los clientes particulares y las instituciones educativas. En complemento su estrategia de atención le ha dado la oportunidad a la compañía de cumplir con las necesidades básicas de servicios para sus clientes.

Las opiniones brindadas por los clientes determinan, cuál es la imagen que la empresa ha logrado forjar con el tiempo, la cual genera cierta fidelización por parte de los consumidores. Se consultó a los clientes acerca de la experiencia de compra, catalogando las respuestas “Buena”, “Muy buena” y “Excelente” en un 98%. Resaltando aspectos como

¹⁹ Ver Anexo 4: Resultado de cuestionario aplicado a clientes particulares.

la atención brindada, la rápida respuesta y la eficiencia del servicio brindado por La Librería Costarricense S.A.

Sin embargo, aproximadamente 2% de los clientes determinó su experiencia como deficiente, justificándola con las siguientes razones:

- Se ve poco interés de parte de los dependientes hacia los clientes.
- Por falta de iluminación, espacio y variedad.
- Muchos de los productos no están al alcance de los clientes, por lo que es imposible acceder a ellos sin la ayuda de los colaboradores de la empresa.
- A veces no se encuentra lo que se necesita y el espacio no es agradable.

Es importante rescatar, que a pesar de que son pocos los clientes que cuentan con esta percepción negativa de la empresa, son criterios muy válidos que deben considerarse a la hora de definir de una mejor manera, cuál es la propuesta de valor que se desea ofrecer, y por tanto, cuáles características proyectar de una mejor manera.

A partir de las apreciaciones obtenidas, por parte de los clientes se puede asegurar que cumple a cabalidad con un servicio tradicional de buena calidad; sin embargo, sí se incorporaran elementos innovadores en la gestión del proceso de venta, así como el acondicionamiento de los locales comerciales, podría alcanzarse un estándar de excelencia aún más alto.

De igual forma, al considerar el cuestionario realizado a los clientes particulares, algunas de las recomendaciones brindadas van orientadas a aspectos como:

- Brindar servicio de impresiones.
- Brindar servicio Express.
- Brindar el servicio de Parqueo cerca del local comercial.
- Mayor espacio, aseo y orden.
- Tener una página Online y mayor dinamismo en redes sociales.
- Mejorar precios y valorar a la competencia.
- Brindar mejor atención, alguna herramienta de compra rápida y mayor gama de papelería.

- Adaptarse a los diversos segmentos del mercado.
- Implementar la promoción y publicidad.
- Cambio de logo y más información en redes, ya que se desconocen muchos de los artículos que se ofrecen por la empresa.

Sin duda alguna, existen muchos criterios, los cuales se adaptan a diversas necesidades del público en general al que se dirige La Librería Costarricense S.A. Ahora bien, son aspectos que deben considerarse como oportunidades de mejora o crecimiento, que podrían permitir a la empresa abarcar una porción mayor de mercado y obtener un crecimiento exponencial de sus operaciones.

Todo ello, proyectándose e implementándose una vez definida la propuesta de valor, el mercado en el que se centrará y, por tanto, las necesidades que se considere oportuno solventar.

3.3.1.4 Finanzas

Como parte del análisis interno de la organización es esencial considerar la perspectiva financiera, para ello se desarrollarán a continuación, tres aspectos fundamentales, los cuales son: Precios, Poder Adquisitivo y Flujo de Caja.

El primero de ellos, se evaluó tomando en consideración el valor asignado a una lista de artículos específicos de marcas reconocidas, con el fin de comparar la variabilidad de precios, en comparación al de los competidores directos con los que cuenta La Librería Costarricense S.A en la Zona de Occidente.

La metodología de selección de estos artículos se realizó de la siguiente forma:

- Se realizó un rastreo general de los productos ofrecidos por cada empresa seleccionada.
- Se seleccionaron una serie de artículos en común entre las empresas competidoras y de igual forma, se definió una marca reconocida y una cantidad específica de cada uno de ellos.
- Se procedió con la solicitud anónima de las cotizaciones, con el fin de conocer los precios de cada uno de los artículos seleccionados.

En complemento a lo anterior, es esencial mencionar que la valoración se efectuó subdividiendo los productos ofrecidos por La Librería Costarricense S.A. en familias y así realizar una mejor comparación de cada uno de los artículos.

A continuación, se presenta la Tabla 13 que permite visualizar cual es la posición competitiva de La Librería Costarricense en relación con su competencia.

Tabla 13.
Posición competitiva de La Librería Costarricense S.A por familia de producto.

Comparación de Precios por Familia de Productos	
Familia:	Artículos de Oficina
Empresa de Occidente	Posición
Librería Costarricense S.A.	1
Librería Pamela	2
Librería Alvarado	3
Librería Atenea	4
El Rey	5
Familia:	Juguetes
Empresa de Occidente	Posición
Librería Costarricense S.A.	1
Toys	2
No comparables	
Empresa de Occidente	Razón
Librería Atenea	No ofrecía la totalidad de Artículos solicitados
Alarsa	No contaba con las versiones originales de los juegos por lo que el precio disminuye
Familia:	Mobiliario
Empresa de Occidente	Posición
Librería Costarricense S.A.	1
ROES	2
Gollo	3

No comparables	
Empresa de Occidente	Razón
El Rey	No ofrecía la totalidad de Artículos solicitados
Familia:	Equipo
Empresa de Occidente	Posición
Librería Costarricense S.A.	1
Gollo	2
ROES	3
No comparables	
Empresa de Occidente	Razón
El Rey	No ofrecía la totalidad de Artículos solicitados

Nota: En lo referente a este recuadro es importante mencionar que la primera posición adjudicada al comercio, es para aquellos con un mejor precio y de igual manera, que en la totalidad de los casos se realizó la comparación con artículos de marcas específicas, cantidades iguales y características lo más idénticas posibles. La información obtenida surge de la aplicación de la herramienta “Cliente Incógnito”.

Según cómo se puede observar en la Tabla 13, La Librería Costarricense S.A. cuenta en la totalidad de los casos con el precio más accesible para el consumidor final, manteniendo, por tanto, una ventaja competitiva importante en lo referente al tema.

Aunado a lo anterior, es apropiado mencionar que la comparación de precios se realizó tomando como referencia marcas reconocidas, elemento que permite determinar que en un panorama de artículos “inferiores”, la posición competitiva de La Librería Costarricense S.A no sería tan alentadora, ya que sus precios no tornan a bajar en gran medida.

Este aspecto es sumamente positivo y debe trabajarse arduamente en mantenerlo, esto con el fin de que los consumidores finales valoren no solo lo económico de optar por esta empresa como opción de compra, sino también en el conjunto de beneficios que aportan (calidad, servicio personalizado, etc.) además de que son esenciales para una compra completamente efectiva.

El segundo de los elementos, es decir, el Poder Adquisitivo de las empresas, se valoró con cada una de las visitas realizadas al punto de venta y tomando en consideración la presentación del local comercial, de los productos a la venta, iluminación, aseo, entre otros aspectos.

A continuación, se presenta la Tabla 14 que permite visualizar cual es la posición competitiva de La Librería Costarricense S.A. en relación a su competencia.

Tabla 14.
Evaluación de la apariencia del punto de venta de La Librería Costarricense S.A en relación con la competencia.

Presentación en el Punto de Venta	
Empresa	Posición
Gollo	1
ROES	2
El Rey	3
Toys	4
Librería Alvarado	5
Alarsa	6
Librería Costarricense S.A.	7
Librería Atenea	8
Librería Pamela	9

Nota: En lo referente a este punto, es importante mencionar que la primera posición adjudicada al comercio, es para aquellos con un mayor poder adquisitivo y mejor apariencia del punto de venta, considerando en todos los casos igualdad de condiciones así como factores por valorar. La información obtenida surge de la aplicación de la herramienta “Cliente Incógnito”.

Tomando en consideración los resultados expuestos en la Tabla 14, se puede determinar que La Librería Costarricense S.A. no cuenta con un posicionamiento importante o resultado positivo en la evaluación del poder adquisitivo, esto porque cuenta con bastantes factores de mejora en sus instalaciones.

El último de los factores a evaluar es el Flujo de Caja, elemento considerado solamente para la Librería Costarricense S.A. y que, según la entrevista realizada al Gerente General de la compañía, se posiciona como una importante fortaleza de la misma.

En términos generales este factor se evaluará en dos vías, una de ellas considerando que la empresa mantiene relaciones estables con sus proveedores, lo que le permite a la entidad conservar los ingresos destinándolos a inversiones constantes y necesidades continuas del proceso operativo, de la misma forma en la que paralelamente se solventan, de manera periódica, las cuentas por pagar establecidas con plazos finales acordados entre las partes.

Por otra parte, en lo que respecta a la afectación nacional que se ha percibido en el último año, es importante resaltar que a nivel empresarial (ingresos) La Librería Costarricense S.A., no ha contado con mayor afectación, por el contrario, sus ingresos incrementaron en un 20% aproximadamente durante el año 2020 con respecto al año 2019.

Ahora bien, este elemento se debe principalmente a tres factores, el primero de ellos es que las entidades públicas proyectan sus gastos o inversiones con un año de anticipación, es decir, en el periodo 2019 fue cuando se planificó la inversión requerida para el año siguiente, según presupuesto anual.

Según como se sabe, la afectación COVID 19 inició en marzo del año 2020 en Costa Rica y, por tanto, el dinero para invertir en los insumos requeridos a nivel institucional se mantuvo para el año 2020.

¿Qué sucedió con el dinero destinado a artículos de oficina (papel, lapiceros, goma, etc.), si durante un gran periodo de tiempo no se permaneció en las instituciones? Lo que se ejecutó, fue una redistribución de los fondos y se proyectó la compra de mobiliario y equipo de oficina, que permitiera remodelar las instalaciones requeridas, dichos elementos, generó un repunte en las ventas durante el año 2020 para La Librería Costarricense S.A.

Este aspecto permite entender que la mayor incidencia de la compañía puede reflejarse en el periodo actual, en el cual las proyecciones de gastos se centran en otros focos

de necesidad institucionales o por qué no, que se presente una reducción de los saldos disponibles para cada entidad y, por ende, un flujo menor de ventas a este grupo de clientes.

El segundo elemento por evaluar son las empresas privadas, ya que la dinámica de trabajo de estas es diferente. Si bien es cierto, el teletrabajo se convirtió en una herramienta esencial desde el año pasado. Las entidades no lo aplican para el 100% de sus funciones o lo hacen de forma paulatina e intermitente.

Este aspecto genera que los gastos en insumos de oficina proyectados se ejecuten, ya que la necesidad de los mismos se mantiene a pesar del paso del tiempo y la emergencia nacional que atraviesa el país.

Por último, el tercer elemento es el público en general, que como bien sabemos se ubica como parte de los clientes objetivos de la compañía.

El fenómeno que se presentó con ellos para el 2020, es muy similar al de las entidades públicas, ya que la emergencia nacional, incluyendo la virtualidad de las lecciones, inició en un periodo en el que la mayoría de padres de familia y estudiantes ya habían adquirido sus materiales escolares y, por tanto, se desconocían las medidas que iban a tomar las autoridades posteriormente.

Ahora bien, en este grupo de clientes se puede reflejar una mayor afectación para el periodo actual (2021) ya que muchos de los insumos adquiridos en el periodo anterior son de utilidad en el actual, por esto, las ventas de dichos artículos pueden tender a la baja.

En términos generales, con la información antes expuesta se puede determinar que La Librería Costarricense S.A. cuenta con un panorama alentador, grandes oportunidades y una posición competitiva privilegiada en lo relacionado a términos financieros. Sin embargo, se deben establecer estrategias idóneas a nivel de clientes, que permitan mantener constantes los beneficios financieros para el futuro.

3.3.2 Estructura estratégica actual

Como parte del proceso de análisis es importante abordar la Estructura Estratégica actual de la empresa, lo cual involucra elementos como lo son: la misión, la visión y los

valores. Es por ello que se formuló e implemento un instrumento²⁰, para obtener información por parte de los colaboradores de La Librería Costarricense S.A. Seguidamente, se presentan los principales hallazgos encontrados.

3.3.2.1 Análisis de la Misión

Tal y como se expuso en el capítulo anterior, gracias a una entrevista realizada a los altos directivos de la empresa, se ha dejado entrever que la organización no cuenta con una misión planteada de manera formal.

Ahora bien, una aproximación de este enunciado, según lo mencionaron a nivel gerencial, es; “Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización de diversidad de productos con el fin de brindar un servicio de calidad con respaldo, garantía y a un buen precio”.

Es apropiado mencionar, que esta misión cuenta con ciertas deficiencias que es conveniente corregir a nivel organizacional, con el fin de obtener mayor satisfacción en los resultados esperados. Uno de estos elementos se centra en que en el planteamiento actual no se define claramente cuáles son los artículos que se comercializan, elemento que aporta mucha ambigüedad al enunciado.

Por otra parte, la redacción general de la misma es un poco confusa, y por ende se desaprovecha la funcionalidad e impacto que puede tener en los diferentes niveles organizacionales.

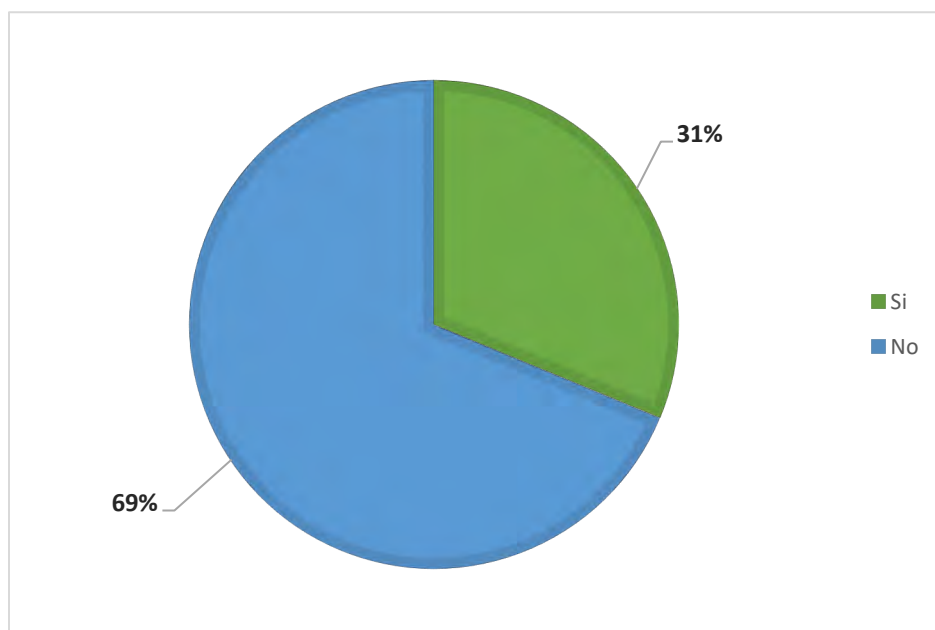
Como contrapartida, en lo que respecta a la evaluación organizacional se realizó una encuesta con el fin de medir el conocimiento de los colaboradores de la empresa en lo que respecta a la Estructura Organizacional, y en especial a la misión que la representa en la actualidad, y con ello, se lograron obtener una serie de datos relevantes que se presenta a continuación.

²⁰ Ver Anexo 6: Resultados del cuestionario aplicado al personal para la evaluación del Plan estratégico.

Con este instrumento se logró evidenciar que del 100% de los cuestionarios aplicados, a un total de 16 colaboradores, tan solo el 31% de ellos mencionó saber cuál es la misión que hasta la fecha representa a la organización.

Este porcentaje equivale a un total de cinco colaboradores, y deja en evidencia que, la mayoría de ellos, es decir, el restante 69% no tiene conocimiento sobre el tema. A continuación, se presenta la Figura 34 que permite visualizar de una mejor forma los datos plasmados con anterioridad.

Figura 34.
Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de la misión empresarial para el año 2021



Nota: En la Figura 34, se puede visualizar de una mejor manera la distribución de los resultados obtenidos sobre el conocimiento e interiorización con la que cuentan los colaboradores de La Librería Costarricense S.A. sobre la Misión de la compañía. Información obtenida de la aplicación del instrumento de Estructura Organizacional.

En complemento a la información planteada, se solicitó a los colaboradores que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior que, sí conocían la misión de la empresa la plasmaron con sus palabras en el espacio asignado para dicha información, sin embargo,

de cinco de las respuestas afirmativas sólo dos respondieron a satisfacción esta segunda interrogante.

Dichas respuestas se exponen a continuación:

1. “Satisfacer la necesidad de productos de librería y hogar en la zona de occidente”
2. “Brindar un excelente servicio y tratar de solucionar al cliente su necesidad”

Una vez considerada la totalidad de la información obtenida, puede concluirse con seguridad que tan solo un 12,5% del total de encuestados tiene una idea aproximada de cuál es la misión que representa a la empresa en la que laboran actualmente.

Esto último, porque lograron mencionar a grandes rasgos cuáles son algunos de los puntos u objetivos neurálgicos de los procesos ejecutados por la empresa, como lo son la satisfacción de las necesidades de los clientes y el brindar un servicio de calidad, puntos que coinciden a cabalidad con la misión expuesta por la gerencia.

Como último aspecto, es esencial mencionar que es notoria la debilidad con la que se cuenta a nivel empresarial sobre el establecimiento y divulgar la misión de la empresa y, por tanto, de la falta de familiaridad con la que cuentan los colaboradores con relación a estos elementos estratégicos tan fundamentales.

Es por ello, que se torna esencial el establecimiento claro y formal de una misión empresarial, de forma tal que como se mencionó en el capítulo número 1, sea un texto breve, claro y conciso, que defina la razón de ser de la compañía, lo que es capaz de ofrecer así como aportar a sus grupos de interés. Enfocándose claramente en la actividad y los negocios que se desarrollan en la actualidad.

3.3.2.2 Análisis de la Visión

En lo que respecta a la Visión, es adecuado mencionar que posterior a la aplicación de la entrevista a los mandos centrales de la empresa, se logró determinar que, a pesar de no contar con una Visión estructurada, se tenían una idea base con la cual se planteó el respectivo enunciado en el capítulo número 2, el cual es:

“Ser una empresa líder en la comercialización de diversidad de productos dentro de la zona de Occidente, tanto para el público en general como para el sector educativo”

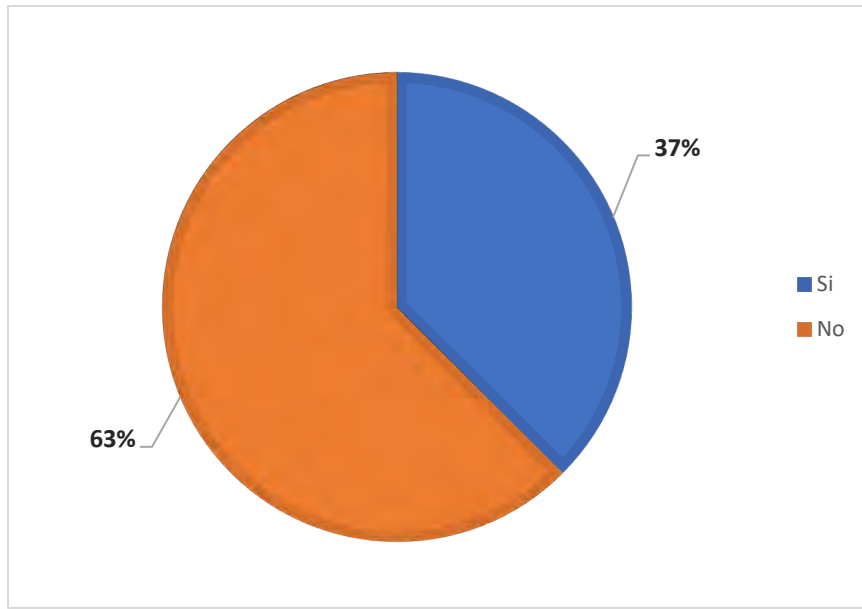
Una vez estructurada la información, es importante mencionar que el enunciado es muy general y, por tanto, no permite concretar un norte claro de acción que permita el establecimiento de objetivos que contribuyan con su cumplimiento.

Este aspecto genera vacíos operativos, que se complementan con la errónea forma de estructurar los objetivos y, por tanto, inadecuada distribución de funciones y cumplimiento de las mismas.

Por otra parte, en lo referente a la evaluación de este apartado. Se procedió a aplicar dos preguntas a los colaboradores totales de la empresa; con lo cual se logró determinar que tan solo 37% de estos, plantearon conocer cuál es la misión de la compañía y el restante 63% reconoció no saber cuál era. Estos porcentajes corresponden a un total de seis y once colaboradores respectivamente.

A continuación, se presenta la Figura 35 que permite visualizar de una mejor manera la distribución de las respuestas obtenidas.

Figura 35.
Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de la visión empresarial para el año 2021



Nota: En la Figura 35, se puede visualizar de una mejor manera la distribución de los resultados obtenidos sobre el conocimiento e interiorización con la que cuentan los colaboradores de La Librería Costarricense S.A. sobre la visión de la compañía. Información obtenida de la aplicación del instrumento de Estructura Organizacional.

Es esencial mencionar que con estas respuestas se deja entrever, que la organización desea establecerse como líder comercial en su área, siendo una de las principales opciones de compra de su mercado actual y objetivo.

Sin embargo, el desconocimiento con el que cuentan los colaboradores de esta compañía, deja en evidencia que no todas las partes involucradas en el proceso comercial tienen claro lo que se espera lograr, elemento que dificulta en gran medida el cumplimiento de los fines organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.

En complemento a la pregunta antes expuesta, se les solicitó a los colaboradores que respondieron afirmativamente, mencionar cuál es la visión organizacional que ellos conocen, las respuestas obtenidas son las siguientes:

1. Proyectarse como una de las principales opciones de abastecimiento del mercado.
2. Extenderse como una empresa sólida y competitiva.

3. Estar bien posicionado en la zona de occidente, en precio, calidad y en servicio.

Según cómo se puede observar, las respuestas obtenidas fueron en gran medida acertadas, al menos con una porción de la visión planteada a nivel gerencial, esto deja en evidencia que estos colaboradores si cuentan con el conocimiento de cómo se visualiza la organización en el tiempo.

Sin embargo, existe otro elemento importante, que debe valorarse y es que, de la totalidad de respuestas afirmativas sobre el conocimiento de la visión empresarial, tan solo algunos, conocían realmente cual era. Esto refleja un dato aún más alarmante, ya que reduce el resultado obtenido a tan solo un 19% de conocimiento sobre la visión de La Librería Costarricense S.A.

Ahora bien, se considera esencial que la organización plantee de manera formal su visión, valorando que, según cómo se expuso en capítulos anteriores, este elemento debe estar orientado a un mediano y largo plazo, ya que dicta la manera en se deben integrar los esfuerzos para su alcance además de que al mismo tiempo determina como desea que sea percibida la organización por las demás personas y empresas. Todo ello, visualizando el éxito empresarial que desea alcanzarse.

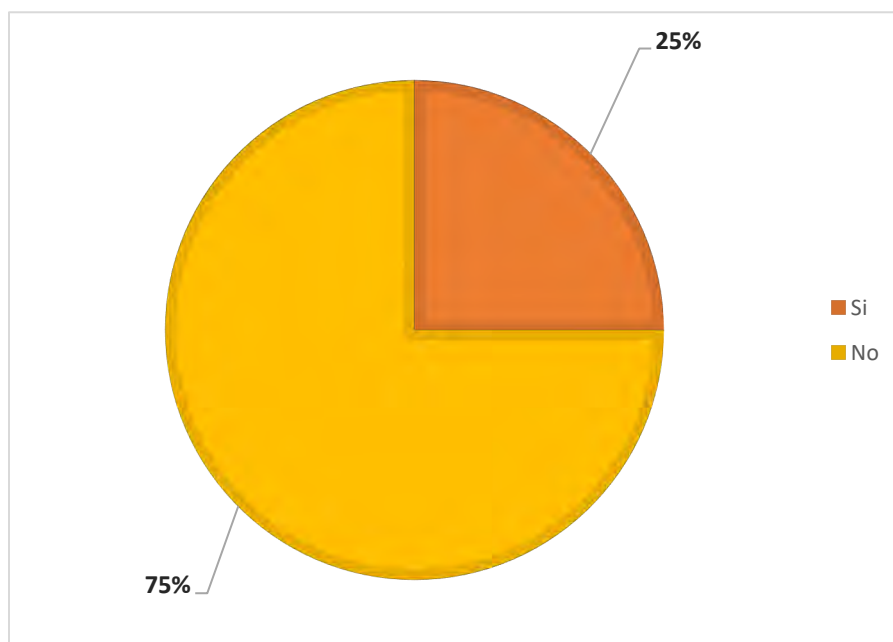
3.3.2.3 Análisis de los Valores

Al igual que con los apartados anteriores, el primer proceso de análisis de los valores organizacionales se realizó en el capítulo número dos en el cual se determinó que son, el respeto, la innovación, la responsabilidad y la honradez los cuales son elementos clave que representan a la empresa y sus funciones en totalidad.

Posterior a la aplicación del instrumento para recolectar información realizado a los colaboradores de la empresa, se logró determinar que un 44% de ellos, si conocen cuales son los valores que representan a la empresa, este dato equivale a un total de siete personas, por otra parte, el restante 56%, equivalente a nueve colaboradores respondió no conocer cuáles son estos valores.

A continuación, se presenta la Figura 36 que permite visualizar de una mejor manera la distribución de las respuestas obtenidas.

Figura 36.
Nivel de conocimiento que posee el personal de La Librería Costarricense S.A de los valores empresariales para el año 2021



Nota: En la Figura 36, se puede visualizar de una mejor manera la distribución de los resultados obtenidos sobre el conocimiento e interiorización con la que cuentan los colaboradores de La Librería Costarricense S.A. sobre los valores de la compañía. Información obtenida de la aplicación del instrumento de Estructura Organizacional.

En complemento al cuestionamiento antes expuesto, se solicitó mencionar a estos siete colaboradores, cuáles son los valores que ellos conocen. Las respuestas se exponen a continuación:

1. Confianza y Honestidad.
2. Comprensión, honradez, seriedad, respecto.
3. Confianza, amabilidad y compañerismo.
4. Confianza, honestidad y compañerismo.

Con esta información se logra determinar, en primera instancia que tan solo un 25% de los colaboradores tienen una percepción real de los valores organizacionales y, por otra parte, permite analizar que, si bien es cierto, algunos de los valores expuestos por los colaboradores son iguales a los planteados a nivel gerencial, muchos otros son diferentes y sería importante considerarlos en el planteamiento formal, ya que representan a los otros niveles organizacionales y permite que la empresa en general se sienta identificada con ellos.

Cuando se desarrolle el establecimiento de los valores formalmente, es adecuado considerar que son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno y la expectativa de los clientes, así como los propietarios, todo ello, integrando la corporación en su totalidad.

3.3.2.4 Análisis de los objetivos

En el presente apartado se analizarán cuáles son los objetivos con los que cuenta La Librería Costarricense S.A, al menos de manera informal, ello dentro de los diferentes ámbitos de interés en una organización.

Para este caso en particular, se considerarán, las cuatro perspectivas del CMI, las cuales son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, con el fin de encausar los objetivos hacia el enfoque de la investigación.

3.3.2.4.1 Análisis de Objetivos relacionados a finanzas

En primera instancia se desarrollará el objetivo relacionado al ámbito de las finanzas, según la información obtenida, se pudo determinar que el objetivo relacionado al tema se enfoca en generar un incremento en las ventas de la organización, de la mano con relaciones que creen valor y contribuyan con la rentabilidad.

Como parte del proceso de análisis, se puede determinar que el objetivo planteado es muy general y contribuye con las posibilidades de que su cumplimiento no sea efectivo (poco realista). Por otra parte, este aspecto genera que los individuos involucrados no se comprometan completamente con ellos y que su relevancia disminuya a nivel organizacional.

Es por ello, que es indispensable que se establezca un método de medición concreto, que contribuya con tiempos de vigencia reales y viables que concluyan en avance así como crecimiento organizacional.

Según cómo se ha logrado observar en el análisis de apartados anteriores, es posible rescatar que las relaciones comerciales que mantiene La Librería Costarricense S.A. son bastante estables y contribuyen con el adecuado desempeño de la actividad comercial. De igual forma, los precios que mantiene en algunas de las líneas de sus productos son bastante competitivos, lo que genera una mayor fidelización de determinado sector de clientes, esto ha permitido generar los resultados históricos que se detalla a continuación.

Tabla 15.
Comparativo de ingresos totales, ventas, gastos totales y utilidad operativo para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2020.

CUENTA	2020 ²¹	2019	2018	2017
INGRESOS TOTALES	¢746.399.697,13	¢491.743.814,00	¢540.969.244,00	¢605.208.350,00
VENTAS	¢746.399.697,13	¢491.743.814,00	¢540.969.244,00	¢605.208.350,00
GASTOS TOTALES	¢461.558.863,02	¢304.243.068,00	¢330.572.439,00	¢389.817.032,00
UTILIDAD OPERATIVA	¢284.840.834,11	¢187.500.746,00	¢210.396.805,00	¢215.391.318,00

Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Cabe resaltar, los ingresos del periodo 2020 que se muestran en la tabla anterior comprenden todo el periodo fiscal 2020, el cual comprende hasta el 31 de diciembre del 2020.

Sin embargo, los directivos de la empresa no cuentan con un plan de ejecución claro que les permita potencializar los niveles de ingresos, lo que es lamentable, ya que esto pone en detrimento el crecimiento sostenido de la empresa a lo largo del tiempo.

²¹ Contempla ingresos por 15 meses, hasta 31 de diciembre 2020 debido al cambio en calendario fiscal.

3.3.2.4.2 Análisis de los objetivos relacionados a los clientes

En términos generales y considerando la información obtenida mediante la aplicación de los diversos instrumentos de análisis, se puede mencionar que un objetivo con el que cuenta la organización a nivel de clientes es: incrementar la fidelización de los clientes con los que cuenta La Librería Costarricense S.A., mediante un servicio adecuado, rapidez en la entrega brindando a la vez, productos de calidad. Todo esto para incrementar la frecuencia de compra de cada uno de ellos.

Ahora bien, es adecuado mencionar que la organización no cuenta con un planteamiento claro y firme de este objetivo, esto porque a pesar de que, si se centra en criterios de trabajo específicos, no cuenta con indicadores clave, responsables directos ni tampoco plazos o vigencia que permita una medición clara de los resultados que brinden una medición y análisis del avance real de las actividades ligadas.

Aunado a lo anterior, y con el fin de resaltar las deficiencias actuales con las que cuenta la empresa, es adecuado resaltar que la mayoría de las personas expresa que canaliza sus compras en las diferentes tiendas y locales comerciales, ubicados en la zona de San Ramón, asegurando que no existe una relación exclusiva con La Librería Costarricense S.A.

La Tabla 16 indica la frecuencia con la que asisten los encuestados a la Librería Costarricense S.A. y a cada una de las empresas con las que compite la compañía:

Tabla 16.

Frecuencia con la que asisten los clientes particulares a la Librería Costarricense S.A. y a cada una de las empresas que compiten en el mercado para el año 2021.

Empresa	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
El Rey	19,39%	27,27%	30,30%	19,39%	3,64%	100,00%
La Librería Costarricense	13,94%	26,67%	38,79%	16,36%	4,24%	100,00%
Librería Atenea	0%	0,61%	22,42%	34,55%	42,42%	100,00%
Pamela	2,42%	9,09%	29,09%	23,64%	35,76%	100,00%
Alvarado	3,03%	8,48%	34,55%	30,30%	23,64%	100,00%
Almacenes de Línea Blanca	3,03%	5,45%	32,12%	29,09%	30,30%	100,00%
ALARSA	1,82%	7,88%	27,88%	35,76%	26,67%	100,00%
EKONO	1,21%	18,79%	32,73%	29,70%	17,58%	100,00%
TOYS	0,61%	6,67%	23,64%	27,88%	41,21%	100,00%

Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario a 153 personas.

Es importante resaltar que existe un claro dominio de Almacenes El Rey, posicionando como el sitio de mayor popularidad entre la clientela, seguido por La Librería Costarricense S.A. Se puede afirmar que algunos de los sitios a los que menos frecuentan las personas son TOYS, Librería Atenea y Librería Pamela.

A pesar de que La Librería Costarricense S.A. cuenta con un gran reconocimiento en la zona y se presenta como una opción de compra valorada por los clientes cuestionados, cabe resaltar que existe un notable desconocimiento de algunas líneas de producto manejadas por la compañía.

A pesar de ello, tan solo la mitad de las personas abordadas conocen de la comercialización de productos de la línea de mobiliario, cerca de la tercera parte desconoce que la compañía también vende artículos relacionados a juguetería. Lo que evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a la promoción de estas líneas de productos.

Otro elemento que se debe destacar es que La Librería Costarricense S.A. ha basado su estrategia de entrega, a partir de mecanismos tradicionales de relación con los clientes y únicamente ha dado leves pasos en la incursión de canales modernos, que promuevan una interacción con los clientes a partir de la utilización de herramientas tecnológicas. La Tabla 17, muestra los canales utilizados por los principales competidores del mercado para hacer entrega de sus productos y servicios:

Tabla 17.
Canales utilizados por La Librería Costarricense S.A. y sus competidores para hacer entrega de sus productos y servicios para el año 2021.

Empresa	Punto de venta	WhatsApp	Redes Sociales	Sitio Web	Plataforma de ventas en línea
El Rey	✓	✓	✓	✓	✓
La Librería Costarricense	✓	✓	✓	X	X
Librería Alvarado	✓	✓	✓	✓	✓
Almacenes de Línea Blanca	✓	✓	✓	✓	✓
Librería Pamela	✓	✓	✓	X	X
ALARSA	✓	✓	✓	X	X
EKONO	✓	✓	✓	✓	✓
TOYS	✓	✓	✓	✓	✓

Librería Atenea	✓	✓	✓	✓	X
------------------------	---	---	---	---	---

Nota: La información anterior muestra un comparativo entre los canales utilizados por los principales competidores del mercado para hacer entrega de sus productos y servicios.

A partir de la información mostrada en la Tabla 17 se puede asegurar que existe una notable diferencia entre las empresas locales y aquellas que tienen presencia a nivel nacional. A excepción de Librería Alvarado, ninguno de los competidores regionales cuenta con plataformas de venta en línea, lo que les deja en una posición de desventaja ante los requerimientos actuales del mercado; esencialmente en el marco de las repercusiones vividas producto de la crisis sanitaria.

En lo que respecta a la gestión de ventas por medio de canales tradicionales, La Librería Costarricense S.A. goza de una muy buena percepción por parte de los clientes particulares y por lo tanto, la clasificación de la experiencia de compra es bastante positiva.

Añadido a lo anterior, es importante considerar también la opinión de los clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A. con lo cual se determina que cerca de un 85% de las entidades abordadas se consideran clientes frecuentes de la empresa. Se tomó la opinión de 24 clientes institucionales de la compañía, siendo un 15% organizaciones privadas y el 85% restante instituciones públicas.

A diferencia de los clientes particulares, La Librería Costarricense S.A. se ubica como la empresa a la cual las instituciones encuestadas asisten con mayor frecuencia. La Tabla 18, hace referencia al dato en cuestión:

Tabla 18.**Frecuencia con la que asisten los clientes institucionales a la Librería Costarricense S.A. y a cada una de las empresas que compiten en el mercado para el año 2021**

Empresa	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
El Rey	23,08%	15,38%	23,08%	7,69%	30,77%	100%
La Librería Costarricense	53,85%	23,08%	7,69%	0%	15,38%	100%
Librería Atenea	0%	30,77%	7,69%	7,69%	53,85%	100%
Pamela	0%	0%	61,54%	7,69%	30,77%	100%
Alvarado	7,69%	15,38%	30,77%	7,69%	38,46%	100%
Almacenes de Línea Blanca	0%	23,08%	15,38%	30,77%	30,77%	100%
ALARSA	7,69%	7,69%	7,69%	23,08%	53,85%	100%
EKONO	15,38%	0%	23,08%	0%	61,54%	100%
TOYS	7,69%	0%	0%	7,69%	84,62%	100%

Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario a 24 instituciones.

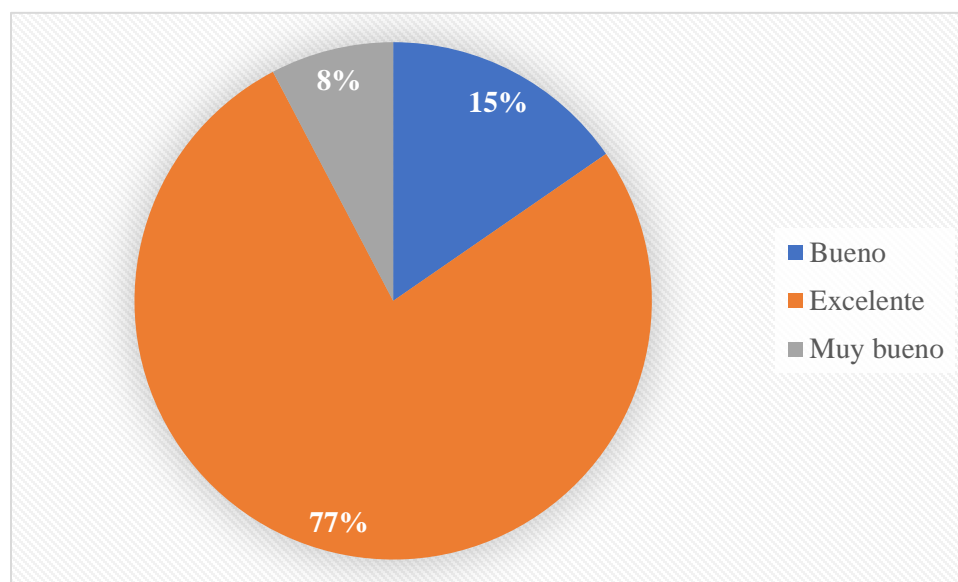
Aunado a los datos que se exponen en la Tabla 18, cabe resaltar que todos los clientes expresaron haber reincidido en sus compras en La Librería Costarricense S.A. Más de la mitad (53,85%) afirmó hacer sus pedidos de manera mensual a la empresa y cerca de la tercera parte (30,77%) expresó hacer sus compras de manera anual, tan solo un 7,69% de los entrevistados asegura comprar de manera semanal y en igual magnitud lo hacen con frecuencia trimestral.

Un detalle importante al que se debe prestar atención, es que tan solo una cuarta parte de los clientes afirmó llevar a cabo sus compras por medio de caja chica, el resto de los clientes asegura que llevan a cabo sus compras por medio de la Contratación Directa, es decir sin pasar por una licitación. Cabe resaltar que la empresa aún no se encuentra participando

activamente dentro del Sistemas de Compras Públicas (SICOP) por lo que podría ser una gran oportunidad de mejora de cara al futuro.

En lo que respecta a la experiencia de compra, La Librería Costarricense goza de una excelente reputación en la opinión de los consumidores organizacionales. La Figura 37, expone los buenos resultados obtenidos por la empresa:

Figura 37.
Evaluación de la experiencia de compra en la Librería Costarricense S.A. por parte de los clientes institucionales de la compañía para el año 2021



Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario a 24 instituciones.

El servicio brindado por La Librería Costarricense, le ha permitido posicionarse de gran manera ante los demás competidores del mercado, al menos en lo que respecta a este segmento de mercado. Según ellos la calidad del servicio, los estándares de calidad y su trayectoria en el mercado son elementos que distinguen a la compañía. Tal es así, que ninguno de los participantes señaló como deficiente su experiencia de compra en la empresa.

En lo que respecta al conocimiento de las líneas de productos comercializadas por la empresa, son los clientes instituciones quienes tienen un mayor conocimiento de los artículos

que ofrece La Librería Costarricense S.A. La Tabla 19 hace referencia a la magnitud de clientes institucionales que aseguran conocer cada una de las líneas de productos comercializadas por la empresa:

Tabla 19.

Número de clientes institucionales que asegura conocer cada una de las líneas de productos comercializados por La Librería Costarricense S.A. para el año 2021

Línea de Productos	No. Clientes que conocen la línea	Total, de clientes encuestados	% de conocimiento por línea de producto
Artículos de Librería	24	24	100%
Juguetería	20	24	83,33%
Suministros de Oficina	23	24	95,83%
Mobiliario	15	24	62,5%

Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario a 24 instituciones.

Tal y como lo muestra la Tabla 19, aunque en general existe un mayor conocimiento de las líneas de productos, por parte de los clientes institucionales con respecto a los consumidores particulares, la línea de mobiliario sigue siendo la de mayor desconocimiento para la clientela en general. A raíz de esto, valdría la pena ejercer esfuerzos publicitarios que promuevan la comercialización de los artículos menos conocidos de la compañía.

A partir de las recomendaciones dadas por parte de los clientes institucionales, resulta útil analizar distintas oportunidades de mejora que aporten a la competitividad de la organización. Algunas de las sugerencias brindadas por los clientes particulares de la organización fueron las siguientes:

- Establecer una política de precios más competitiva para algunas líneas de productos.
- Promocionar sus artículos y servicios mediante visitas a centros educativos.
- Gestionar sus ventas mediante un agente.

- Tener mayor visibilidad.
- Invertir en una página web, que permita gestionar las compras de manera remota.

Una vez analizada la información presentada, se puede concluir que a pesar de que la organización ha obtenido una aceptación importante en diferentes grupos de clientes, esto no se ha dado bajo un esquema detallado de trabajo que permita obtener retroalimentación valiosa para la empresa y su crecimiento.

Es por ellos, que se esperaría que se tomen los resultados actuales y se parta de ese panorama para desarrollar un establecimiento claro de metas que permitan obtener resultados tangibles para la organización.

3.3.2.4.3 Análisis de los objetivos dirigidos a procesos internos

Los procesos internos de una empresa integran las actividades relacionadas a la gestión operativa, gestión de clientes, de la innovación además de los procesos reguladores y sociales. Es por ello, que se considera oportuno que la empresa busque mejorar continuamente estas actividades claves para alcanzar así la excelencia operativa.

En lo que respecta a los procesos internos, es adecuado considerar que la empresa y sus dirigentes se enfocan en dar un correcto uso a las herramientas (tecnología) con las que se cuenta en la actualidad, otorgando agilidad a los procesos y mayor eficiencia de las partes involucradas.

Según como se puede apreciar en el objetivo antes mencionado, el mismo no es lo suficientemente específico, de igual manera, a nivel organizacional no se cuenta con un tiempo de vigencia establecido y por lo tanto el mismo se vuelve complejo de alcanzar.

Al igual que en casos anteriores, se recomienda que se realice una estructuración adecuada del mismo, de forma tal, que sea medible y por tanto alcanzable.

Al tratarse de procesos internos, es de suma importancia el análisis de aspectos e indicadores asociados directamente a la eficiencia, la estructura organizacional que tiene la empresa, sus tiempos de respuesta y el clima organizacional con el que cuenta la compañía.

Es importante mencionar que mediante el cuestionario realizado a los colaboradores, revelan mejoras a nivel interno que se deben abordar, entre las cuales están las discrepancias

en la toma de decisiones, por falta de procedimientos claros, que recaerá en la ejecución de funciones inadecuadas, ineficientes e incluso innecesarias. En complementos a este tema, es adecuado también considerar el tratamiento, que se le da a los posibles errores que surgen en el proceso operativo de la compañía.

Con esto, se puede afirmar que el 31.25% de los colaboradores consideran que en las ocasiones donde se cometan errores, se opta por culpar a otras personas o departamentos; el 25% considera que algunas veces se opta por esa medida y el restante 43.75% mencionó que esta solución no es la que se toma. Este resultado es bastante alarmante, porque deja entrever una ruptura de los valores colectivos y resalta que existe una tendencia por parte de los colaboradores en eludir responsabilidades, culpar a otros departamentos y, por ende, fortalecer este inadecuado accionar.

Esto provoca una pérdida de oportunidades de mejora, roces entre los colaboradores, pérdida de motivación del personal y fallas en la agilidad de los procesos así como detrimento de los resultados competitivos.

Por otra parte, es importante mencionar que el actual desarrollo en aspectos tecnológicos representa una oportunidad clara para todos los negocios, esto, debido a los avances en infraestructura digital que permite adquirir sistemas informáticos que simplifican en gran medida el proceso de venta y brindan un gran valor agregado a la toma efectiva de decisiones, aumentando así la agilidad de los procesos internos.

Es por esto que es adecuado considerar nuevas herramientas e indicadores que midan la efectividad de los procesos internos, ya que estos son aspectos clave para lograr un valor agregado y así desarrollar un panorama claro, con el fin de alinear esfuerzos en conjunto a los objetivos empresariales y el personal.

3.3.2.4.4. Análisis de los objetivos relacionados al aprendizaje y crecimiento.

La Librería Costarricense S.A. se centra en mantener una cultura de conocimiento general que promueva relaciones integrales a nivel interno de la organización.

Como parte del proceso de análisis, es esencial mencionar que el planteamiento de este objetivo es erróneo, ya que dicho enunciado no es lo suficientemente específico, de igual

manera, a nivel organizacional no se cuenta con un tiempo de vigencia establecido y por esto el mismo se vuelve complejo de alcanzar.

En complemento a lo anterior, y tomando en consideración dichas deficiencias, se puede afirmar que el objetivo planteado a nivel gerencial se vuelve poco relevante y por lo tanto sin utilidad real.

Adicionalmente, con el fin de evaluar adecuadamente la línea de trabajo y resultados que persigue este objetivo, se consideró la información obtenida del instrumento de clima organizacional, con lo cual se demuestra la condición laboral que presentan los colaboradores en su entorno actualmente.

Con los resultados obtenidos se lograron identificar algunos elementos relevantes que se exponen a continuación:

- Se logra identificar una deficiencia en la comunicación existente entre los colaboradores, lo que genera que en algunos casos no se consideren opiniones o criterios de alguna de las partes.
- Se determinó una deficiencia en la motivación, delegación de funciones e incentivos, proporcionados por los altos jefes de la compañía.
- Se puede afirmar que existe una importante satisfacción en relación con la retribución percibida y los beneficios derivados del trabajo por parte de los colaboradores, esto ligado a las posibilidades de crecimiento y en el alcance de metas propias.
- Se observa gran aceptación del lugar de trabajo y el ambiente físico en general, pero a pesar de esto, una cuarta parte de los colaboradores confirma que presentan dificultades al obtener información requerida para llevar a cabo sus funciones.
- La mayoría de los colaboradores señalan tener poco conocimiento sobre las metas de la organización incluso de su propio departamento.

Ahora bien, tomando en consideración los puntos descritos anteriormente, se puede afirmar que existe una importante deficiencia en la cultura organizacional y en el presente liderazgo del equipo de trabajo; elementos que requieren medidas correctivas urgentes, todo ello, con el fin de contribuir con la promoción de mejores relaciones internas, logrando el resultado de criterios homogéneos y justos junto con la integración del equipo de trabajo.

Estos elementos son claves para fortalecer el cumplimiento de los objetivos, no solo de esta área, sino también de las descritas en los apartados anteriores que se complementan entre sí, para lograr el fortalecimiento de la organización como un todo.

3.3.2.5 Análisis de la Estrategia empresarial

En lo que respecta a la Estrategia empresarial, es esencial recordar que, según como se mencionó en el capítulo dos, la empresa no cuenta con un documento formal en donde se defina claramente este elemento, sin embargo, de acuerdo con la entrevista realizada al gerente general de La Librería Costarricense S.A. puede concluirse que la compañía cuenta con una gran inclinación hacia la aplicación de una estrategia enfocada en la diferenciación.

Esto último, porque parte de los elementos que recalcan se basan en brindar un servicio cálido así como personalizado, apostando por la tradición y costumbre de su cartera de clientes. Aspectos que se complementan en gran medida con tiempos de entrega eficientes, productos diferenciados de alta calidad, flexibilidad y un excelente servicio al cliente.

Aunado a lo anterior, es oportuno mencionar que este enfoque estratégico es consecuente con las respuestas que han brindado los encuestados sobre el tema, esto porque parte de las características que más resaltan de la empresa son: el servicio al cliente de calidad, rapidez en la compra y calidad de los productos.

A pesar de lo expuesto anteriormente, se considera adecuado que la organización se proponga unificar esfuerzos con el fin de plasmar de manera formal y consolidada dicha estrategia. Todo ello considerando un enfoque en diversos atributos, no solo la tradición sino también en arraigo de la zona, con el fin de que los colaboradores la conozcan e interioricen y que los clientes se identifiquen con ella.

Todo esto generando una inclusión, como parte de los procesos diarios que se desarrollan y que, por lo tanto, genere un crecimiento paulatino de la empresa en el tiempo.

3.3.2.6 Diagnóstico Integral

Resultado integral del Análisis Externo

A nivel de macroentorno, los factores que muestran un mayor grado de afectación son los tecnológicos, económicos y sociales.

Figura 38.

Grado de afectación de los factores del macroentorno en el cual se desenvuelve La Librería Costarricense S.A para el año 2021



Nota: Resultados obtenidos en base a las herramientas aplicadas a la gerencia y clientes institucionales y físicos.

En cuanto al análisis de los factores tecnológicos, es importante mencionar que la afectación se centra en la ausencia del e-commerce, la deficiencia en los canales digitales de comunicación y el poco uso de redes sociales; lo cual evidencia que la empresa debe realizar importantes inversiones en tecnología, para combatir mano a mano con los principales competidores del mercado.

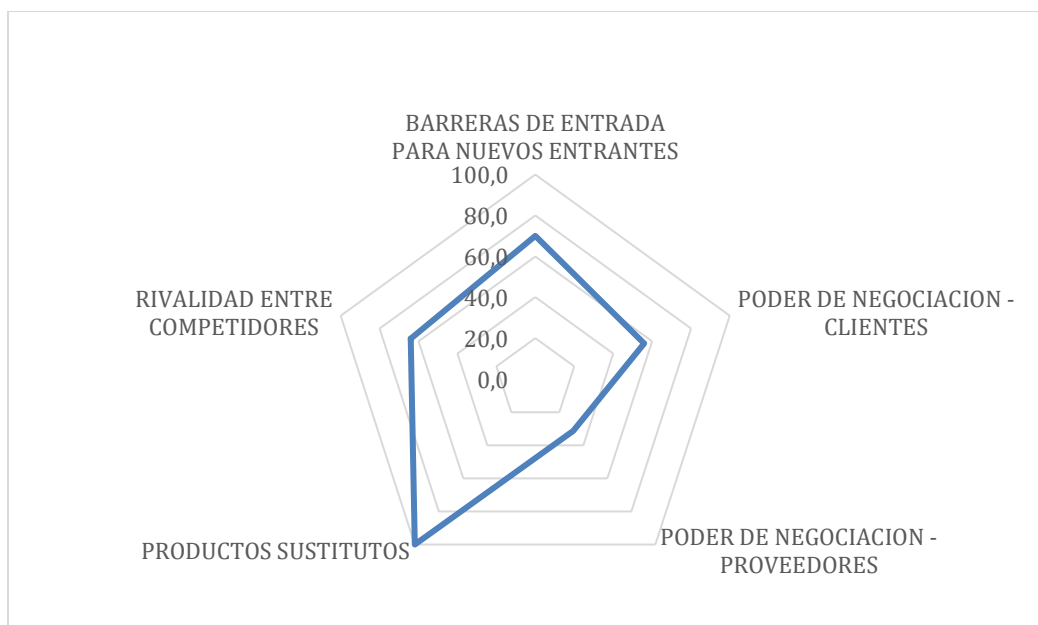
Por otra parte, cabe resaltar el impacto que tiene el efecto económico, ya que la variación en el tipo de cambio, tasas de interés y diferencia en precios, puede provocar efectos negativos en la operación de la empresa, al tratarse de una que cuenta con apalancamiento e

importa sus productos del extranjero. Debido a esto la empresa debe realizar estrategias financieras para mitigar los riesgos de dichos aspectos.

Los factores sociales se ven relacionado en gran medida a la emergencia nacional, que atraviesa el país por la pandemia, ya que esto tiene un efecto directo en el pensamiento de los consumidores, aumentando el nivel de ahorro en los hogares y limitando de esta manera el consumo.

Por su parte, el entorno competitivo revela la existencia de fuerzas que presentan mayor incidencia en el accionar de la empresa y las mismas están representadas por el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada de nuevos competidores, así como la presencia de productos sustitutos.

Figura 39.
Análisis del nivel competitivo de La Librería Costarricense S.A. para el año 2021



Nota: La figura 44 presenta el resultado general de la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter, evaluando el nivel competitivo actual de La Librería Costarricense S.A. Tomado de resultado general de las 5 fuerzas de Porter.

Al analizar las barreras de entrada, se logró determinar que la empresa presenta dificultad al acceso a canales de distribución, se debe trabajar más en las campañas para el posicionamiento de marca, por lo que existe una baja diferenciación en cuanto al producto y servicios ofrecidos. Por su parte como elementos positivos se tienen que la empresa presenta acceso a economías de escala y ha realizado fuertes inversiones de capital para mantenerse entre los principales participantes del mercado.

Desde el punto de vista del poder de negociación de los clientes, se logró detectar que los clientes basan su fidelidad en aquellos negocios que ofrezcan calidad tanto en el producto como en el servicio ofrecido.

Con base a lo descrito anteriormente, La Librería Costarricense S.A. puede presenciar una fuerte migración de clientes, dado cualquier cambio en las estrategias de precios, en la calidad de los bienes ofrecidos, o bien, en el servicio brindado por los colaboradores. Dentro de los factores positivos, en cuanto al poder de negociación de los clientes se logró determinar que la empresa presenta una cartera diversificada, lo cual reduce la concentración del poder en un grupo reducido de compradores.

Desde el punto de vista del poder de negociación de los proveedores, se logró determinar que esta fuerza competitiva no tiene una incidencia importante para la empresa, dado que la compañía cuenta con una cartera diversificada de proveedores por línea de producto, lo cual reduce la concentración o dependencia en proveedores. Esto es positivo, ya que permite a la compañía a poner a concursos a los proveedores por precios generando con esto beneficios en costos al elegir determinado producto o servicios.

A nivel de productos sustitutos, se logró determinar que los bienes ofrecidos por la empresa pueden ser fácilmente sustituidas por otros productos con cualidades similares, siendo estos vendidos por la competencia. Por otra parte, la conformación del inventario circulante de La Librería Costarricense S.A, se ve afectado directamente por las distintas temporadas del año. Esto se ejemplifica con lo que sucede al abastecerse para el inicio del ciclo escolar o para las épocas navideñas, que cuando estas terminan, dejan como resultado mermas en bodega que pueden convertirse en pérdidas por obsolescencia.

Se considera la calificación obtenida en la presente fuerza, como crítica, dado que en la actualidad aquellas empresas que dependan de los ingresos por ventas de artículos, y estos presenten características poco diferenciadas, serán poco a poco sustituidos por aquella competencia que ofrezca diferenciación en su forma de mercadeo.

El poder de los competidores es otra fuerza que presenta una incidencia importante, ya que existen en la industria un gran número de competidores, que se destacan por sus estrategias diferenciadas de mercadeo, punto crítico que reta a las decisiones gerenciales de La Librería Costarricense S.A, en temas de inversión y planificación estratégica.

Un claro ejemplo obtenido a través de la aplicación de la herramienta benchmarking es que varias empresas de su competencia realizan operaciones de mercadeo diferenciado por medio de plataformas en línea, lo cual representa una clara ventaja en las nuevas tendencias de ventas.

Continuando con lo anterior, la fuerte competencia existente resulta favorable para el consumidor final, el cual goza de un sinfín de ofertas y promociones, pero para La Librería Costarricense S.A representa un reto enorme que debe superar, con tal de mantener a sus clientes actuales y ganar nuevos. Además, el tipo de productos comercializados por La Librería Costarricense S.A, atribuyen a la empresa una fuerte barrera de salida, dado el inventario circulante que se administra, siendo este difícil de liquidar.

Debido a lo expuesto anteriormente, se califica el poder de la competencia un punto crítico y de gran influencia en la situación actual de la compañía, incluidas las decisiones gerenciales que se vayan a tomar.

Como resultado integral del análisis externo realizado se concluye que la empresa debe formular estrategias idóneas que le permitan aprovechar sus oportunidades y mitigar las amenazas detectadas, con el fin de mejorar su posición competitiva en la industria que participa.

Resultado integral del Análisis Interno

A nivel de marco estratégico se logró determinar cómo fortalecer, que existe claridad en el pensamiento estratégico por parte de la gerencia, del futuro deseado para la compañía; sin embargo, existen debilidades importantes principalmente relacionadas a la carencia de contar formalmente con un plan de estratégico y la falta de focalización de la organización con la estrategia.

Como oportunidades se lograron determinar la posibilidad de generar sinergias de apoyo en grupos externos u outsourcing estratégicos, que le permitan llevar a cabo un alineamiento de esfuerzos, que dirijan la empresa hacia el modelo de negocio deseado y el desarrollo de un planteamiento estratégico formal que impulse a la empresa hacia el alcance de los propósitos empresariales. Lo anterior es importante, ya que existen amenazas latentes en el mercado, enmarcado principalmente por competidores con procesos formales de planificación, que implementan constantemente estrategias empresariales agresivas, establecidas sobre una cultura organizativa sólida y focalizada en los objetivos empresariales.

Desde la perspectiva financiera se detectaron fortalezas principalmente, representadas por la solidez financiera en los ingresos de la compañía. No obstante, la empresa presenta debilidades entre las cuales destacan un grado de apalancamiento elevado en la empresa, lo que puede comprometer el acceso al financiamiento para el desarrollo de proyectos en el futuro.

Aunado a lo anterior, también es importante considerar que la empresa no ha logrado adecuar correctamente sus esfuerzos en aumentar la productividad a través de medios digitales, como lo es el comercio electrónico, redes sociales, sitio web, entre otros, que eventualmente pueden generar eficiencia operativa que potencialice los ingresos esperados.

Sin duda alguna, existen oportunidades que se pueden aprovechar, como es el acceso a economías de escala que incentiven la reducción de costos, o bien enfocar esfuerzos hacia programas promocionales, que de alguna forma impulsen las ventas y con esto la maximización de las utilidades. Lo anterior permitiría mitigar los movimientos competitivos

de otros actores del mercado, con capacidad financiera superior, que compiten mediante estrategias de bajo costo, con las que son muy difícil competir.

Desde la perspectiva de clientes, se detectaron fortalezas principalmente representadas por la trayectoria de la empresa, el reconcomiendo de marca y la mezcla de productos que se adaptan a las necesidades de sus clientes, permiten generar un nivel de posicionamiento de mercado importante; el concepto general de la clientela es positivo y esto se refleja en el nivel fidelización de la cartera de clientes.

Sin embargo, aún existen debilidades que se deben mejorar, como lo son la inexistencia de una política clara de precios, la ausencia de un departamento destinado a la publicidad y promoción tanto en medios tradicionales, como en redes sociales, falta de capacitación en los colaboradores, esencialmente en temas de atención al cliente, el desconocimiento en materia técnica relacionada a temas de contratación administrativa, los cuales permitan potencializar los ingresos principalmente en los segmentos de clientes institucionales.

Sin duda alguna la empresa presenta oportunidades latentes que puede aprovechar entre las cuales están: el establecer nuevos productos y servicios complementarios; fortalecer las estrategias de publicidad y promoción incorporando alianzas con socios estratégicos, para proliferar la generación de ingresos; desarrollar el comercio electrónico a través de una plataforma de venta en línea, de manera que se aprovechen las ventas que se puedan desarrollar a través de la plataforma SICOP, que diversificara la red de distribución de la compañía, que a la vez se optimiza la cartera de productos que respondan a las nuevas necesidades del mercado.

Es importante indicar que el mercado competitivo establece ciertos desafíos que afectan a la empresa en su accionar, como lo son las notables inversiones y esfuerzos de publicidad, así como de promoción en medios digitales por parte de otros participantes, atrayendo tanto a compradores al detalle como institucionales.

Desde la perspectiva de procesos internos se lograron identificar fortalezas importantes, entre las cuales destacan la eficiencia en el tiempo de respuesta a los pedidos

del segmento institucional y el servicio expedito de cara al cliente al detalle. También es importante mencionar que la empresa posee una cartera de proveedores de alta calidad además se tiene una correcta asociación con los mismos.

No obstante, hay cosas que se deben mejorar entre las cuales destacan la inexistencia de manuales de procedimientos claramente definidos, y se visualiza una debilidad en cuanto al liderazgo que permita potencializar la gestión idónea de los equipos de trabajo hacia la excelencia operativa.

A nivel de operaciones destacan oportunidades importantes, como lo es incorporar la tecnología en los procesos, facilitando el comercio digital y el uso de nuevos canales de cara al cliente, focalizados en la eficiencia en las operaciones mediante la tecnología. Es importante mencionar, que existen amenazas latentes como lo son la pérdida de clientes, debido al cambio en la mentalidad del consumidor por realizar compras digitales y la carencia de la empresa de estos medios para satisfacer las necesidades de estos, además de la poca rotación de inventarios en ciertas líneas de productos, debido a las nuevas tendencias de parte de los consumidores.

Lo anterior obliga a que la empresa implemente nuevos procesos que logren medir adecuadamente estos comportamientos que impactan en la actualidad la gestión operativa eficiente en la hora de realizar los negocios.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, también se detectaron fortalezas importantes relacionadas con la integridad del equipo de trabajo. Sin embargo, existen debilidades importantes por mitigar las cuales corresponden principalmente a la presencia de una actitud pasiva en la toma de decisiones, por falta de empoderamiento de los colaboradores, asimismo se logró determinar ciertas limitantes en aspectos de comunicación, roles y funciones definidos que propicien un alineamiento idóneo de la toda organización con la estrategia empresarial.

Existen oportunidades de mejora, como lo es incluir sistemas de incentivos ligados las metas de desempeño y objetivos empresariales, así como la inclusión de protocolos para la resolución de conflictos entre departamentos y el personal en general. Es importante

considerar que se detectaron ciertas amenazas que se deben mitigar, como lo son la pérdida de información importante para la toma de decisiones por sistemas tecnológicos desactualizados, y el efecto que genera la alta rotación del personal debido a un ambiente laboral indebido o poco agradable para los colaboradores.

A nivel de estructura, la empresa presenta un organigrama definido, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar el empoderamiento de los colaboradores, el liderazgo idóneo por parte de la dirección y el ordenamiento estructural de la organización, que propicie un modelo de negocios focalizado hacia el alcance de la visión empresarial.

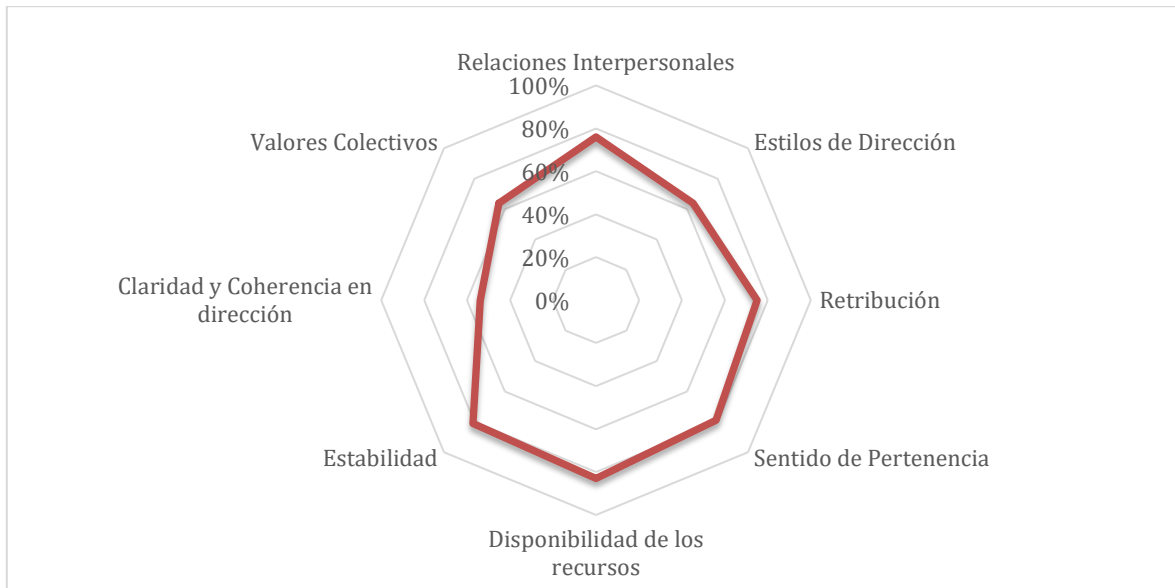
De igual manera, otra oportunidad de mejora es el incluir capacitaciones en temas administrativos y de liderazgo a nivel de la organización, mientras que a su vez se trabaja en amenazas relacionadas con la migración del personal por una mejor oferta laboral en otra empresa y la divulgación de información confidencial que provoque desconfianza en los diversos grupos de interés.

A nivel de capacidades y recursos, es importante considerar que la empresa cuenta con equipo de cómputo e infraestructura idónea para el desarrollo de sus operaciones, a pesar de, se debe trabajar en mejorar el acondicionamiento del lugar asegurar satisfacción en la experiencia del cliente durante el proceso de compra.

Algunas oportunidades que se visualizan es incorporar innovación en los medios de pago, acceso a nuevos canales de atracción de clientes vinculados a la tecnología. Algunas amenazas detectadas, se concentran en que los competidores cuentan con un mayor músculo financiero, lo que puede traducirse en una pérdida de la participación en la cuota de mercado, dado a la frecuente incorporación de mejoras en sus puntos de venta pensados en la experiencia, que tiene el cliente durante su visita a las tiendas.

A nivel clima organizacional, se logró determinar fortalezas importantes principalmente relacionadas con la disponibilidad de recursos, el sentido de pertenencia y la retribución al colaborador. Por su parte, donde se debe trabajar un poco más es en los valores colectivos, la claridad y coherencia en la dirección, el estilo de dirección y las relaciones interpersonales.

Figura 40.
Análisis del Clima Organizacional con el que cuenta La Librería Costarricense S.A
para el año 2021



Nota: Los resultados se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario a 15 colaboradores de La Librería Costarricense S.A.

A nivel de la disponibilidad de recursos, se puede afirmar que la empresa cuenta con una propiedad y planta adecuados para realizar sus labores. Sin embargo, es necesario renovar equipos, así como sistemas de información gerencial, que permitan mantener información en tiempo real para la adecuada toma de decisiones.

Ahora bien, en cuanto al tema de estabilidad de los colaboradores, se evidencia que gran parte de esta no necesariamente se centra en rendimiento y resultados, demostrando una falencia en la aplicación de indicadores, para la medición del desempeño del personal, lo cual puede provocar un estancamiento en una zona de confort por parte del personal, al no ser evaluados periódicamente.

En cuanto al sentido de pertenencia, un punto importante es que los colaboradores tienen un grado alto de interés por el futuro y rendimiento de la empresa, lo cual puede generar un alto desempeño con mayor motivación por parte del personal. Por su parte, los

factores que se deben de trabajar arduamente son la claridad y coherencia en dirección, el estilo de dirección y los valores colectivos.

Al evaluar la claridad y coherencia en dirección, es posible apreciar un pensamiento no tan positivo por parte del personal, afirmando que no se tiene un conocimiento claro de las metas organizaciones, ni de su departamento, lo cual es una evidente carencia de estrategia y comunicación por parte de la gerencia.

De igual manera, el estilo de dirección también demuestra algunas falencias administrativas dentro de La Librería Costarricense S.A., ya que se generaliza el pensamiento de que las decisiones son arbitrarias, además de un grado de desconfianza y apoyo desfavorables, para un adecuado clima organizacional, lo cual puede generar desmotivación en los empleados, disminuyendo así sus rendimientos, por ende, afectando el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, este estilo de dirección demuestra que la voz o recomendaciones de los empleados no son comúnmente considerados o analizados por los gerentes, lo cual evita implementar ciertas oportunidades de mejora percibidas en la operación diaria de la empresa.

Dentro de los valores colectivos se evidencian varias falencias. Entre ellas la poca iniciativa para resolver las fallas, así como la falta de responsabilidad para aceptar los errores, ya que más de la mitad de los colaboradores afirman, que los departamentos se culpan entre ellos cuando existe algún inconveniente, lo cual genera una afectación general de la empresa ya que existe dependencia entre departamentos.

Como resultado integral del análisis interno realizado se concluye que, la empresa debe formular estrategias idóneas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades mientras a su vez se mitigan tanto las amenazas como debilidades detectadas, con el fin de mejorar su posición competitiva en la industria que participa.

Una vez sintetizados los principales hallazgos del análisis interno y externo se procederá a realizar el análisis CAME, con el fin de identificar las estrategias críticas para el éxito de la empresa, mismas que serán el fundamento para el adecuado direccionamiento estratégico en el desarrollo de la propuesta de investigación.

Análisis CAME

Los aspectos descritos en el diagnóstico interno y externo nos permitieron identificar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que rodean a la Librería costarricense a la hora de realizar sus negocios. Ahora bien, mediante el análisis CAME se definirán las principales estrategias que la empresa puede implementar para guiar a la compañía hacia el éxito empresarial.

A continuación, se exponen las diversas estrategias que pueden ser implementadas por la Librería Costarricense²².

Estrategias ofensivas

- Implementación de capacitaciones en torno al servicio al cliente, para el personal en el corto plazo, con el objetivo de fortalecer el buen servicio y mantener la buena percepción actual de los consumidores, así como medir su efectividad por medio de encuestas de satisfacción a los clientes.
- Aprovechamiento de la herramienta WhatsApp, creando un perfil empresarial, que permita brindar un trato más personalizado, a su vez de promocionar nuevos productos y servicios complementarios, con el fin de atraer y fidelizar a la cartera de clientes.
- Para incentivar las ventas por temporadas, se debe ofrecer su servicio de venta de productos de calidad y de marcas destacadas del mercado, por medio de contratación de influencers propios de la zona, con el objetivo de llegar a más personas a través de las redes sociales.

Estrategias defensivas

- Implementación de un sistema de incentivos, para el personal interno de la empresa, con el fin de aumentar la motivación, el buen servicio y la actitud proactiva de los

²² Ver Anexo 16: Matriz CAME.

mismos, así como generar un ambiente laboral idóneo que favorezca a la baja rotación del personal.

- Ofrecer descuentos y promociones, con condiciones favorables para los principales clientes, de acuerdo con su perfil de compra, con el fin de fidelizar la relación además de minimizar el riesgo de que estos migren hacia la competencia.
- Dado las fuertes relaciones de La Librería Costarricense S.A. con su cartera de proveedores, crear una alianza o contrato de servicio prioritario para asegurar de manera prolongada tanto los precios como la eficiencia de la cadena de distribución

Estrategias de supervivencia

- Realizar inversiones en seguimiento, trato personalizado y fortalecimiento del proceso de ventas, en lo que se logra desarrollar un medio digital junto con canales de venta digitales.
- Creación inmediata de una página web, con material informativo, que permitan la acción de venta directa a los consumidores, así como su constante actualización y promoción.
- Creación de un nuevo departamento destinado y enfocado al marketing digital, con el fin de diferenciarse frente a los competidores que sí cuentan con esfuerzos de esta naturaleza.

Estrategia reorientación

- Inversión en un cambio de imagen corporativa, incorporando elementos como un logo y slogan rediseñados, que llamen la atención de los consumidores, de la mano con publicidad en medios convencionales y no convencionales, tales como el marketing digital.
- Innovación de la línea de productos y modelo de negocios, ampliando su nicho de mercado, de esta manera logrando competir directamente con sus principales

contrincantes en nuevos ámbitos, tales como vestimenta (disfraces), línea blanca, artículos del hogar, entre otras.

- Cambio en el marco estratégico y la estructura organizacional, incluyendo las funciones de cada puesto de trabajo.

A modo de conclusión, una vez analizadas las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantearon las estrategias presentadas anteriormente, las cuales se pretenden llevar a un plan de acción, incorporando responsables e indicadores. Esto con el objetivo, de llevar toda la operación de la empresa en sinergia con la estrategia empresarial que se plantea, generando un importante valor agregado y músculo competitivo en el mercado a La Librería Costarricense S.A.

Capítulo IV. Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Librería Costarricense S.A.

Una vez analizado el entorno general de la Librería Costarricense S.A. en el capítulo anterior, se procede a proponer los ajustes necesarios, para la estructura estratégica de la entidad. A partir de esta propuesta se pretende mejorar su desempeño como organización, ya que permitirá definir parámetros de control y mejora continua que traerán consigo un progreso en los resultados integrales de la empresa.

Las propuestas presentadas en el presente apartado, surgen de la participación activa de la gerencia y una representación de colaboradores de la empresa. Se llevó una sesión de trabajo, en la cual se discutieron los resultados obtenidos del análisis integral de la organización y se definieron aspectos neurálgicos, sobre los cuales debe definirse el plan estratégico de la Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años.

La propuesta que se desarrolla presenta la estructura habitual de una planificación estratégica. Se comienza con la definición de los componentes del marco estratégico; misión, visión, valores, prosiguiendo con los objetivos, estrategias y planes acción, con lo que se fundamentan los indicadores y las metas del CMI.

Asimismo, se presenta una propuesta de modificación de la estructura organizativa de la empresa, y se definen los supuestos considerados para la proyección del flujo de caja de la Librería Costarricense S.A. A partir de lo anterior se determina la viabilidad del proyecto y los réditos que este puede brindar al crecimiento sostenido de la empresa.

4.1 Marco Estratégico

El marco estratégico surge de la información recaudada de los diversos instrumentos aplicados tanto a los gerentes como el personal de La Librería Costarricense S.A. y se ha fundamentado con el respaldo teórico, proveniente de la investigación de diversas fuentes bibliográficas consultadas.

En complemento a dichos instrumentos, se hizo uso de herramientas para la observación y análisis del entorno además del diagnóstico estratégico. Estas herramientas

fueron mencionadas y analizadas en el Capítulo III, para llevar a cabo el estudio de la situación actual de la empresa.

Los resultados de este análisis, brindaron conclusiones claras, donde se descubrió que la empresa no tiene definido su marco estratégico, carece objetivos estratégicos claros y por tanto cuenta con poca divulgación de los mismos a nivel interno de la organización. Es por esto, que a continuación, se presenta la propuesta de misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción:

4.1.1 Misión

La misión con la que cuenta la empresa en la actualidad, carece de elementos fundamentales como los son: la claridad de redacción y definición de ideas, así como el poco aprovechamiento del impacto que este enunciado puede otorgar a nivel organizacional.

En complemento a lo anterior, se definió también que a nivel competitivo La Librería Costarricense S.A centra su ventaja competitiva en otorgar un servicio rápido y de calidad, apostando por una diferenciación relacionada con la experiencia de compra que proporcionan a sus clientes. La Tabla 20 muestra un comparativo de la misión actual y la misión que se propone para la empresa, la cual toma en consideración todos elementos expuestos anteriormente:

**Tabla 20.
Propuesta de Misión para La Librería Costarricense S.A**

Misión Actual:	Misión Propuesta:
<p>“Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización de diversidad de productos con el fin de brindar un servicio de calidad con respaldo, garantía y a un buen precio”</p>	<p>“Brindamos productos y servicios de alta calidad a nuestros clientes, así como una experiencia de compra única que les hace sentir valorados”</p>

Nota: En la Tabla 20, se muestra una comparación entre la misión actual de La Librería Costarricense S.A y la que se estructuró como parte de la propuesta integral para esta empresa.

Según como se puede observar, se ha modificado el enunciado a nivel estructural con el fin de generar mayor identidad. La misión propuesta se centra en las características que identifican a la empresa incluida su razón de ser, de acuerdo con la percepción de sus propietarios y colaboradores.

4.1.2 Visión

Del mismo modo que el enunciado anterior, se realizó un análisis en el Capítulo III, en el que se determinaron ciertas deficiencias importantes. La principal falencia radica en que su estructuración es muy general y, por tanto, no permite concretar un norte claro de acción que permita el establecimiento de objetivos que contribuyan con su cumplimiento.

Según lo analizado, se considera necesario reestructurar la visión de La Librería Costarricense S.A., la cual se detalla en la Tabla 21:

Tabla 21.
Propuesta de visión para La Librería Costarricense S.A.

Visión actual	Visión Propuesta:
“Ser una empresa líder en la comercialización de diversidad de productos dentro de la zona de Occidente, tanto para el público en general como para el sector educativo”	“Ser la primera opción de compra para los clientes actuales y potenciales en la Zona de Occidente, manteniendo un ambiente de trabajo ameno, servicios de excelencia y gran calidad en los productos ofrecidos para los próximos cuatro años”

Nota: En la Tabla 21, se muestra una comparación breve entre la visión inicialmente propuesta para La Librería Costarricense S.A y la que se estructuró como parte de la propuesta integral para esta empresa.

La visión estructurada, permite comprender el alcance que espera tener La Librería Costarricense S.A. en el mediano y largo plazo. Aunque en primera instancia pareciera una meta alta así como amplia, no es imposible y debe ir ejecutándose paulatinamente, a fin de competir eficientemente contra los demás protagonistas del mercado. A partir de la estrategia

propuesta, se busca establecer el posicionamiento en Zona Occidente, garantizando el mantenimiento de la empresa con los locales ya existentes.

4.1.3 Valores

Al considerar la naturaleza de la organización, es esencial que se demuestre en su marco estratégico cuales son los valores necesarios que ayudan a que sus colaboradores se identifiquen y trabajen en pro de un objetivo en común.

En lo que respecta a los valores, es esencial mencionar que el planteamiento inicial de la empresa es acertado, que va acorde con el sistema de trabajo ejecutado hasta el momento. Es por ello, que se considera que los valores planteados por la Librería Costarricense S.A. construyen el ambiente idóneo para el éxito de la empresa, de la mano con dos más, el compromiso y la confianza.

La Figura 41, presenta el recuento de los valores propuestos para La Librería Costarricense S.A.:

Figura 41.
Propuesta de Valores para La Librería Costarricense S.A



Nota: En la Figura 41, se muestra los valores propuestos para La librería Costarricense S.A, los cuales se esperan contribuyan a identificar y respaldar cada una de las funciones por ejecutar en la compañía.

Como complemento a la información en la Figura 41, a continuación, se presenta una descripción de cada uno de los valores ilustrados anteriormente:

- **Respeto:** Adoptar un sentido de respeto, ligado a la tolerancia en la discrepancia y diferencia de pensamientos, con el fin de crear una cultura organizacional amena.
- **Compromiso:** Crear una cultura de compromiso por parte de todo el capital humano de la organización, ligado a cumplir las metas u objetivos empresariales.
- **Confianza:** Obtener un ambiente de confianza, tanto a nivel interno como externo de la empresa, aumentando y mejorando la comunicación, transparencia y las relaciones profesionales.
- **Responsabilidad:** Asegurar el bienestar del personal y el ambiente laboral brindado por la empresa, ofreciendo así las condiciones adecuadas para todo el personal.
- **Innovación:** Constante evolución del modelo de negocios, liderazgo, procesos, brindando una mayor satisfacción y mejorando la agilidad de la operación diaria.
- **Honradez:** Compromiso por brindar un servicio honrado, basado en la integridad y transparencia, aumentando así el compromiso del personal y la percepción de la empresa por parte del mercado.

Como complemento a la información en la Figura 41, es importante considerar las medidas necesarias para que estos valores se comuniquen, trasciendan y se incentiven desde los altos puestos de la empresa y hasta los niveles más bajos de la misma. Para ello es esencial transmitir estos enunciados a todos los colaboradores de la empresa, sin importar su posición, con el propósito de proyectarlos a todos los grupos de interés de la empresa.

4.1.4 Objetivos Estratégicos

Como parte integral de la propuesta desarrollada a lo largo de este capítulo, se muestran en este apartado los objetivos estratégicos actuales con los que cuenta la compañía, donde se evidencian las falencias y errores en su estructuración. Dichos datos, se analizaron y en conjunto con la propuesta de nuevos enunciados, se pretende contribuir con el direccionamiento claro de la organización y el establecimiento de un período de tiempo deseado para el alcance de los objetivos.

Los objetivos estratégicos de la empresa manifiestan metas alcanzables, junto con variables ajustadas a las capacidades actuales de La Librería Costarricense S.A. y basadas en la experiencia obtenida durante su trayectoria. A continuación, la Tabla 22 muestra la propuesta de los objetivos estratégicos planteados para La Librería Costarricense S.A.:

Tabla 22.
Propuesta para la mejora de los objetivos estratégicos de La Librería Costarricense S.A.

Perspectiva	Objetivo Actual	Objetivo Propuesto
Finanzas	Incrementar las ventas de la organización, de la mano con relaciones que creen valor y contribuyan con la rentabilidad.	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.
Clientes	Incrementar la fidelización de los clientes con los que cuenta La Librería Costarricense S.A. mediante un servicio adecuado, rapidez en la entrega brindando a la vez productos de calidad.	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.

Procesos Internos	Dar un correcto uso a las herramientas con las que se cuenta en la actualidad, otorgando agilidad a los procesos y mayor eficiencia de las partes involucradas.	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90% para los próximos cuatro años.
Aprendizaje y crecimiento	Mantener una cultura de conocimiento general que promueva relaciones integrales a nivel interno de la organización.	Promover relaciones laborales integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años

Nota: En la Tabla 22, se presenta una comparación breve entre los objetivos con los que cuenta La Librería Costarricense S.A en la actualidad y aquellos que se estructuraron para contribuir no solo con el cumplimiento de estos, sino también con el correcto control, medición, corrección y asignación de responsables.

Como se evidencia en la Tabla 22, cada uno de los objetivos se ajusta al eje que se desea mejorar, tomando en consideración un plazo de tiempo razonable y alcanzable. Todo esto a partir de un crecimiento medible que, por tanto, permitirá el establecimiento de indicadores, responsables y controles eficientes.

4.1.5 Estrategias y Planes de Acción

La Librería Costarricense S.A. centra sus esfuerzos en cumplir el objetivo principal de la organización, el cual consiste en posicionarse como una empresa líder en la zona de Occidente, para el público en general y el sector educativo. La estrategia general de negocios, que la empresa debe utilizar, es la diferenciación dirigida abarcando las necesidades de cada

público en particular, con canales de comunicación propicios, atención diferenciada y con productos adecuados para las diversas circunstancias.

Para lograr la estrategia general de negocios, la empresa debe llevar a cabo una serie de sub-estrategias ligadas a los objetivos estratégicos, las cuales permitan vincularles planes de que logren la ejecución de estos.

La propuesta de valor de La Librería Costarricense S.A. se basa en cuatro puntos clave, en donde se contempla desde el punto de vista financiero, la sostenibilidad, desde el punto de vista de clientes, la ampliación del posicionamiento; en el ámbito de procesos internos, la mejora continua en aprendizaje y crecimiento promover el liderazgo e innovación en la empresa. A partir de estos pilares se busca incorporar características definitivas con el fin de explotar la ventaja competitiva tomando como base el servicio eficiente, el enfoque en el cliente, la innovación y la experiencia brindada a los usuarios, estableciendo relaciones de largo plazo y mejorando el posicionamiento de la compañía.

La Tabla 23, realiza la descripción definitiva de la propuesta considerando los cuatros objetivos estratégicos alineados por perspectivas, las estrategias para el alcance de los objetivos y los planes de acción para la ejecución de estos.

Tabla 23.
Estrategias para el alcance de los objetivos y planes de acción propuestos para La Librería Costarricense S.A

Perspectiva	Finanzas
Objetivo Estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa en al menos 10% para los próximos cuatro años.
Estrategias para el alcance de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar las ventas por temporadas. - Promover los descuentos y las ventas cruzadas. - Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que aumenten ingresos. - Aumentar los niveles de utilidad operativa

Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar nuevas líneas de productos. - Implementar estrategias de promoción de ventas de productos por temporadas a partir de campañas publicitarias adecuadas y la contratación de “influencers”. - Gestionar de manera estratégica la aplicación descuentos y ventas cruzadas, para lograr el incremento del ticket promedio de venta de la empresa. - Fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores de la compañía, con el propósito de disminuir costos y garantizar las mejores condiciones posibles con cada proveedor en particular. Se debe valorar la elaboración de contratos comerciales. - Fiscalizar que el costo de ventas y el gasto operativo se mantengan dentro de los parámetros deseados por la organización. - Incorporar nuevas líneas de productos que permitan explorar nuevos segmentos de mercados e incrementar las ventas globales de la empresa.
Perspectiva	Cientes
Objetivo Estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.
Estrategias para el alcance de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Medir la percepción que poseen los clientes de la organización. - Incrementar la cartera de clientes de la empresa. - Promover las ventas por canales virtuales. - Establecer una categorización de clientes. - Establecer servicios preventa y postventa.
Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una evaluación integral en la cual los clientes puedan manifestar su percepción de los servicios y productos ofrecidos por La Librería Costarricense S.A., para determinar el atractivo y el posicionamiento que posee la empresa en el mercado.

- Desarrollar una identidad de marca que permita consolidar el posicionamiento de la empresa en todos los canales y establecer nuevas relaciones comerciales con personas de todos los segmentos poblacionales.
- Promover el uso de herramientas virtuales por parte de los clientes, para gestionar las relaciones con los consumidores de la organización por medio de estas plataformas.
- Efectuar una categorización de los clientes (ABC), identificando aquellos que son clave para la organización y aquellos grupos de consumidores que no lo son, a fin de buscar estrategias orientadas a la retención y atracción de clientes particulares e institucionales.
- Incentivar prácticas que permitan brindar servicios de preventa y seguimientos postventa, designando personas encargadas de ser el puente de comunicación entre la organización y los clientes.

Perspectiva

Procesos Internos

Objetivo Estratégico

Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90% para los próximos cuatro años.

Estrategias para el alcance de los objetivos

- Optimizar los procesos críticos de éxito.
- Establecer un manual de procesos.
- Creación de una unidad especializada en comercio digital.
- Readecuación de la estructura organizacional.
- Reordenamiento de los puntos de venta de la empresa.
- Implementación de propuestas de innovación para los procesos medulares del negocio.

Planes de acción

- Evaluar los procesos críticos de éxito para poder mejorar la gestión del tiempo y los recursos asignados para el cumplimiento de los mismos.

- Establecer un manual de procesos que promueva la estandarización de actividades, con el objetivo de garantizar la calidad y la eficiencia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo.
- Crear un departamento enfocada en servicios digitales, para el aprovechamiento de canales virtuales como el sitio web, redes sociales y plataformas de mensajería electrónica.
- Diseñar una nueva estructura organizacional, con el fin de establecer las funciones por puesto, dejar en claro las relaciones de mando y garantizar el aprovechamiento de la capacidad empresarial.
- Ordenar los puntos de venta de la empresa para promover las ventas por autoservicio y disminuir el grado de dependencia que poseen los clientes en los dependientes, garantizando un ambiente ameno para los consumidores y el personal de la empresa.
- Poner en práctica ideas de innovación propiciadas por el personal de la empresa, mediante la elaboración de grupos focales y equipos de trabajo que promuevan el aprovechamiento de oportunidades de mejora para la empresa.

Perspectiva

Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico

Promover relaciones laborales integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.

Estrategias para el alcance de los objetivos

- Buscar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas.
- Llevar a cabo entrenamientos relacionados al desarrollo de conocimientos técnicos.
- Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.
- Evaluar el clima organizacional de la empresa.
- Mantener al talento humano motivado y focalizado en las metas.

Planes de acción

- Implementación de capacitaciones orientadas a la gestión de habilidades blandas para favorecer aspectos tales como servicio al cliente y comunicación asertiva.
- Promover la preparación técnica para desempeñar los distintos puestos de trabajo que se tienen en la organización mediante capacitaciones y evaluaciones.
- Suscitar herramientas para el ejercicio del liderazgo a nivel organizacional y para la gestión de equipos de trabajo para los colaboradores, en especial aquellos que ostentan una mayor responsabilidad.
- Medir periódicamente el clima organizacional con el propósito de evaluar las debilidades y oportunidades de mejora en la fuerza de trabajo.
- Llevar a cabo un programa de incentivos para el personal, que tome aspectos cualitativos y cuantitativos, que permita que la empresa sea un lugar atractivo para los colaboradores y potenciales trabajadores de la organización, tomando en cuenta el desempeño individual y grupal de los colaboradores.

Nota: La tabla anterior comenta las estrategias para el alcance de los objetivos y planes de acción propuestos en cada una de las perspectivas para La Librería Costarricense S.A.

Con el cumplimiento de cada una de las estrategias y planes de acción anteriormente presentados en la Tabla 23, se espera cumplir con la ejecución de los objetivos estratégicos, con el fin de alcanzar la visión empresarial y asimismo servirá de base fundamental para el establecimiento del CMI, que como herramienta permite la medición de la gestión y la puesta en marcha del plan estratégico formulado. A continuación, se presenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral para La Librería Costarricense S.A.

4.2 Cuadro de Mando Integral

En los siguientes apartados, se abarcan cada uno de los pilares fundamentales que conforman la herramienta del CMI, es decir, por medio de las relaciones causa – efecto se

expone el resultado que se espera obtener, así como sus indicadores de medición, responsables y acciones correctivas.

Cabe destacar que cada meta aquí presentada, así como sus indicadores, fueron previamente validados con la gerencia general de La Librería Costarricense S.A., con el objetivo de que las cifras planteadas reflejen una posibilidad real de ser alcanzadas, facilitando así el camino al objetivo empresarial de los altos mandos de la compañía.

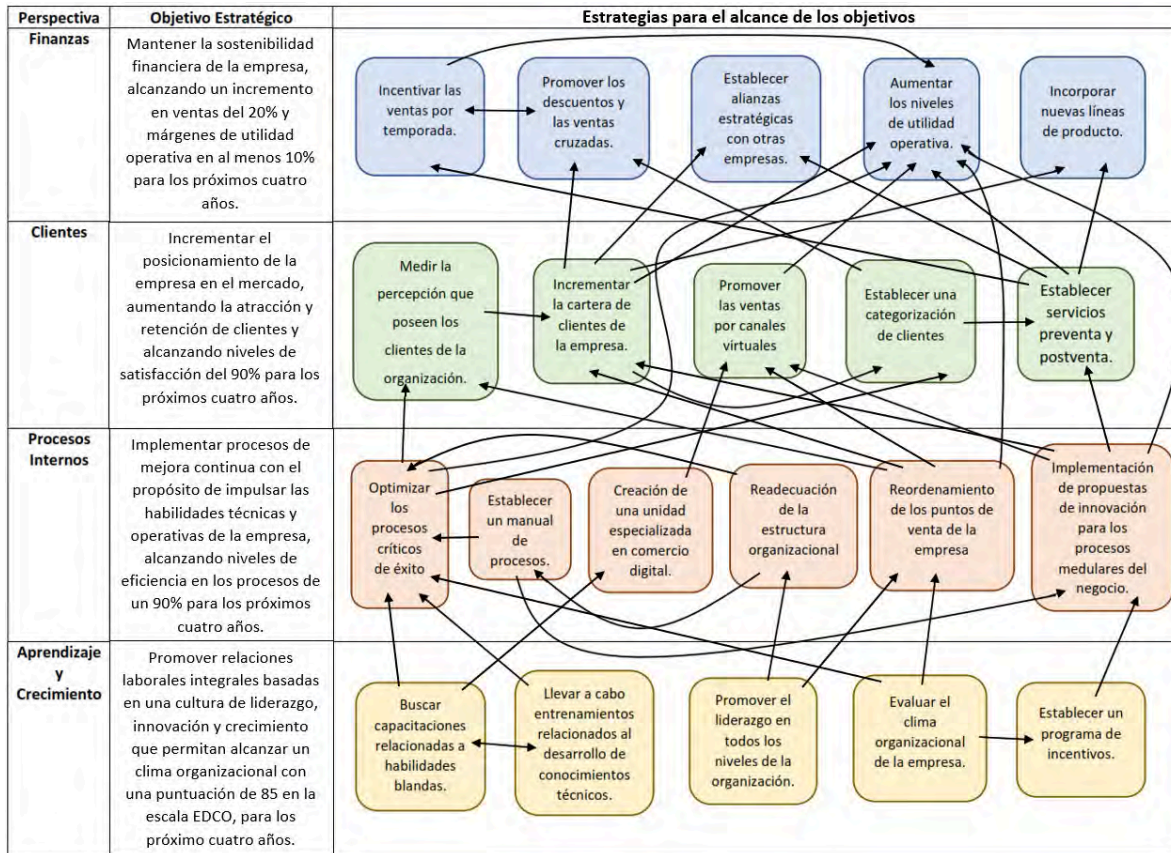
4.2.1 Mapas estratégicos

Toda propuesta de CMI debe incluir su mapa estratégico, que es una representación visual de los objetivos y las estrategias emprendidas para el alcance de cada objetivo. Este mapa estratégico proporciona una alineación adecuada entre los objetivos de cada una de las perspectivas del CMI y sus tácticas, con el propósito de alcanzar la misión y visión propuestas para la Librería Costarricense S.A.

Esta propuesta se enfoca en las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La Figura 42 presenta el Mapa Estratégico propuesto para La Librería Costarricense S.A:

Figura 42.

Mapas Estratégicos propuestos para La Librería Costarricense S.A.



Nota: La figura anterior muestra la matriz de mapas estratégicos para La Librería Costarricense S.A., la cual evidencia la relación causa – efecto que existe entre las diversas estrategias de la organización.

Para un mejor entendimiento del mapa estratégico presentado anteriormente cabe destacar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es de los primeros pasos para la ejecución del CMI, debido a que pretende implantar una cultura organizacional motivada, enfocada en la innovación así como el crecimiento, alineando todos los esfuerzos a cumplir las metas y objetivos estratégicos.

De esta manera, se crearon acciones estratégicas que contribuyen a que se alcancen dichas metas, generando un efecto directo para los planes de acción enfocados en procesos internos. Por su parte, estas estrategias se enfocan en la mejora continua, impulsando habilidades técnicas y operativas en los procesos de desarrollo, elevando los niveles de

eficiencia en los procesos. De igual manera, estas acciones deben generar un efecto directo sobre la perspectiva de clientes.

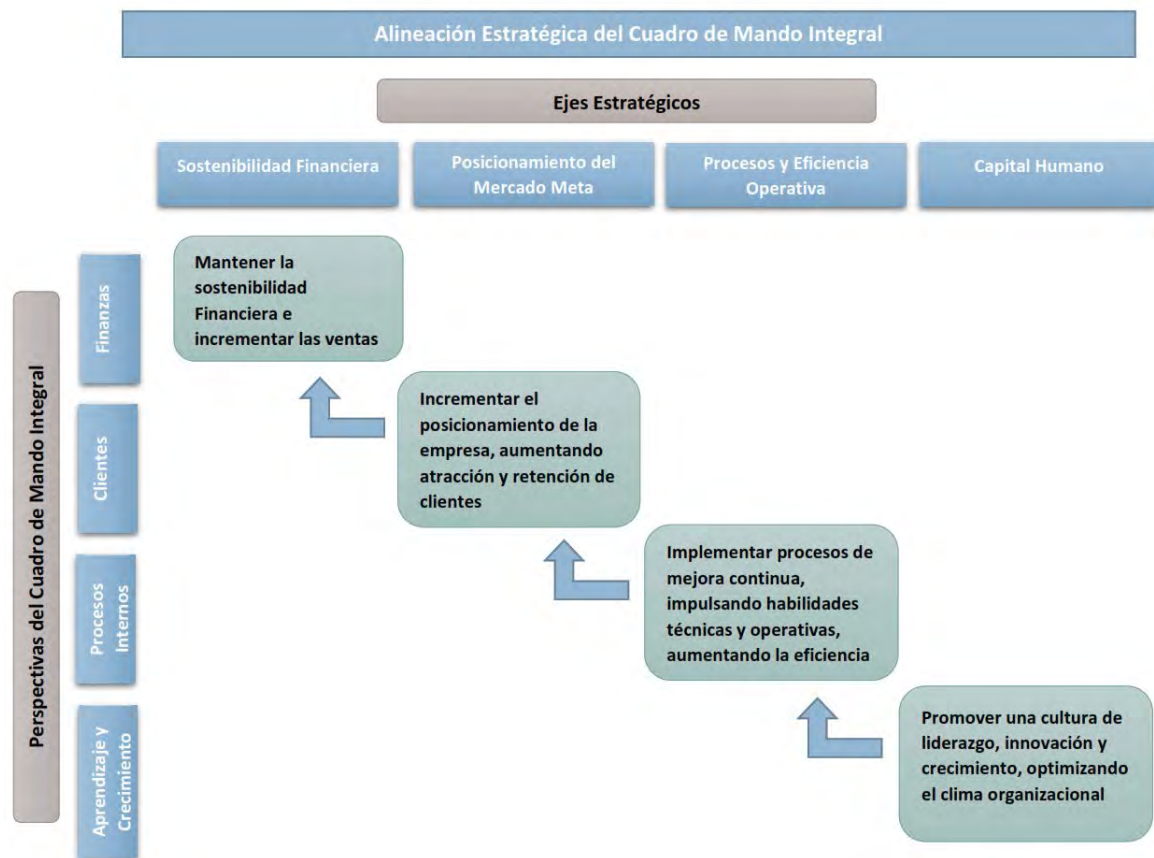
Dentro de la perspectiva de clientes se busca incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retener a los clientes, ampliando la cobertura e imagen percibida por estos mismos. Estos objetivos dependen directamente de las acciones de procesos internos, que buscan generar mejoras sustanciales en todos los procesos de la organización.

La perspectiva mencionada anteriormente, genera un efecto importante sobre el eje financiero, buscando fortalecer las capacidades, la sostenibilidad y la utilidad de la compañía, para lo cual existe una dependencia de todas las perspectivas que lo anteceden.

A partir de lo anterior, se logra identificar la relación existente entre las perspectivas y el efecto que tiene una sobre la otra. Este efecto en cadena o línea de dependencia es muy importante, ya que relacionan los esfuerzos para llevar a cabo el plan estratégico de La Librería Costarricense S.A

Para un mayor nivel de entendimiento de cada uno de los pilares del CMI se presenta la Figura 43, la cual ejemplifica la relación causa – efecto inherente a esta herramienta:

Figura 43.
Alineación Estratégica del Cuadro de Mando Integral para La Librería Costarricense S.A.



Nota: La figura anterior ilustra las perspectivas y ejes del Cuadro de Mando Integral, así como los objetivos estratégicos de cada perspectiva y la relación que existe entre cada uno de ellos para La Librería Costarricense S.A.

Tal como la muestra la figura 43, cada una de las distintas estrategias y objetivos propuestos, tienen una relación directa con el correcto desarrollo del CMI. Seguidamente, se presenta brevemente la explicación de que se pretende y como se espera lograr lo planteado, para cada una de las distintas perspectivas.

4.2.2 Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo propuesto para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se centra en impulsar relaciones laborales integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y

crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional, con un puntaje adecuado al implementar la herramienta EDCO, esto para los próximos cuatro años.

Por ello, se propone como parte de las estrategias y metas los siguientes aspectos:

a) Implementar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas y conocimientos técnicos

Como parte de las metas para cumplir correctamente esta estrategia se propone que durante cada uno de los cuatro años a evaluar se implementen al menos tres capacitaciones relacionadas a temas como lo son habilidades blandas y conocimientos técnicos.

De igual manera, como se puede evidenciar el indicador propuesto para esta estrategia, es el número de capacitaciones y el seguimiento recomendado es de forma cuatrimestral.

Por otra parte, se planteó dentro del CMI el control de metas a ejecutar durante el primer año de evaluación y es por ello, que se expone cual es un resultado óptimo, regular y deficiente para esta estrategia. Los mismos se detallan a continuación:

- **Óptimo:** Un resultado óptimo sería que el número de capacitaciones ejecutadas durante el primer año sea mayor o igual a tres.
- **Regular:** Un resultado regular sería que el número de capacitaciones ejecutadas durante el primer año sea menor que tres, pero mayor o igual a dos
- **Deficiente:** Un resultado deficiente sería que el número de capacitaciones ejecutadas durante el primer año sea menor a dos.

Los responsables a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son el/la Gerente General y el/la Asistente Gerencial.

b) Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización

Para ello, se tomará como referencia la herramienta EDCO, específicamente la sección de “Evaluación de Estilos de Dirección” y las metas anuales se establecen de la siguiente forma: Para el año uno y dos, se espera la obtención de un puntaje mayor o igual al

80% en este rubro; para el año tres y cuatro, se espera la obtención de un puntaje mayor o igual al 85% en este rubro.

El indicador propuesto para esta estrategia es calificar el estilo de dirección y el seguimiento recomendado es de forma anual. Al igual que con la estrategia número uno, se planteó dentro del CMI el control de metas a ejecutar durante el primer año de evaluación. Los panoramas se detallan a continuación:

- **Óptimo:** Que la calificación obtenida en el rubro de estilo de dirección sea igual o mayor al 80%.
- **Regular:** Que la calificación obtenida en el rubro de estilo de dirección sea menor al 80%, pero si mayor o igual al 75%.
- **Deficiente:** Que la calificación obtenida en el rubro de estilo de dirección sea menor al 75%.

De igual forma, los responsables a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son el/la Gerente General y el/la Asistente Gerencial.

Ahora bien, en caso de que alguna de las dos estrategias planteadas con anterioridad culmine el primer año con la obtención de un rendimiento deficiente, deben ejecutarse acciones correctivas que contribuyan con el mejoramiento de las mismas.

Es por ello, que en caso de que se dé este resultado, se propone evaluar la efectividad del plan de desarrollo de competencias, definir si las capacitaciones están generando los resultados esperados; en el caso de que existan desviaciones es importante hablar con el talento humano sobre su compromiso, ante estos programas tan beneficiosos para su crecimiento y dar seguimiento a la respuesta del reforzamiento realizado.

c) Evaluar el clima organizacional de la empresa

Para evaluar el clima organizacional en general, se tomará como referencia la calificación total obtenida con la aplicación de la herramienta EDCO y como parte de las metas anuales propuestas se encuentran: una puntuación igual o superior a 80 para el año uno y dos, además de una calificación igual o superior a 85 para el año tres y cuatro.

El indicador propuesto para esta estrategia, es la calificación del clima laboral y el seguimiento recomendado es de forma anual. Por otra parte, se planteó dentro del CMI, el control de metas a ejecutar durante el primer año de evaluación. Los panoramas se detallan a continuación:

- **Óptimo:** Que la calificación obtenida en clima laboral sea mayor o igual al 80%.
- **Regular:** Que la calificación obtenida en clima laboral sea menor al 80%, pero mayor o igual al 75%.
- **Deficiente:** Que la calificación obtenida en clima laboral sea menor al 75%

De igual forma, los responsables a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son el/la Gerente General y el/la Asistente Gerencial.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debería dar un seguimiento trimestral con los mandos altos y medios de la organización; gerencia general, supervisores, encargado de compras, así como de logística además el encargado de gestión digital, para con ellos determinar las razones que repercuten sobre el clima organizacional y plantear las soluciones adecuadas.

d) Mantener al talento humano motivado y focalizado en las metas

Como parte de las estrategias propuestas se encuentra la motivación del talento humano, ahora bien, para la definición de estos incentivos y de cómo asignarlos, se propone que la evaluación se gestione con un 60% por desempeño individual y el 40% bajo un esquema de trabajo grupal, es por ello, que las metas anuales propuestas se plantean con relación a este indicador. El colaborador ganará el incentivo, siempre que su desempeño individual y contribución al alcance de metas grupales, generen como resultado una calificación integral superior al 90%, este incentivo lo definirá la empresa, ya puede ser económico como lo son los bonos anuales, o bien otro que genere retribución al colaborador por su compromiso y focalización hacia las metas.

En general para los cuatro años en estudio, se espera que anualmente la evaluación del desempeño arroje un resultado superior al 80% de efectividad. El seguimiento

recomendado, para esta estrategia es de forma semestral y los panoramas planteados para el primer año de ejecución, se detallan a continuación:

- **Óptimo:** Que la calificación del desempeño sea mayor o igual al 80%
- **Regular:** Que la calificación del desempeño sea menor a 80%, pero superior o igual al 70%.
- **Deficiente:** Que la calificación del desempeño sea menor al 70%.

De igual forma, los responsables a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son el/la Gerente General y el/la Asistente Gerencial.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe evaluar la efectividad del plan de incentivos y definir si la compensación es atractiva para el personal; en el caso de que existan desviaciones es importante hablar con el talento humano, sobre su compromiso con las funciones que llevan a cabo, así como su sentir con respecto a la empresa.

Cada una de las estrategias propuestas, la forma de evaluación y control esperado, se ajustan indudablemente a la realidad empresarial además se alinean adecuadamente a los objetivos de crecimiento propuestos para La Librería Costarricense S.A.

En sí, las estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sientan las bases de efectividad para la ejecución correcta de las estrategias, que se establecen para esta perspectiva, así como para la de procesos internos que se abordarán en el siguiente apartado.

4.2.3 Procesos Internos

Para la perspectiva de Procesos Internos, se plantea como objetivo implementar procesos de mejora continua, con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%, para los próximos cuatro años. Una vez claro este enunciado, se procede a mencionar cuales son las estrategias planteadas que se espera contribuyan con el cumplimiento de dicho objetivo, las mismas se detallan a continuación:

a) Optimizar procesos críticos de éxito

Con el fin de lograr la optimización de los procesos críticos de éxito, se propone como meta anual para los cuatro años de evaluación, lograr que la reducción del tiempo de ejecución de los procesos críticos de éxito sea mayor o igual a un 10%.

El indicador propuesto para esta estrategia, es la reducción de la tasa de tiempo promedio y el seguimiento recomendado es de forma trimestral. Se planteó dentro del CMI, el control de metas a ejecutar durante el primer año de evaluación. Los panoramas se detallan a continuación:

- **Óptimo:** Que la reducción de la tasa de tiempo promedio sea inferior o igual al 10%.
- **Regular:** Que la reducción de la tasa de tiempo promedio sea inferior al 10%, pero mayor o igual al 7%.
- **Deficiente:** Que la reducción de la tasa de tiempo promedio sea inferior al 7%.

De igual forma, el responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia es el encargado de Compras y de Logística.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debería llevar a cabo reuniones de personal que permitan conocer los factores que están impidiendo el alcance de las metas, considerar las opiniones de los distintos actores, repasar los procesos propuestos y estructurar de manera conjunta acciones correctivas.

b) Elaborar un manual de procesos y readecuación de la estructura organizacional

Para esta estrategia, y el cumplimiento adecuado de la misma, se propone considerar como indicador clave, el número de incidentes por procesos retrasados y/o inconsistentes sobre este se plantean las metas clave para cada uno de los cuatro años. Dichas metas están establecidas que para durante el primer y segundo año, el número de incidentes por procesos retrasados y/o frustrados sea menor o igual a doce y para el tercer y cuarto año sea menor o igual a nueve.

El seguimiento recomendado es de forma trimestral y se planteó que el control de metas a ejecutar durante el primer año de evaluación se constituya por los siguientes panoramas:

- **Óptimo:** Que el número de retrasos o procesos inconsistentes sea menor o igual a doce.
- **Regular:** Que el número de retrasos o procesos inconsistentes sea mayor a doce, pero menor o igual a quince.
- **Deficiente:** Que el número de retrasos o procesos inconsistentes sea mayor a quince.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia es el encargado de Compras y de Logística.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe llevar a cabo reuniones de personal que permitan conocer los factores que están impidiendo el alcance de las metas, considerar las opiniones de los distintos actores, repasar los procesos propuestos y estructurar de manera conjunta acciones correctivas.

c) **Creación de un departamento de gestión digital**

La estrategia de creación de un departamento de gestión digital, constituye todo un reto para la empresa, debido a la falencia actual en operaciones relacionadas con este canal. Pese a, las metas propuestas se alinean adecuadamente con las capacidades actuales de la empresa y como deben aprovecharse para obtener el mayor crecimiento en diferentes ámbitos de trabajo.

Habitualmente las redes sociales y el contenido digital, condicionan sus resultados al alcance que poseen sus posteo, el cual a su vez se determina por el presupuesto asignado a la publicación y el alcance orgánico que esta tenga. De esta manera, se espera obtener un porcentaje de respuesta definido, por el número de interacciones que tenga la publicación virtual.

Es por ello, que se considera que el indicador de medición para esta estrategia es la tasa de interacciones digitales (CTR). Con ello, se plantea que la meta para el año uno y dos

es que la CTR, sea superior o igual al 2% y para el año tres y cuatro que esta Tasa, sea mayor o igual al 4%

El seguimiento recomendado es de forma mensual y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que el CTR sea mayor o igual al 2%.
- **Regular:** Que el CTR sea menor al 2%, pero superior o igual al 1.5%
- **Deficiente:** Que el CTR sea menor al 1.5%.

El CTR, no es más que el porcentaje de personas que interactuaron con la publicación virtual entre el total de personas que visualizaron el contenido. Por ejemplo, si 7000 personas visualizaron el contenido, se esperaría que al menos el 2% (140 personas) tenga una interacción directa con la publicación como un comentario, un “me gusta”, un mensaje directo o decida compartir la publicación.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia es el encargado de Gestión Digital. En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe buscar el soporte de una agencia de publicidad o bien un agente experimentado en el campo, que evalúe las estrategias planteadas y manifieste las respectivas recomendaciones para alcanzar mejores resultados.

d) Propuestas de innovación

Con el fin de contribuir con el crecimiento empresarial, se espera que la organización incentive las ideas innovadoras y es este el indicador que se considerará para definir las metas alineadas a esta estrategia. Dichas metas están definidas de la siguiente forma: para el primer y segundo año, la empresa cuente con tres o más ideas innovadoras implementadas y para el tercer y cuarto año, que dicha implementación sea igual o superior a 4.

El seguimiento recomendado es de forma cuatrimestral y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que el número de ideas implementadas sea igual o superior a tres.
- **Regular:** Que el número de ideas implementadas sea inferior a tres, pero igual o superior a dos.

- **Deficiente:** Que el número de ideas implementadas sea inferior a dos.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia es el/la Asistente de Gerencia y el/la Gerente General.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe incentivar talleres, capacitaciones y la divulgación material que permita indagar más acerca de la cultura de la innovación junto con sus beneficios a nivel personal y organizacional.

e) Efectuar el reordenamiento puntos de venta (autoservicio)

Esta estrategia se propone tomando como indicador clave la tasa de exposición y alcance de productos. Dicha tasa considera la opinión de los clientes acerca de las compras que llevaron a cabo, para determinar si los productos se encuentran al alcance o no de los consumidores y medir así su nivel de satisfacción con respecto a la exposición de los productos.

Se calcula tomando en cuenta el porcentaje de clientes satisfechos en la gestión de compra entre la totalidad de clientes abordados. Se propone como meta que el nivel de satisfacción obtenido sea de al menos 80%.

El seguimiento recomendado es de forma trimestral y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la tasa de exposición y alcance de productos sea menor mayor o igual a 80%.
- **Regular:** Que la tasa de exposición y alcance de productos sea menor al 80%, pero mayor o igual al 70%.
- **Deficiente:** Que la tasa de exposición y alcance de productos sea menor al 70%.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son los encargados de tienda y los supervisores de ventas al detalle.

En caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe buscar la colaboración del equipo de trabajo para conocer sus

opiniones, de tal manera que se lleve a cabo la distribución óptima de la planta. Además, se debe proceder a evaluar la meta de manera mensual.

Según como se evidencia, las estrategias planteadas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como lo son: desarrollo de capacitaciones enfocadas en diversas habilidades, promoción del liderazgo, evaluación del clima organizacional y establecimiento de incentivos, contribuyen directamente a optimizar aquellas expuestas en el presente apartado como lo son: los procesos crítico de éxito, a la readecuación de la estructura organizacional, al reordenamiento de los puntos de venta y a al desarrollo de propuestas de innovación respectivamente.

Por otra parte, es adecuado considerar que la evolución proyectada para la organización al tomar en cuenta cada una de las estrategias ya planteadas, contribuye indudablemente a incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, y por esto a aumentar su atractivo frente a los consumidores. Todo ello, de la mano de mayor estructuración, involucramiento de diferentes partes y control continuo del avance en el cumplimiento de las metas.

4.2.4 Clientes

El objetivo propuesto para la perspectiva de clientes, se enfoca en incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción, retener a los clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.

Con el propósito de alcanzar el cumplimiento objetivo se plantean las siguientes estrategias:

a) Incrementar la cartera de clientes de la empresa (institucionales):

Como parte de la proyección de crecimiento empresarial se propone enfocar funciones, para incrementa el número de clientes institucionales aliados a la organización. Este dato se obtiene, tomando como referencia las siguientes variables:

- Ventas anuales del periodo 2019: ₡491,743,814
- Porcentaje de Representatividad de ventas institucionales: 60%

- Cantidad de instituciones 2019: 196

Con esto se obtiene el monto de venta promedio por institución, tomando como referencia el siguiente cálculo:

$$\text{Venta promedio por institución: } \frac{\text{Ventas anuales 2019} \times 60\%}{196}$$

Este cálculo permite conocer que el promedio de ventas anuales por institución es de ₡1,505,338.21. Ahora bien, tomando como referencia los dos escenarios de crecimiento proyectados, para la empresa se puede determinar el número de clientes institucionales con los que anualmente debe contar la empresa.

Esto se determina de la siguiente forma:

- Ventas anuales para el año 2020: ₡597,119,758.00
- Porcentaje de Representatividad de ventas institucionales: 60%
- Venta promedio por institución: ₡1,505,338.21

La Tabla 24 muestra de una mejor manera la información requerida:

Tabla 24.
Proyección del crecimiento de la cartera de clientes para un periodo de cuatro años.

Escenario		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Optimista	Ventas proyectadas generales	626,975,745.59	658,324,532.87	691,240,759.51	725,802,797.49
	Ventas proyectadas a instituciones	376,185,447.35	394,994,719.72	414,744,455.71	435,481,678.49
	Cantidad de Instituciones	250	262	276	289
Conservador	Ventas proyectadas generales	615,033,350.44	633,484,350.95	652,488,881.48	672,063,547.93
	Ventas proyectadas a instituciones	369,020,010.26	380,090,610.57	391,493,328.89	403,238,128.76
	Cantidad de Instituciones	245	253	260	268

Nota: En esta tabla se puede observar en la fila de “Ventas Proyectadas Generales” un cálculo sencillo, del crecimiento de ventas de un 5% para el panorama alentador y de un 3%

para el panorama conservador. Todo ello, proyectándolo a partir de las ventas totales generadas para el periodo 2020. Por otra parte, las ventas proyectadas a instituciones corresponden al 60% de las ventas proyectadas generales para cada año de evaluación y la cantidad de instituciones surge de la división de las ventas proyectadas a instituciones entre la venta promedio por institución

Según como puede observarse en la Tabla 24, y considerando el panorama alentador, para el primer año la empresa deber alcanzar 250 clientes institucionales, que para el segundo año la meta se centre en alcanzar los 262 clientes institucionales, para el tercer año un total de 276 y para el cuarto año 289 clientes institucionales. El indicador propuesto para la medición de estas metas es el total de clientes institucionales y el seguimiento recomendado es de forma trimestral. Por otra parte, los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que el número total de clientes instruccionales sea mayor o igual a 250
- **Regular:** Que el número total de clientes instruccionales sea inferior a 250, pero superior o igual a 245.
- **Deficiente:** Que el número total de clientes instruccionales sea menor a 245.

Si bien es cierto que actualmente la empresa concentra la gran mayoría de sus institucionales en el cantón ramonense, posee grandes posibilidades de crecimiento en los demás cantones de la Zona Occidente, tanto con organizaciones públicas como privadas. El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia son el supervisor de ventas institucionales y el/la Gerente General.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe estructurar con el supervisor de ventas institucionales y el agente de ventas, mejoras en las estrategias de captación de clientes, que permitan sacar provecho de la experiencia adquirida, buscando soluciones innovadoras de acuerdo con las capacidades del negocio.

b) Medir la percepción de clientes y establecer servicios post venta y preventa

Esta estrategia se propone con el fin de generar relaciones duraderas con los clientes, a la vez que se conocen las falencias operativas con las que cuenta la organización y se

corrigen a tiempo, para mantener el estándar de calidad en el servicio brindado, por ende, en la experiencia de compra de los clientes.

Es por ello, que se expone que el indicador clave para su medición, es tasa de satisfacción de los clientes. La medición se ejecutará mediante cuestionarios que otorguen la información oportuna, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. La meta anual, para cada uno de los cuatro años a evaluar, es que más del 90% de los clientes califiquen su experiencia como satisfactoria.

El seguimiento recomendado para esta estrategia, se de forma anual con un instrumento que arroje datos concretos que incluyan razones, recomendaciones y un volumen mayor de material para trabajar, así como proyectar acciones correctivas.

Los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la tasa de satisfacción de los clientes sea mayor o igual a un 90%.
- **Regular:** Que la tasa de satisfacción de los clientes sea menor al 90%, pero mayor o igual al 80%.
- **Deficiente:** Que la tasa de satisfacción de los clientes sea menor al 80%.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia es el/la Gerente General.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe Realizar un seguimiento semestral de esta meta, ejecutando las acciones propicias de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario orientado a clientes.

c) **Establecer categorización de clientes**

Esta estrategia se centra en la clasificación de clientes en categorías ya sea A, B o C. Con lo cual se podrá determinar la rentabilidad, costo, crecimiento potencial, por tanto, que tan efectiva resulta para la compañía dicha relación comercial. Esta categorización no se limita a la distribución de clientes en cada una de ella, también plantea el establecimiento de estrategias, para que los clientes mejoren su categoría, por lo que la empresa incrementa sus resultados y ventas tanto efectivas como proyectadas.

En alineación a este criterio es que se proponen las siguientes metas anuales: Se espera que para el primer y segundo año se logre un 3% o más de clientes, que ascienden de categoría, para el tercer y cuarto año se espera que dicho porcentaje sea igual o superior al 5%. En complemento a lo anterior es que se define que el indicador clave para medir la efectividad, es la tasa de movilización de clientes y el seguimiento propuesto para esta estrategia es semestral.

Los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que el porcentaje de clientes que asciende de categoría se igual o mayor al 3%.
- **Regular:** Que el porcentaje de clientes que asciende de categoría sea menor al 3%, pero superior o igual al 2%.
- **Deficiente:** Que el porcentaje de clientes que asciende de categoría sea menor al 2%.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, son el supervisor de ventas institucionales y el/la Gerente General.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se deben idear condiciones que permitan fortalecer las relaciones comerciales con clientes de interés, con la ayuda del supervisor de ventas institucionales y agente de ventas, de tal manera que permitan construir perfiles de clientes más atractivos para la empresa.

d) Promover la digitalización de relaciones con los clientes

Esta estrategia, se alinea con la creación del departamento de gestión digital y contribuye con la medición de la efectividad del alcance que tienen las herramientas digitales a los diferentes nichos de mercado. Es esencial mencionar que el indicador utilizado para la medición de esta estrategia, es la tasa de clientes nuevos, la cual surge de un cálculo sencillo en el que se toma el total de clientes nuevos a los que se llegó mediante publicaciones digitales y se divide entre el total de interacciones con las que se contó en dichas publicaciones.

Está estrechamente ligado con el CTR (tasa de interacciones virtuales) y pretende que al menos un porcentaje de las interacciones se traduzcan en ventas. Es decir, a partir de esta meta se busca monetización de las interacciones recibidas en las distintas plataformas digitales.

Tomando como referencia esta información, es que se plantean las metas anuales para los cuatro años de valoración proyectados. Dichas metas son: Que durante el primer y segundo año la tasa de clientes nuevos sea igual o superior al 5%, durante el tercer y cuarto año que dicha tasa sea igual o mayor al 10%.

Por otra parte, el seguimiento propuesto para esta estrategia es mensual y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la tasa de clientes nuevos sea mayor o igual al 5%
- **Regular:** Que la tasa de clientes nuevos sea menor al 5%, pero mayor o igual al 3%
- **Deficiente:** Que la tasa de clientes nuevos menor al 3%

La relación de este indicador con el CTR (tasa de interacciones virtuales) se explica de la siguiente manera; si una publicación llega a 7000 personas, se esperaría que al menos el 2% de ellas interactúen directamente con la publicación, es decir un equivalente a 140 personas. De estas 140 personas, se espera que la tasa de clientes nuevos sea de 5%, es decir que al menos siete personas decidan tomar acción de compra, siendo esta la estrecha relación que hay entre el CTR y la tasa de clientes nuevos.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, son el supervisor de ventas institucionales y el/la Encargada de Gestión Digital. Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe buscar el soporte de una agencia de publicidad o bien un agente experimentado en el campo, que evalúe las estrategias planteadas y manifieste las respectivas recomendaciones para alcanzar mejores resultados.

Con el desarrollo de estas estrategias enfocadas en la perspectiva de clientes se logra evidenciar lo esencial que resulta el correcto planteamiento de las estrategias de procesos internos, esto porque sin duda, la optimización de procesos críticos de éxito contribuye a que

el resultado esperado al medir la percepción de los clientes sea mucho más efectivo. De igual manera, como lo vimos anteriormente, crear un departamento de gestión digital se complementa, adecuadamente, con la promoción y medir la interacción de los consumidores y la efectividad de dicha herramienta.

Y, por último, el reordenamiento del punto de venta, implementar propuestas de innovación, así como el desarrollo del manual de procedimientos contribuyen, de forma directa e indirecta, a mejorar la percepción de los clientes y el servicio que se les brinda, por tanto, la evaluación postventa alcance los niveles de éxito esperados.

4.2.5 Finanzas

El objetivo propuesto para la perspectiva de finanzas, es mantener las finanzas de la empresa sostenibles, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.

Con el fin principal de lograr exitosamente el cumplimiento de este objetivo, se plantean las siguientes estrategias:

a) Incrementar ventas

Como es esencial, una de las metas principales a nivel empresarial, se enfoca en el incremento de las ventas anuales. Para el caso específico de La Librería Costarricense S.A este incremento se proyecta en dos líneas:

- ✓ **Ventas institucionales:** Para el caso particular de las ventas institucionales, se proyecta como meta anual un incremento del 5% sobre el total de las ventas en este sector, partiendo de que en el primer año se logre un total de ventas mayor o igual a los ₡ 376 185 447,35.

En complemento a lo anterior, se exponen los posibles panoramas a obtener durante la ejecución de labores del primer año, estos son:

- **Óptimo:** Total de ventas mayor o igual a ₡ 376 185 447,35.

- **Regular:** Total de ventas menor a ₡ 376 185 447,35, pero mayor o igual a ₡369 020 010,26

- **Deficiente:** Total de ventas menor a ₡369 020 010,26

✓ **Ventas al detalle:** Para el caso de las ventas al detalle, se proyecta de igual manera, un incremento del 5% anual sobre el total de las ventas en este sector, partiendo de que en el año 1 se logre un total de ventas mayor o igual a los ₡ 250 790 298,24.

A continuación, se exponen los posibles panoramas a obtener durante la ejecución de labores del primer año, estos son:

- **Óptimo:** Total de ventas mayor o igual a ₡ 250 790 298,24.

- **Regular:** Total de ventas menor a los ₡ 250 790 298,24, pero mayor o igual a ₡246 013 340,17

- **Deficiente:** Total de ventas menor a los ₡246 013 340,17

Por otra parte, en ambos casos, el seguimiento recomendado es mensual, el indicador de medición, según como se observa, es el total de ingresos por ventas y el encargado de realizar la evaluación respectiva es el Supervisor de Ventas de cada segmento de clientes.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe dar el seguimiento de esta meta semanalmente en caso de que no se estén alcanzando los ingresos deseados. Asimismo, se deben evaluar las estrategias de ventas aplicadas, buscando la retroalimentación de personal de atención a clientes.

b) Incentivar ventas por temporada

Esta segunda estrategia se establece sumamente alineada al giro de negocio que maneja La Librería Costarricense S.A., especialmente por la diversidad de productos funcionales que se ajustan a necesidades específicas de los clientes. Se considera que las ventas por temporada son bastante efectivas en el país y zona en la que se desarrolla la empresa, debido a la gran cantidad de celebraciones junto a lo marcado de las épocas en las que se ejecutan determinadas actividades.

En lo referente a la medición de esta estrategia, se plantea que el indicador clave es la tasa de retribución por campaña, dato porcentual que se obtiene con el siguiente cálculo:

$$\text{Tasa de Retribución por campaña} = 1 - (\text{Costos de campaña} / \text{Ventas asociadas})$$

Ahora bien, tomando en consideración esta tasa, es que se plantea la meta anual para un efectivo cumplimiento de esta estrategia, la proyección planeada, se enfoca en que anualmente la tasa de retribución por campaña sea mayor o igual al 90%.

Por otra parte, el seguimiento propuesto para esta estrategia es trimestral y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la tasa de retribución sea mayor o igual al 90%
- **Regular:** Que la tasa de retribución sea menor al 90%, pero superior o igual 80%
- **Deficiente:** Que la tasa de retribución sea inferior al 80%

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, son el supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe fiscalizar exhaustivamente las estrategias y los costos asociados a las campañas por ventas de temporada, dando a la vez un seguimiento de manera mensual.

c) **Promover las ventas cruzadas**

Otra estrategia que se proyecta para la empresa, es la implementación de venta cruzada, la cual se enfoca en la recomendación por parte del vendedor de productos útiles y asociados a los que el cliente busca en determinado momento, para solventar una necesidad. A partir de esto, se propone la tasa de éxito de ventas cruzadas como indicador de medición, la cual se obtiene al dividir el total de ventas cruzadas exitosas entre el total de ventas cruzadas ofrecidas.

Tomando como referencia esta información, es que se plantean las metas anuales para los cuatro años de valoración proyectados. Dichas metas son: Que durante el primer y

segundo año la tasa de éxito de ventas cruzadas sea mayor o igual al 30% y durante el tercer y cuarto año que dicha tasa sea igual o mayor al 40%.

Por otra parte, el seguimiento propuesto para esta estrategia es mensual y los diferentes panoramas posibles para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la tasa de éxito de ventas cruzadas sea mayor o igual al 30%
- **Regular:** Que la tasa de éxito de ventas cruzadas sea menor al 30%, pero mayor o igual al 20%
- **Deficiente:** Que la tasa de éxito de ventas cruzadas sea inferior al 20%

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, son el supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe coordinar reuniones con el personal de atención al cliente, para evaluar los métodos de venta cruzadas y las posibles razones que impiden el alcance de las metas.

d) Incorporar nuevas líneas de productos

Esta estrategia es un complemento importante para todas aquellas que se abordaron anteriormente, contribuye a que los clientes perciban evolución en el flujo normal de trabajo de la empresa. De igual forma, se enlaza adecuadamente con la estrategia de propuestas de innovación que indudablemente puede relacionarse con los productos ofrecidos por la compañía además de otras áreas.

Para esta estrategia, el indicador propuesto es el tiempo de rotación anual de las nuevas líneas de productos. Considerando esta información es que se plantea como meta anual para los cuatro años es que la rotación de dicho inventario sea mayor o igual a cuatro.

Por otra parte, el seguimiento propuesto para esta estrategia es trimestral y los diferentes panoramas para el primer año de ejecución son:

- **Óptimo:** Que la rotación anual de las nuevas líneas de productos sea mayor o igual a cuatro.

- **Regular:** Que la rotación anual de las nuevas líneas de productos sea menor a cuatro, pero mayor que tres.

- **Deficiente:** la rotación anual de las nuevas líneas de productos sea menor a tres.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, es el Encargado de Compras y Logística.

Por último, en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, se debe evaluar con los supervisores de punto de venta, de ventas institucionales además del encargado de compras los rendimientos de las nuevas líneas de productos y analizar las causales de los resultados obtenidos.

e) **Aumentar los niveles de utilidad operativa**

La última estrategia planteada para la perspectiva financiera se relaciona directamente con la utilidad operativa de la compañía, factor muy relevante que requiere de una medición constante, con el fin mantener la efectividad deseada y un equilibrio razonable entre ingresos y gastos.

El indicador planteado para esta estrategia es el Margen de utilidad operativa, dato que se obtiene al dividir la utilidad operativa entre las ventas generadas. Ahora bien, considerando este dato, es que se establece que la meta anual para los cuatro años de evaluación debe ser la siguiente: Margen de utilidad operativa mayor o igual al 10%.

Por otra parte, se propone que la medición de esta estrategia se realice de forma trimestral y los panoramas para el primer año de evaluación son los siguientes:

- **Óptimo:** Que la utilidad operativa sea mayor o igual al 10%

- **Regular:** Que la utilidad operativa sea menor al 10%, pero mayor o igual al 4,40%

- **Deficiente:** Que la utilidad operativa sea menor al 4,40%.

El responsable a nivel organizacional de dar seguimiento a esta estrategia, es el/la Gerente general de la empresa, quien en caso de que el resultado obtenido para esta estrategia se ubique dentro del panorama deficiente, debe dar seguimiento semanal a las ventas y a los gastos relacionados a la operación del negocio, para determinar cuál es el aspecto que impide el cumplimiento de las metas y plantear estrategias correctivas para caso en particular.

Al concluir el desarrollo de las estrategias, para cada una de las perspectivas del CMI, se logra una mejor visualización del efecto que generan unas sobre las otras; y la perspectiva financiera no es una excepción.

Esto porque para lograr el cumplimiento adecuado de las metas, como lo son el incremento de las ventas anuales y los niveles de utilidad operativa, se requiere de una estructura y categorización adecuada de los clientes, un incremento de la cartera de clientes también de la virtualización de algunas actividades que contribuyan con un mayor alcance, por tanto, mayor efectividad.

Otro elemento que juega un papel esencial en el cumplimiento de estas tres estrategias son: el incentivo por ventas cruzadas y de temporada. Con todo esto se logra evidenciar lo esencial de una correcta estructuración, que considere la totalidad de las áreas que constituyen a la empresa y que velen por el correcto avance o evolución de la compañía como tal.

A continuación, se presenta la Tabla 25 donde se pueden observar en conjunto las diferentes metas expuestas anteriormente para las cuatro perspectivas, todas ellas a una proyección de cuatro años:

Tabla 25. Resumen de las metas y estrategias para las diferentes perspectivas que constituyen el CMI con una proyección de cuatro años²³.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Estrategias	METAS			
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FINANZAS	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.	Incrementar ventas institucionales	Ventas anuales >= € 376 185 447,35	Ventas anuales >= € 394 994 719,72	Ventas anuales >= €414 744 455,71	Ventas anuales >= € 435 481 678,49
		Incrementar ventas al detalle	Ventas anuales >= € 250 790 298,24	Ventas anuales >= €263 329 813,15	Ventas anuales >= €276 496 303,80	Ventas anuales >= €290 321 119,00
		Incentivar ventas por temporada	1- (Costos de campaña / Ventas asociadas) >= 90%	1- (Costos de campaña / Ventas asociadas) >= 90%	1- (Costos de campaña / Ventas asociadas) >= 90%	1- (Costos de campaña / Ventas asociadas) >= 90%
		Promover las ventas cruzadas	Ventas cruzadas exitosas / Ventas cruzadas ofrecidas >= 30%	Ventas cruzadas exitosas / Ventas cruzadas ofrecidas >= 30%	Ventas cruzadas exitosas / Ventas cruzadas ofrecidas >= 40%	Ventas cruzadas exitosas / Ventas cruzadas ofrecidas >= 40%
		Incorporar nuevas líneas de productos	Rotación anual de las nuevas líneas de productos >= 4	Rotación anual de las nuevas líneas de productos >= 4	Rotación anual de las nuevas líneas de productos >= 4	Rotación anual de las nuevas líneas de productos >= 4
		Aumentar los niveles de utilidad operativa	Utilidad operativa / Ventas >= 10%	Utilidad operativa / Ventas >= 10%	Utilidad operativa / Ventas >= 10%	Utilidad operativa / Ventas >= 10%
CLIENTES	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.	Incrementar la cartera de clientes de la empresa (institucionales)	Número de clientes institucionales = 250 clientes	Número de clientes institucionales = 262 clientes	Número de clientes institucionales = 276 clientes	Número de clientes institucionales = 289 clientes
		Medir la percepción de clientes	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%
		Establecer servicios post venta y preventa	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%	Indica de satisfacción de clientes >= 90%
		Establecer categorización de clientes	Porcentaje de clientes que ascienden de categoría >= 3%	Porcentaje de clientes que ascienden de categoría >= 3%	Porcentaje de clientes que ascienden de categoría >= 5%	Porcentaje de clientes que ascienden de categoría >= 5%
PROCESOS INTERNOS	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90% para los próximos cuatro años.	Promover la digitalización de relaciones con los clientes	Total de clientes nuevos / Total de prospectos con los que se interactuó >= 5%	Total de clientes nuevos / Total de prospectos con los que se interactuó >= 5%	Total de clientes nuevos / Total de prospectos con los que se interactuó >= 10%	Total de clientes nuevos / Total de prospectos con los que se interactuó >= 10%
		Optimizar procesos críticos de éxito	Reducción del tiempo de ejecución de procesos críticos de éxito >= 10%	Reducción del tiempo de ejecución de procesos críticos de éxito >= 10%	Reducción del tiempo de ejecución de procesos críticos de éxito >= 10%	Reducción del tiempo de ejecución de procesos críticos de éxito >= 10%
		Elaborar un manual de procesos y readequación de la estructura organizacional	Número de incidentes por procesos retrasados y/o inconsistentes <= 12	Número de incidentes por procesos retrasados y/o inconsistentes <= 12	Número de incidentes por procesos retrasados y/o inconsistentes <= 9	Número de incidentes por procesos retrasados y/o inconsistentes <= 9
		Creación de un departamento de gestión digital	Tasa de clics recibidas (CTR) / impresiones totales >= 2%	Tasa de clics recibidas (CTR) / impresiones totales >= 2%	Tasa de clics recibidas (CTR) / impresiones totales >= 4%	Tasa de clics recibidas (CTR) / impresiones totales >= 4%
		Propuestas de innovación	Ideas de innovación implementadas >= 3	Ideas de innovación implementadas >= 3	Ideas de innovación implementadas >= 4	Ideas de innovación implementadas >= 4
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promover relaciones laborales integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.	Efectuar el reordenamiento puntos de venta (autoservicio)	Clientes satisfechos con la exposición de los productos/ Total de clientes consultados >= 80%	Clientes satisfechos con la exposición de los productos/ Total de clientes consultados >= 80%	Clientes satisfechos con la exposición de los productos/ Total de clientes consultados >= 80%	Clientes satisfechos con la exposición de los productos/ Total de clientes consultados >= 80%
		Buscar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas y conocimientos técnicos.	Capacitaciones realizadas = 3	Capacitaciones realizadas = 3	Capacitaciones realizadas = 3	Capacitaciones realizadas = 3
		Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.	Evaluación del bloque de estilos de dirección de la escala EDCO >= 80%	Evaluación del bloque de estilos de dirección de la escala EDCO >= 80%	Evaluación del bloque de estilos de dirección de la escala EDCO >= 85%	Evaluación del bloque de estilos de dirección de la escala EDCO >= 85%
		Evaluar el clima organizacional de la empresa.	Calificación Desempeño > 80%	Calificación Desempeño > 80%	Calificación Desempeño > 80%	Calificación Desempeño > 80%

²³ En la Tabla 25 se puede observar de una manera resumida, cuáles son las metas planteadas para cada una de las perspectivas abordadas en los apartados anteriormente, todo esto, con una proyección de 4 años.

Otro de los elementos expuestos al abordar este apartado, fueron los indicadores claves para la medición de las metas, los responsables de evaluar cada una de ella y de igual forma, los tres panoramas posibles al desarrollar las actividades durante el primer año de evaluación.

A continuación, se presenta la Tabla 26 donde se puede visualizar la relación de cada uno de estos elementos, para las diferentes perspectivas que conforman el CMI:

Tabla 26. Proyección de metas para el primer año de ejecución e implementación de las estrategias planteadas²⁴

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	SEGUIMIENTO	METAS PARA EL AÑO 1			RESPONSABLES
					CONTROL DE METAS			
					OPTIMO	REGULAR	DEFICIENTE	
FINANZAS	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.	Incrementar ventas institucionales	Total de ingresos por ventas institucionales	Mensual	Ventas >= € 376 185 447,35	€ 376 185 447,35 > Ventas >= €369 020 010,26	Ventas < €369 020 010,26	Supervisor de ventas institucionales
		Incrementar ventas al detalle	Total de ingresos por ventas al detalle	Mensual	Ventas >= € 250 790 298,24	€ 250 790 298,24 > Ventas >= €246 013 340,17	Ventas < €246 013 340,17	Supervisor de ventas al detalle
		Incentivar ventas por temporada	Tasa de retribución por campaña	Trimestral	Tasa de retribución >= 90%	90% > Tasa de retribución >= 80%	Tasa de retribución < 80%	Supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle
		Promover las ventas cruzadas	Tasa de éxito de ventas cruzadas	Mensual	Tasa de éxito de ventas cruzadas >= 30%	30% > Tasa de éxito de ventas cruzadas >= 20%	Tasa de éxito de ventas cruzadas < 20%	Supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle
		Incorporar nuevas líneas de productos	Rotación anual de las nuevas líneas de productos	Trimestral	Rotación anual de las nuevas de productos >=4	4 > Rotación anual de las nuevas de productos >= 3	Rotación anual de las nuevas de productos < 3	Encargado de Compras y Logística
		Aumentar los niveles de utilidad operativa	Margen de utilidad operativa	Trimestral	Utilidad Operativa >= 10%	10% > Utilidad operativa >= 4,40%	Utilidad operativa < 4,40%	Gerencia General
CLIENTES	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.	Incrementar la cartera de clientes de la empresa (institucionales)	Total de clientes institucionales de la cartera	Trimestral	Total de clientes institucionales >= 250	250 > Total de clientes institucionales >= 245	Clientes institucionales < 245	Supervisor de ventas institucionales y Gerencia General
		Medir la percepción de clientes	Tasa de satisfacción de clientes	Anual	Tasa de satisfacción de clientes >= 90%	90% > Tasa de satisfacción de clientes >= 80%	Tasa de satisfacción de los clientes < 80%	Gerencia General
		Establecer servicios post venta y preventa	Tasa de movilización de clientes	Semestral	Tasa de movilización de clientes >= 3%	3% > Tasa de movilización de clientes >= 2%	Tasa de movilización de clientes < 2%	Supervisor de ventas institucionales y Gerencia General
		Establecer categorización de clientes	Tasa de clientes nuevos	Mensual	Tasa de clientes nuevos >= 5%	5% > Tasa de clientes nuevos >= 3%	Tasa de clientes nuevos < 3%	Encargado de Gestión Digital
PROCESOS INTERNOS	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90% para los próximos cuatro años.	Optimizar procesos críticos de éxito	Reducción de la tasa de tiempo promedio	Trimestral	10% >= Reducción de la tasa de tiempo promedio	10% > Reducción de la tasa de tiempo promedio >= 7%	Reducción de la tasa de tiempo promedio < 7%	Encargado de Compras y de Logística
		Elaborar un manual de procesos y reeducación de la estructura organizacional	Número de retrasos y/o procesos inconsistentes	Trimestral	Número de retrasos o procesos inconsistentes <= 12	12 < Número de retrasos o procesos inconsistentes <= 15	Número de retrasos o procesos inconsistentes > 15	Encargado de Compras y de Logística
		Creación de un departamento de gestión digital	Tasa de interacciones digitales (CTR)	Mensual	CTR >= 2%	2% > CTR >= 1,5%	CTR < 1,5%	Encargado de Gestión Digital
		Propuestas de innovación	Número de ideas implementadas	Cuatrimstral	Número de ideas implementadas >= 3	3 > Número de ideas implementadas >= 2	Número de ideas implementadas < 2	Asistente de Gerencia y Gerencia General
		Efectuar el reordenamiento puntos de venta (autoservicio)	Tasa de exposición y alcance de productos	Trimestral	Tasa de exposición y alcance de productos >= 80%	80% > Tasa de exposición y alcance de productos >= 70%	Tasa de exposición y alcance de productos < 70%	Encargados de Tienda y Supervisor de Ventas al Detalle
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promover relaciones laborales integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.	Buscar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas y conocimientos técnicos.	Número de capacitaciones	Cuatrimstral	Número de capacitaciones >= 3	3 > Número de capacitaciones >= 2	Número de capacitaciones < 2	Asistente de Gerencia y Gerencia General
		Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.	Calificación del estilo de dirección	Anual	Calificación del estilo de dirección >= 80%	80% > Calificación del estilo de dirección >= 75%	Calificación del estilo de dirección < 75%	Asistente de Gerencia y Gerencia General
		Evaluar el clima organizacional de la empresa.	Calificación del clima laboral	Anual	Calificación del clima laboral >= 80%	80 > Calificación del clima laboral >= 75%	Calificación del clima laboral < 75%	Asistente de Gerencia y Gerencia General
		Mantener al talento humano motivado y focalizado en las metas	Nivel de desempeño	Semestral	Calificación del desempeño >= 80%	80% > Calificación del desempeño >= 70%	Calificación del desempeño < 70%	Asistente de Gerencia y Gerencia General

²⁴ En la Tabla 26, se pueden visualizar los tres posibles panoramas de los resultados a obtener durante el primer año de ejecución de las funciones, todo esto, para cada una de las estrategias planteada dentro de las diferentes perspectivas.

Como último elemento considerado dentro del abordaje realizado anteriormente y alineado con la información expuesta en la tabla anterior, se encuentra la propuesta de actividades correctivas en caso de que, durante el primer año de funciones, alguna de las metas se ubique dentro de un panorama deficiente.

Este elemento es esencial, ya que se incluye dentro de las funciones de control y corrección inmediatas que deben gestionarse con el objetivo de que la empresa alinee correctamente sus funciones desde el primer momento y que, los resultados finales sean los esperados.

La Tabla 27 muestra las acciones correctivas que deben llevarse a cabo en caso de existir desviaciones en las metas planteadas:

Tabla 27.
Planteamiento de acciones correctivas para gestionar deficiencias durante el primer año de ejecución del Plan Estratégico.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES CORRECTIVAS
FINANZAS	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.	Incrementar ventas institucionales	El seguimiento a esta meta debe pasar de frecuencia mensual a frecuencia semanal, en caso de que no se estén alcanzando los ingresos deseados. Asimismo, se deben evaluar las estrategias de ventas aplicadas, buscando la retroalimentación de personal de atención a clientes
		Incrementar ventas al detalle	El seguimiento a esta meta debe pasar de frecuencia mensual a frecuencia semanal, en caso de que no se estén alcanzando los ingresos deseados. Asimismo, se deben evaluar las estrategias de ventas aplicadas, buscando la retroalimentación de personal de atención a clientes
		Incentivar ventas por temporada	Se debe fiscalizar exhaustivamente las estrategias y los costos asociados a las campañas por ventas de temporada. También se debe dar seguimiento de manera mensual.
		Promover las ventas cruzadas	Se debe coordinar reuniones con el personal de atención al cliente, para evaluar los métodos de venta cruzadas y las posibles razones que impiden el alcance de las metas.

		Incorporar nuevas líneas de productos	Se debe evaluar con los supervisores de punto de venta, de ventas institucionales y encargado de compras los rendimientos de las nuevas líneas de productos y analizar las causales de los resultados obtenidos.
		Aumentar los niveles de utilidad operativa	Se debe dar seguimiento semanal a las ventas y a los gastos relacionados a la operación del negocio, para determinar cuál es el aspecto que impide el cumplimiento de las metas y plantear estrategias correctivas para caso en particular.
CLIENTES	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.	Incrementar la cartera de clientes de la empresa (institucionales)	Estructurar con el supervisor de ventas institucionales y el agente de ventas mejoras en las estrategias de captación de clientes, que permitan sacar provecho de la experiencia adquirida, buscando soluciones innovadoras de acuerdo con las capacidades del negocio.
		Medir la percepción de clientes	Realizar un seguimiento semestral de esta meta, ejecutando las acciones propicias de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario orientado a clientes.
		Establecer servicios post venta y preventa	
		Establecer categorización de clientes	Idear condiciones que permitan fortalecer las relaciones comerciales con clientes de interés, con la ayuda del supervisor de ventas institucionales y agente de ventas, de tal manera que permitan construir perfiles de clientes más atractivos para la empresa.
		Promover la digitalización de relaciones con los clientes	Buscar el soporte de una agencia de publicidad o bien un agente experimentado en el campo, que evalúe las estrategias planteadas y manifieste las respectivas recomendaciones para alcanzar mejores resultados.
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.	Optimizar procesos críticos de éxito	Llevar a cabo reuniones de personal que permitan conocer los factores que están impidiendo el alcance de las metas, considerar las opiniones de los distintos actores, repasar los procesos propuestos y estructurar de manera conjunta acciones correctivas.

		Elaborar un manual de procesos y readecuación de la estructura organizacional	Llevar a cabo reuniones de personal que permitan conocer los factores que están impidiendo el alcance de las metas, considerar las opiniones de los distintos actores, repasar los procesos propuestos y estructurar de manera conjunta acciones correctivas.
		Creación de un departamento de gestión digital	Buscar el soporte de una agencia de publicidad o bien un agente experimentado en el campo, que evalúe las estrategias planteadas y manifieste las respectivas recomendaciones para alcanzar mejores resultados.
		Propuestas de innovación	Incentivar talleres, capacitaciones y la divulgación material que permita indagar más acerca de la cultura de la innovación y sus beneficios a nivel personal y organizacional.
		Efectuar el reordenamiento puntos de venta (autoservicio)	Se debe buscar la colaboración del equipo de trabajo para conocer sus opiniones, de tal manera que se lleve a cabo la distribución óptima de la planta. Además, se debe evaluar la meta de manera mensual.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90% para los próximos cuatro años.	Buscar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas y conocimientos técnicos.	Se debe evaluar la efectividad del plan de desarrollo de competencias y definir si las capacitaciones están generando los resultados esperados; en el caso de que existan desviaciones es importante hablar con el talento humano sobre su compromiso ante estos programas tan beneficiosos para su crecimiento y dar seguimiento a la respuesta del reforzamiento realizado.
		Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.	
		Evaluar el clima organizacional de la empresa.	Se debe dar un seguimiento trimestral con los mandos altos y medios de la organización; gerencia general, supervisores, encargado de compras y logística, encargado de gestión digital, para con ellos determinar las razones que repercuten sobre el clima organizacional y plantear las soluciones adecuadas.
		Mantener al talento humano motivado y focalizado en las metas	Se debe evaluar la efectividad del plan de incentivos y definir si la compensación es atractiva para el personal; en el caso de que existan desviaciones es importante hablar con el talento humano sobre su compromiso con

			las funciones que llevan a cabo, así como su sentir con respecto a la empresa.
--	--	--	--

Nota: Según como se evidencia en la Tabla 27, existen acciones correctivas útiles y que contribuyen indudablemente a mejorar los resultados obtenidos por la empresa. Es importante que los encargados del control de cada una de las metas cuenten con esta información a la mano y la implemente en el momento oportuno para equilibrar todas las perspectivas y, por tanto, que se cuente con un avance integral de la empresa.

En general, toda la información descrita es esencial, para lograr un correcto resultado al implementar un plan estratégico en una organización. Es por ello, que cada detalle se planteó tomando como base la realidad organizacional y sin dejar de lado las aspiraciones, capacidades y experiencia con la que cuenta La Librería Costarricense S.A en el mercado.

En complemento a lo anterior, se debe estructurar también cual es la metodología correcta de implementación, seguimiento y control para una herramienta, como lo es el Cuadro de Mando Integral, y que el resultado sea el óptimo. Dicha información se expone en el siguiente apartado.

4.3 Implementación, seguimiento y control del Cuadro de Mando Integral

Al proponer modificar el marco estratégico de la Librería Costarricense S.A., se debe reestructurar las operaciones diarias de negocios, se requiere inicialmente de esfuerzos a los que la organización en conjunto se compromete a cumplir, empezando desde los altos mandos y terminando por cada uno de los colaboradores. Es por ello que la implementación, seguimiento y control del Cuadro de Mando Integral, comienza por desarrollar cambios a partir del factor humano.

Dado lo anterior, ejecutar una adecuada planificación estratégica va de la mano de renovar la estructura organizativa y el mejoramiento del clima organizacional, por lo tanto, las modificaciones requeridas para una adecuada gestión del proyecto se dan a partir de esta. Además, es indispensable tener en cuenta, que todo cambio que se aplique en cualquier proceso u operación de la empresa debe medirse su desempeño; conociendo esto, cabe

reiterar que la herramienta CMI viene a gestionar dicha medición y evaluación, ofreciendo lo necesario para la toma de decisiones, dando como resultado la culminación de los objetivos planteados.

En seguida se dan a conocer los aspectos importantes tanto para la implementación como para el seguimiento y control del CMI, con la intención de abarcar todo lo necesario para que la puesta en marcha de la propuesta de planificación estratégica sea exitosa.

4.3.1 Implementación del CMI

Al implementar el CMI, es necesario, primeramente, llevar a cabo una serie de procedimientos en relación a la preparación organizacional, en lo que se busca por medio de reuniones y capacitaciones, laborar con el equipo de trabajo para el fortalecimiento en términos de liderazgo, habilidades blandas y conocimientos técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo de un panorama favorable para el cumplimiento de la estrategia propuesta.

En primera instancia, es necesario planificar una reunión con la gerencia de La Librería Costarricense S.A. para que conozca todo lo referente a la propuesta de planificación estratégica, y con ello, sean los principales partícipes del desarrollo de la misma. Además, la información adquirida por los altos mandos respecto a la reformulación estratégica, se debe transmitir al resto del equipo de trabajo por medio de un destacado liderazgo, que logre influenciar de manera efectiva los objetivos planteados.

Luego de que la organización en general esté enterada de la estrategia, se procede a brindar los detalles respecto a la herramienta CMI y a la respectiva distribución de responsabilidades a los distintos implicados, atribuyéndose a cada uno de estos, las reglas y funciones sobre la gestión, así como el control de acuerdo a lo establecido en los distintos indicadores formulados en dicha herramienta.

Por lo tanto, además de asignar a los responsables de gestionar la estrategia por medio del CMI, es indispensable la evaluación del clima organizacional, para que con ello se logre determinar la correcta alineación por parte del equipo de trabajo, al alcance de una meta en común en un ambiente propicio.

En función a los resultados obtenidos con la Escala de Clima Organizacional (EDCO), se define el diseño de un adecuado programa de incentivos, establecido de acuerdo a las aspiraciones y necesidades que resaltaron los colaboradores en la aplicación de dicha herramienta. Con ello incrementar la motivación y asegurar el compromiso para el cumplimiento de cada uno de los puntos planteados.

Asimismo, además de incentivar el desempeño y fortalecer el compromiso de los colaboradores para con la empresa, es necesario agendar las capacitaciones, así como los entrenamientos pertinentes para el mejoramiento competitivo del talento humano, el cual es reflejado en el crecimiento individual, por consiguiente, a la calidad tanto de los servicios ofrecidos como en la optimización de las operaciones de negocio.

Como últimos pasos a desarrollar para la implementación del CMI en La Librería Costarricense S.A. es importante readecuar la estructura organizacional en paralelo a la creación de un manual de puestos, con la intención definir claramente los puestos y funciones, así como mejorar el flujo informativo junto con el perfeccionamiento de los procesos de negocio, apuntando hacia una comunicación asertiva y tiempos de respuesta a nivel operativo.

A continuación, se muestra un resumen de lo mencionado anteriormente, plasmado en la Figura 44:

Figura 44.
Cronograma de Actividades para la Implementación del CMI

Cronograma de Actividades para la Implementación del CMI										
Procesos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Reunión gerencial										
Replantear la estrategia										
Reunión con el personal										
Transmitir la nueva estrategia										
Distribuir responsabilidades										
Evaluar el Clima Organizacional										
Establecer un programa de incentivos										
Agendar capacitaciones y entrenamientos										
Readecuación de la Estructura Organizacional										
Establecer un Manual de procesos										

Nota: el cronograma de actividades en la implementación del CMI sirve como una simple guía para adecuar la organización en general de La Librería Costarricense S.A. de manera tal, se propicie el entorno adecuado para la ejecución de la estrategia.

4.3.2 Seguimiento y Control del CMI

Es importante tener en cuenta que para garantizar la efectividad del CMI se debe dar el seguimiento debido, dado que al haber implementado en La Librería Costarricense S.A. las mejoras pertinentes para el alcance de los objetivos intrínsecos en la estrategia propuesta, es esencial velar tanto por la correcta gestión de las tácticas como del control de los resultados.

La revisión del progreso de las distintas tácticas aplicadas, se llevan a cabo por medio de la medición y comprender los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado. Dicha responsabilidad es asignada a varios encargados de la organización, para que constantemente den seguimiento a los indicadores que están bajo su control.

Se considera parte vital del CMI la creación de una agenda de trabajo, que tome en cuenta a todos los implicados que estén a cargo de llevar a cabo la estrategia, por medio de dicha herramienta, con la intención de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada una de las perspectivas.

La agenda de trabajo se desarrolla por medio de reuniones semestrales, las cuales sirven como un mecanismo de retroalimentación acerca del avance logrado, por lo que es necesario que en estas participen: la Gerencia General y su Asistencia; los supervisores de ventas; los encargados de Compra y Logística, así como los de Gestión Digital. Dichos participantes tendrán la capacidad de compartir el progreso alcanzado en las áreas correspondientes a su puesto en la organización de acuerdo a los objetivos planteados, con la intención de evaluar aspectos por ajustar, por medio de acciones correctivas previamente establecidas.

El cumplimiento de las reuniones de seguimiento y control, además de funcionar como el medio para monitorear el avance en los objetivos estratégicos en La Librería Costarricense S.A., sirven como un espacio en los que se incentiva e impulsa a un mayor compromiso de los responsables por alcanzar la estrategia propuesta en un inicio, mejorando el cooperativismo y el trabajo en equipo.

4.4 Propuesta de ajuste a la estructura organizacional de La Librería Costarricense S.A.

A nivel de estructura organizacional, se propone realizar una importante modificación de las actividades que desarrolla la empresa, además de cómo estas se ejecutan y distribuyen en la actualidad.

La cadena de mando estará encabezada por una Junta Directiva constituida por los dos socios-dueños de la Librería Costarricense S.A. quienes serán los encargados de dirigir, administrar y representar a la compañía.

Como un segundo nivel jerárquico, se ubica un Gerente General quien será responsable de planear, organizar, coordinar, controlar y evaluar los recursos empresariales; aplicando acciones que mejoren la gestión de operaciones, comunicación y toma de decisiones estratégicas de la empresa.

El tercer nivel organizacional está compuesto de cinco líneas de trabajo, las cuales se exponen a continuación:

1. Asistencia Gerencial.
2. Supervisor de venta al detalle.
3. Supervisor de ventas institucionales.
4. Encargado de logística.
5. Encargado de Gestión Digital.

Es importante mencionar, que es en este nivel organizacional, en el cual se propone un mayor cambio, todo ello con el fin de lograr unas mejoras en las funciones de la empresa, por ende de los resultados obtenidos de cada una de ellas, con el fin de que sirva de plataforma para correcta puesta en marcha del plan estratégico y el CMI.

Como se evidencia, el único puesto que se mantiene es la Asistencia Gerencial quien brindará su apoyo con el registro de pedidos, organización de documentos, manejo y registro de facturas, entre otros.

Por otra parte, se encuentra el supervisor de ventas al detalle, este será el encargado de la coordinación de las ventas que se ejecuten en cada una de las sucursales de la Librería Costarricense S.A, velando porque el servicio otorgado sea el correcto y porque el abastecimiento del inventario, así como recursos de cada uno de los puntos de venta sea el adecuado.

Este colaborador, tendrá a su cargo a los cuatro encargados de tienda, los cuales se ubican en el cuarto nivel jerárquico, que son los responsables de que la gestión en el lugar se ejecute de la forma correcta, así como de la resolución inmediata de posibles situaciones que se den en las diferentes tiendas. De igual manera, son los responsables de que el personal de atención al cliente se desempeñe de la forma correcta.

El tercer cargo, es el supervisor de ventas institucionales, quien se encarga de la búsqueda constante de oportunidades de venta a entidades públicas, todo ello, mediante el manejo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).

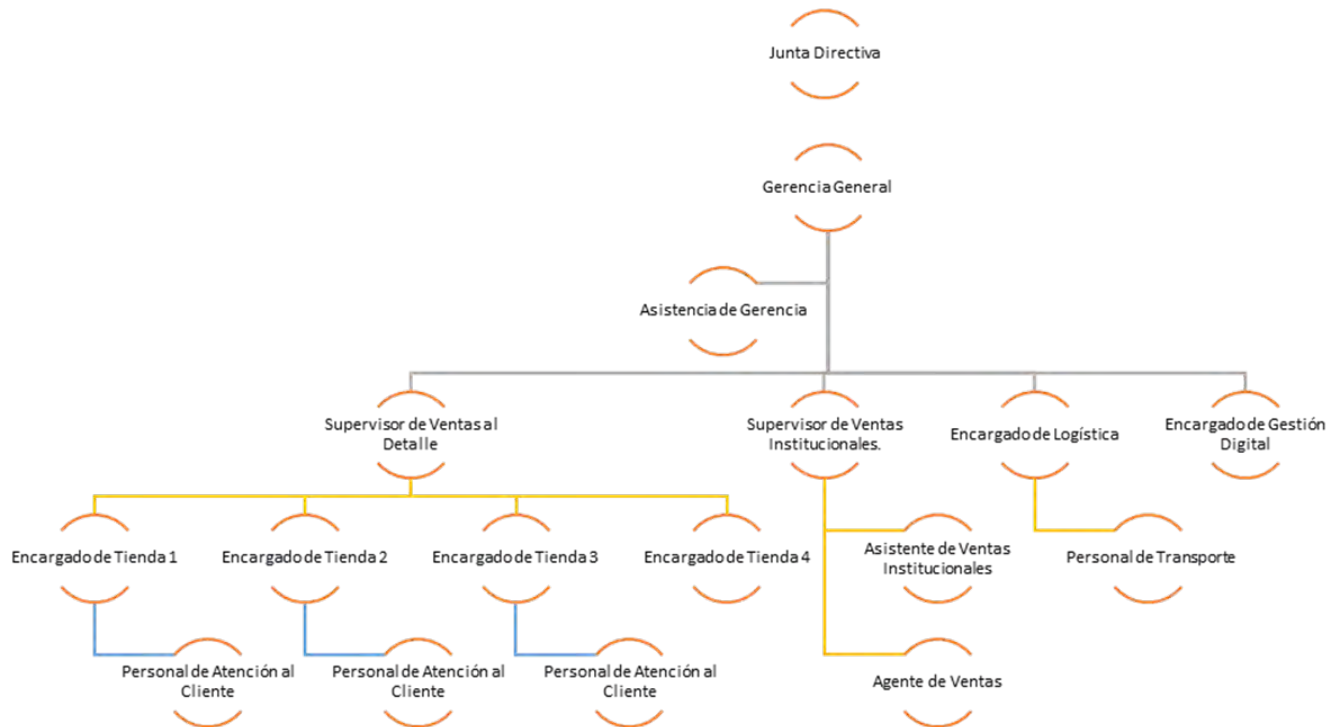
De igual forma, del control y supervisión de las ventas a entidades privadas que asisten directamente a los puntos de venta, esto de la mano del asistente ventas institucionales y del agente de ventas.

El cuarto cargo, hace referencia a un encargado de logística, quien contribuirá a dirigir y coordinar la entrega de los insumos tanto a nivel interno, con el fin de abastecer correctamente los diferentes puntos de venta, como a nivel externo, es decir aquellas ventas tanto particulares como institucionales que requieren de una entrega personalizada y eficiente. Dicho colaborador, tendrá a su cargo, al personal de transporte que tendrá que ejecutar correctamente las funciones antes mencionadas.

El último cargo, es el colaborador encargado de Gestión Digital, con él se propone solventar la deficiencia existente en el manejo de las ventas digitales y diferentes plataformas que contribuyen con divulgar la información a mayor cantidad de personas. Todo ello, de la mano con un servicio mucho más eficiente y ajustado a las necesidades de diversos nichos de mercado.

A continuación, la figura 45 presenta la propuesta de organigrama de La Librería Costarricense S.A:

Figura 45.
Propuesta de Organigrama para La Librería Costarricense S.A.



Nota: En la Figura 45, se muestra la estructuración y distribución propuesta para los puestos que conforman a La Librería Costarricense S.A, proyectando el hecho de que contribuya con una mayor fluidez en el desarrollo de cada una de las funciones. El ordenamiento de la estructura considera distribuir el personal actual según su experiencia y competencias lo cual no genera incrementos en costos por la incorporación de nuevo talento humano.

Una vez definido el ordenamiento jerárquico y las actividades de la empresa a través de áreas funcionales en el organigrama, se determinan las funciones por cargo en la estructura organizacional²⁵. Las funciones se agrupan y describen detalladamente, tomando en consideración los diferentes niveles jerárquicos, apostando por contribuir a generar un mayor equilibrio en las cargas de trabajo asignadas.

La nueva estructura organizacional permite que la empresa mantenga una distribución más adecuada de las labores, generando, mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos

²⁵ Ver Anexo 18: Descripción de funciones por cargo para La Librería Costarricense S.A.

y metas organizacionales. Todo ello, sin incurrir en costos adicionales, ya que se mantiene el número de personal que se maneja en la actualidad para las diferentes temporadas de trabajo.

Brindando a la vez, crecimiento a cada uno de los colaboradores de la organización, esto gracias a las capacitaciones que se promueven, para un mayor fortalecimiento personal y profesional. Lo cual va de la mano con en el empoderamiento en la toma de decisiones, así como en la ejecución de cada una de las funciones.

4.5 Supuestos considerados para la proyección del flujo de caja de la Librería Costarricense S.A y análisis de la viabilidad financiera.

Considerando el análisis comparativo de la información financiera de La Librería Costarricense S.A.²⁶ se establecen las estimaciones de ingresos y egresos del flujo de caja para los próximos cuatro períodos, así como la inversión inicial necesaria para la ejecución del proyecto. Tomando en cuenta, como base esencial, los objetivos estratégicos planteados para la empresa.

Inversión Inicial del proyecto

La inversión inicial se refiere a las erogaciones en las que se debe incurrir, previo a la puesta en marcha del proyecto, estos gastos deben contemplarse por aparte de los otros gastos contemplados durante la proyección del flujo de caja. Estas partidas deben realizarse previo al lanzamiento del proyecto, por lo que representa una inversión que se lleva a cabo una única vez, anterior a la puesta en práctica del Plan Estratégico.

Aunque la inversión inicial del plan estratégico no requiere la adquisición de activos fijos, es necesario llevar a cabo inversiones a nivel de: capacitaciones de la persona, página web, publicidad y promoción, el refrescamiento de la imagen corporativa y la readecuación de los puntos de ventas. Estas erogaciones en el presupuesto están relacionadas a la ejecución de los planes de acción y se espera que sean cubiertas en su totalidad con recursos propios de

²⁶ Ver Anexo 13: Estados de Resultados de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020

la organización, pues al actualmente se considera que posee suficiente solvencia para utilizar dichos recursos como fuente de financiamiento para la inversión.

La Tabla 28 detalla los elementos contemplados dentro de la inversión inicial del proyecto:

Tabla 28.
Inversión inicial para la ejecución del plan Estratégico propuesto para La Librería Costarricense S.A

RUBRO	COSTO
Página web	¢1.500.000,00
Refrescamiento de marca	¢1.000.000,00
Publicidad y promoción	¢1.500.000,00
Capacitaciones	¢3.500.00,00
Readecuación de puntos de venta	¢10.000.000,00
TOTAL	¢17.500.000,00

Nota: La Tabla anterior muestra el detalle de las inversiones en las que debe incurrir La Librería Costarricense para poder ejecutar la propuesta planteada.

La creación del sitio web, fue cotizado con la empresa NIDUX (2021) quienes ofrecen una plataforma auto gestionable de venta en línea. Los costos iniciales de adquisición se aproximan a ¢1.500.000,00; dichos costos incluyen la primera anualidad, las capacitaciones para utilizar la herramienta, el dominio del sitio web y la instalación del facturador en línea. Una vez instalado el costo de la anualidad a partir del segundo año es de aproximadamente ¢832 312,80.

Relacionado a la creación del sitio web, es necesario refrescar la imagen corporativa, para lo cual se requiere del apoyo de una agencia publicitaria. El costo aproximado para la creación de un libro de marca para una empresa como La Librería Costarricense S.A. es de ¢1.000.000,00. A partir de este trabajo, no solamente se podrá proyectar la imagen de la empresa visitando sus instalaciones físicas, sino también brinda la oportunidad de gestionar todos los canales de manera uniforme, incluyendo los medios digitales.

El hecho de invertir en medios digitales y proponer la creación de una imagen corporativa, se deriva en la necesidad de destinar recursos orientados a la publicidad y promoción del proyecto. Se proyecta una inversión inicial de ¢1.500.000,00 en este rubro, canalizados en la creación de: la comunidad virtual de la empresa (redes sociales), la elaboración de catálogos de productos, la confección de material publicitario (vídeos, propaganda) y la ejecución de estrategias diferenciadas a públicos institucionales.

La Librería Costarricense S.A. además debe capacitar adecuadamente a su personal para poder gestionar el cambio de manera idónea, es necesario trabajar aspectos como:

- El proceso de acoplamiento de la nueva estructura organizacional (roles y funciones).
- Contratación administrativa y utilización del Sistema de Compras Públicas (SICOP).
- Gestión de relaciones laborales- incentivos y esquemas de medición de desempeño.
- Definición del esquema estratégico, alineamiento y asignación de metas por áreas.
- Trabajo en equipo.
- Temas relaciones al liderazgo.

En lo que respecta al tema de las capacitaciones cabe resaltar que la empresa cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio. Este socio estratégico brinda la posibilidad de acceder a profesionales relacionados a estas materias a un bajo costo, por dicha razón se proyecta que la inversión en capacitaciones ronda ¢3.500.000,00.

Por último, orientado al acondicionamiento de los puntos de venta, la empresa debe llevar a cabo inversiones relacionadas al mejoramiento del mobiliario, instalaciones e iluminación, no sólo por seguridad, sino también para garantizar una mejor experiencia de compra a los clientes, orientado cada vez más a la tendencia del autoservicio. De acuerdo con la experiencia de la Gerencia General el cambio del mobiliario obsoleto y hacer los cambios

pertinentes, puede rondar un presupuesto de ¢10.000.000,00 distribuidos en las distintas oportunidades de mejora.

Proyección de ingresos:

A pesar de la difícil situación económica vivida como consecuencia de la pandemia del COVID-19, La Librería Costarricense S.A. mostró un crecimiento en sus ventas con respecto al período 2019. La Tabla 29 detalla los ingresos obtenidos por la empresa en los últimos cuatro períodos:

Tabla 29
Comportamiento de las ventas de La Librería Costarricense S.A. para los últimos cuatro períodos

	2017	2018	2019	2020	Promedio
TOTAL DE VENTAS	¢605.208.350,00	¢540.969.244,00	¢491.743.814,00	¢746.399.697,13	¢596.080.276,28
CANTIDAD DE MESES DEL PERÍODO FISCAL	12	12	12	15	12,75
VENTAS MENSUALES	¢50 434 029,17	¢45 080 770,33	¢40 978 651,17	¢49 759 979,81	¢46.563.357,62
VARIACIÓN MENSUAL	-	-0,89%	-0,76%	1,79%	0,04%
VARIACIÓN ANUAL	-	-10,61%	-9,10%	21,43%	0,57%

Nota: La tabla anterior muestra el comportamiento que han tenido las ventas de La Librería Costarricense S.A. en los últimos cuatro períodos, así como la variación mensual y anual que presentan. 597 124 513

La Tabla 29, evidencia que en los últimos cuatro años La Librería Costarricense ha tenido un decrecimiento neto de aproximadamente 1%, sin embargo, debe resaltarse que los períodos 2018 y 2019 fueron períodos muy difíciles, debido a que se llevaron a cabo dos huelgas que paralizaron totalmente el sector educación. Actualmente, a pesar de la pandemia, la organización tiene un crecimiento sostenido en sus ventas de aproximadamente 1,79%,

razón por la cual se podría proyectar un modelo financiero sostenible para los próximos cuatro años, que permitan mantener el nivel de ingresos que tiene en la actualidad para asegurar la solidez financiera a largo plazo.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2021, p.07) se espera un crecimiento aproximado del 5,2% para las economías emergentes para el año 2022. Siendo América Latina una de las regiones en el mundo considerada como economías en vías de desarrollo.

Además, debe considerarse que los ingresos de La Librería Costarricense S.A. para el período 2020, muestran un crecimiento del 6,87% sobre el promedio histórico de ventas de los últimos 4 años, tal y como se muestra a continuación:

$$\Delta\% \text{ Ventas período } 2020 / \bar{x} = 49\,759\,979,81 / 46.563.357,62$$

$$\Delta\% \text{ Ventas período } 2020 / \bar{x} = 6,87\%$$

Considerando los rendimientos actuales de la organización, pero también tomando en cuenta las complicaciones que caracterizan el entorno económico actual, se propone considerar un crecimiento anual en las ventas de un 5% en un panorama optimista y un crecimiento del 3% para un panorama conservador, el cual también se sustenta sobre la inflación anual esperada según programa macroeconómico del Banco Central (2021). La Tabla 30, muestra el flujo proyectado de ingresos para los próximos cuatro períodos para ambos escenarios:

Tabla 30.

Proyección de ingresos de la Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador.

ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
OPTIMISTA (5%)	¢626 975 745,59	¢658 324 532,87	¢691 240 759,51	¢725 802 797,49
CONSERVADOR (3%)	¢615 033 350,44	¢633 484 350,95	¢652 488 881,48	¢672 063 547,92

Nota: La Tabla anterior hace referencia a las ventas proyectadas bajo un escenario optimista y un escenario conservador, para los próximos cuatro años. Considerando el

escenario conservador la empresa percibe menos ingresos, aproximadamente ₡129 273 704,68 al cabo de los cuatro años.

Los datos plasmados en la Tabla 30, constituyen las metas de ventas de la empresa para los próximos cuatro años, considerando que las ventas para el año 2020 fueron ₡597 119 758,00, para los primeros doce del período fiscal y tomando dichos ingresos como base, se proyecta un crecimiento de las ventas en un 21,55% bajo un escenario optimista. Como se mencionó anteriormente, las estrategias a partir de las cuales se pretende alcanzar el incremento en ventas están dirigidas a incentivar las ventas por temporadas, promover las ventas cruzadas, establecer alianzas estratégicas con proveedores, promover el comercio digital e incorporar nuevas líneas de productos.

Asimismo, se debe resaltar que la proyección de las ventas globales de la compañía tendrá una distribución de 60% ventas institucionales y 40% ventas particulares, tal y como ha sido el comportamiento histórico de la organización. La Tabla 31 muestra los ingresos estimados para cada unidad estratégica de la empresa:

Tabla 31.
Proyección de ingresos de la Librería Costarricense S.A. por segmento de clientes para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador

ESCENARIO	SEGMENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
OPTIMISTA (5%)	AL DETALLE	₡250 790 298,24	₡263 329 813,15	₡276 496 303,80	₡290 321 119,00
	INSTITUCIONALES	₡376 185 447,35	₡394 994 719,72	₡414 744 455,71	₡435 481 678,49
	TOTAL	₡626 975 745,59	₡658 324 532,87	₡691 240 759,51	₡725 802 797,49
CONSERVADOR (3%)	AL DETALLE	₡246 013 340,17	₡253 393 740,38	₡260 995 552,59	₡268 825 419,17
	INSTITUCIONALES	₡369 020 010,26	₡380 090 610,57	₡391 493 328,89	₡403 238 128,75
	TOTAL	₡615 033 350,44	₡633 484 350,95	₡652 488 881,48	₡672 063 547,92

Nota: La Tabla anterior permite apreciar los ingresos proyectados por segmentos de clientes de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 31, resulta esencial para La Librería Costarricense S.A. proyectar los ingresos por segmentos meta, ya que esto permite gestionar

de manera idónea los objetivos inherentes a la perspectiva de clientes. Lo que da la posibilidad de medir el impacto de las estrategias y trabajar cada unidad estratégica de manera singular.

En conclusión, con respecto a la proyección de ingresos, se busca brindar un modelo de sostenibilidad financiera a la organización, previendo un crecimiento acorde a las condiciones de la empresa y al entorno económico actual. Aunque la estimación realizada está por debajo de los rendimientos actuales de la organización, se considera un panorama alcanzable, especialmente considerando las variables económicas actuales, con las cuales un crecimiento descontrolado podría resultar inconveniente para La Librería Costarricense S.A.

Proyección de egresos:

Los egresos históricos de La Librería Costarricense S.A. se concentran esencialmente en tres partidas; compras, gastos financieros, de administración y operación. El comportamiento de estas partidas ha sido muy estable en los últimos cuatro períodos, actualmente La Librería Costarricense S.A. cuenta con un único financiamiento el cual comenzó en el año 2019.

La Tabla 32 muestra en detalle el comportamiento de estos egresos para los últimos 4 períodos y su representatividad en relación a las ventas:

Tabla 32.

Comportamiento de los egresos de La Librería Costarricense S.A. para los últimos cuatro períodos, así como su representatividad en relación a las ventas de la empresa.

PARTIDAS	NÚMEROS ABSOLUTOS			
	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	€605 208 350	€540 969 244	€491 743 814	€746 399 697
COMPRAS	€390 818 185	€350 597 188	€305 481 335	€453 095 449
GASTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	€170 125 778	€148 565 305	€150 924 802	€186 131 445
GASTO FINANCIERO	0	0	€908 932	€28 591 531

PARTIDAS	COMPARACIÓN PORCENTUAL				INDICADORES HISTÓRICOS		
	2017	2018	2019	2020	MAX	MIN	PROMEDIO
INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-	-	-
COMPRAS	64,58%	64,81%	62,12%	60,70%	64,81%	60,70%	63,05%
GASTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	28,11%	27,46%	30,69%	24,94%	30,69%	24,94%	27,80%
GASTO FINANCIERO	0%	0%	0,18%	3,83%	3,83%	0,18%	0,96%

Nota: Los datos anteriores permiten visualizar el comportamiento histórico de las partidas de egresos de la Librería Costarricense S.A. a fin de proyectar su comportamiento para los próximos cuatro años.

Tomando en cuenta los datos de la Tabla 31 y los ingresos de la Tabla 32, se logró proyectar egresos de la Librería Costarricense S.A. La proyección de egresos se efectúa considerando los índices históricos de costos y gastos respecto a los ingresos proyectados en el flujo de caja.

A continuación, se definen los índices históricos utilizados que justifican las proyecciones realizadas:

- Por un lado, para el escenario optimista se proyecta los egresos con el indicador histórico de menor cuantía, es decir el mínimo histórico. Para las compras se utiliza el 60,70% y para el gasto administrativo y operativo el 24,94%
- Por otro lado, para el escenario conservador se estiman los egresos considerando el promedio de los egresos para los últimos cuatro períodos. Es decir, para las compras se utiliza el 63,05% y para el gasto administrativo y operativo el 27,80%

Aunado a lo anterior se debe tomar en cuenta que La Librería Costarricense, cuenta con un financiamiento de cerca de ₡213.012.588,20, a un plazo de 20 años y con una tasa de interés del 5,2% anual. Considerando las condiciones del financiamiento, la cuota mensual que paga la empresa es de ₡1.547.782,70.

Asimismo, debe contemplarse los egresos que se generan producto de la puesta en marcha del plan estratégico, tales como los gastos por capacitación, el mantenimiento del sitio web, publicidad y los imprevistos. Para las capacitaciones se establece un presupuesto anual de 1.000.000,00, aparte del presupuesto determinado para la inversión inicial; para publicidad se establece un monto de ₡600.000,00 anuales; el sitio web tiene un costo de ₡832.312,80 anuales y se determinan imprevistos del 2% anual sobre las ventas totales.

La Tabla 33 muestra la proyección de egresos de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años:

Tabla 33.

Proyección de egresos de la Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador.

ESCENARIO	RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
OPTIMISTA	COMPRAS (60,70%)	₡380 600 177,18	₡399 630 186,04	₡419 611 695,34	₡440 592 280,10
	GASTOS ADMINISTRACION Y OPERACIÓN (24,94%)	₡156 350 413,56	₡164 167 934,23	₡172 376 330,95	₡180 995 147,49
	IMPREVISTOS (2%)	₡12 539 514,91	₡13 166 490,66	₡13 824 815,19	₡14 516 055,95
	CAPACITACIONES	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	₡600 000,00	₡600 000,00	₡600 000,00	₡600 000,00
	SITIO WEB	₡832 312,80	₡832 312,80	₡832 312,80	₡832 312,80
	GASTO FINANCIERO	₡11 076 654,58	₡10 686 824,21	₡10 276 722,67	₡9 845 295,84
	TOTAL	₡562 999 073,03	₡590 083 747,94	₡618 521 876,94	₡648 381 092,19
CONSERVADOR	COMPRAS (63,05%)	₡387 795 545,97	₡399 429 412,35	₡411 412 294,72	₡423 754 663,56
	GASTOS ADMINISTRACION Y OPERACIÓN (27,80%)	₡170 982 457,51	₡176 111 931,23	₡181 395 289,17	₡186 837 147,85
	IMPREVISTOS (2%)	₡12 300 667,01	₡12 669 687,02	₡13 049 777,63	₡13 441 270,96
	CAPACITACIONES	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00	₡1 000 000,00
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	₡600 000,00	₡600 000,00	₡600 000,00	₡600 000,00
	SITIO WEB	₡832 312,80	₡832 312,80	₡832 312,80	₡832 312,80
	GASTO FINANCIERO	₡11 076 654,58	₡10 686 824,21	₡10 276 722,67	₡9 845 295,84
	TOTAL	₡584 587 637,87	₡601 330 167,62	₡618 566 396,99	₡636 310 691,01

Nota: La Tabla anterior permite apreciar los egresos proyectados de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador. No contempla el efecto de la depreciación.

La gestión de los egresos de La Librería Costarricense S.A., va a depender de la dinámica comercial que tenga la empresa en los próximos cuatro años. En el contexto económico actual, donde existen tantas dificultades derivadas de la crisis sanitaria, fiscalizar las partidas de egresos resulta esencial para el éxito de la organización, pues se considera que una adecuada contención del gasto es tan importante como el crecimiento previsto en ventas.

Flujo de caja proyectado de la propuesta:

Una vez definida la inversión inicial del proyecto, la proyección de ingresos y de egresos, se logra proyectar el flujo de caja de La Librería Costarricense S.A. La Tabla 34 y

la Tabla 35 muestran el flujo de caja de la empresa para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista y un escenario conservador respectivamente:

Tabla 34.

Proyección del flujo de caja de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario optimista (en colones).

INGRESOS	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS CLIENTES AL DETALLE	-	250 790 298,24	263 329 813,15	276 496 303,80	290 321 119,00
VENTAS CLIENTES INSTITUCIONALES	-	376 185 447,35	394 994 719,72	414 744 455,71	435 481 678,49
TOTAL INGRESOS	-	626 975 745,59	658 324 532,87	691 240 759,51	725 802 797,49
EGRESOS					
COMPRAS	-	380 600 177,18	399 630 186,04	419 611 695,34	440 592 280,10
GASTOS ADMINISTRACION Y OPERACIÓN	-	156 350 413,56	164 167 934,23	172 376 330,95	180 995 147,49
IMPREVISTOS 2%	-	12 539 514,91	13 166 490,66	13 824 815,19	14 516 055,95
CAPACITACIONES	-	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	-	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00
SITIO WEB	-	832 312,80	832 312,80	832 312,80	832 312,80
GASTO FINANCIERO	-	11 076 654,58	10 686 824,21	10 276 722,67	9 845 295,84
GASTOS NO DESEMBOLSABLES²⁷	-	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	-	566 219 561,34	593 304 236,25	621 742 365,25	651 601 580,50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	60 756 184,25	65 020 296,62	69 498 394,26	74 201 216,99
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%	-	18 226 855,28	19 506 088,99	20 849 518,28	22 260 365,10
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-	42 529 328,98	45 514 207,63	48 648 875,98	51 940 851,89
(+) AJUSTES PARTIDAS QUE NO REFELAN EFECTIVO	-	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31
(-) INVERSIÓN INICIAL	17 500 000,00				
(-) AMORTIZACIÓN CREDITOS ACTUALES	-	7 496 737,82	7 886 568,19	8 296 669,73	8 728 096,56
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(17 500 000,00)	38 253 079,47	40 848 127,76	43 572 694,56	46 433 243,64

²⁷ Los gastos no desembolsables se refieren al gasto por depreciación, calculados de la variación entre la depreciación acumulada del año 2019 y el año 2020.

Tabla 35.

Proyección del flujo de caja de La Librería Costarricense S.A. para los próximos cuatro años, bajo un escenario conservador (en colones)

INGRESOS	0	1	2	3	4
VENTAS CLIENTES AL DETALLE	-	246 013 340,17	253 393 740,38	260 995 552,59	268 825 419,17
VENTAS CLIENTES INSTITUCIONALES	-	369 020 010,26	380 090 610,57	391 493 328,89	403 238 128,75
TOTAL INGRESOS	-	615 033 350,44	633 484 350,95	652 488 881,48	672 063 547,92
EGRESOS					
COMPRAS	-	387 795 545,97	399 429 412,35	411 412 294,72	423 754 663,56
GASTOS ADMINISTRACION Y OPERACIÓN	-	170 982 457,51	176 111 931,23	181 395 289,17	186 837 147,85
IMPREVISTOS 2%	-	12 300 667,01	12 669 687,02	13 049 777,63	13 441 270,96
CAPACITACIONES		1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
PUBLICIDAD Y PROMOCION		600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00
SITIO WEB		832 312,80	832 312,80	832 312,80	832 312,80
GASTO FINANCIERO		11 076 654,58	10 686 824,21	10 276 722,67	9 845 295,84
GASTOS NO DESEMBOLSABLES	-	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	-	587 808 126,18	604 550 655,93	621 786 885,30	639 531 179,32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	27 225 224,26	28 933 695,02	30 701 996,18	32 532 368,60
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%		8 167 567,28	8 680 108,51	9 210 598,85	9 759 710,58
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-	19 057 656,98	20 253 586,52	21 491 397,33	22 772 658,02
(+) AJUSTES PARTIDAS QUE NO REVELAN EFECTIVO		3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31	3 220 488,31
(-) INVERSIÓN INICIAL	17 500 000,00				
(-) AMORTIZACIÓN CREDITOS ACTUALES	-	7 496 737,82	7 886 568,19	8 296 669,73	8 728 096,56
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(17 500 000,00)	14 781 407,47	15 587 506,64	16 415 215,90	17 265 049,78

Es importante mencionar, que, como punto de partida para la proyección de ingresos, se consideró como base las ventas de los primeros doce meses del periodo 2020, equivalentes a ₡597 119 757,70. Se puede concluir que en un escenario optimista el crecimiento en ventas al cabo de cuatro años es de 21,55% y de 12,55% en un escenario conservador. Esto se traduce en un promedio de utilidad operativa de 10,04% para el escenario optimista y 4,64% para el escenario conservador.

Como se planteó anteriormente, las razones se basan en el índice de crecimiento en ventas para cada escenario, junto con el índice de gastos operativos proyectados para cada uno. Los porcentajes de utilidad neta serían en promedio de 6,97% en el escenario optimista y cerca del 3,24% para el panorama conservador.

Por último, debe resaltarse que cualquier rendimiento obtenido por debajo de los parámetros establecidos, anteriormente, corresponderán a un resultado pesimista de la compañía.

Cálculo del Costo Capital Promedio Ponderado:

A continuación, se procede a calcular el costo capital promedio ponderado de la Librería Costarricense S.A., tomando en cuenta los rendimientos exigidos para el capital propio y el costo de la deuda.

Cálculo de costo capital (Ke)

De acuerdo con Hernández y Mora (2009) de la Catedra de Finanzas de la Escuela de Administración de Negocios del Tecnológico de Costa Rica, es necesario idear un modelo a partir de la teoría e información proveniente de los Estados Unidos, lo cual deriva en una serie de ajustes necesarios para eliminar ciertas distorsiones y equiparar así la información requerida para estimar retornos exigidos por los socios sobre mercado emergente escogido, que en este caso es Costa Rica. A partir de esta premisa desarrollan la siguiente ecuación a partir de la cual se trabaja el ajuste correspondiente para Costa Rica:

$$E(ke)_{CRS} = R_f_{USA} + \text{Beta}_{Ind. USA Ajustada} \times (\text{Premio}_{USA} + \text{Premio adicional por riesgo país})$$

Para el caso de La Librería Costarricense S.A., Hernández y Mora (comunicación personal, 25 de agosto de 2021) establecen los siguientes indicadores para determinar el costo capital en un mercado maduro como el de Estados Unidos, calculándolo de la siguiente manera:

- Beta de 3,08 - Para la actividad desarrollada ajustado por no diversificación de negocios. (Universidad de Nueva York, 2021)
- R_f de 1,29% - Tasa libre de riesgo a largo plazo de Estados Unidos. (Departamento de Tesorería de USA, 2021)
- Premio de 4,38% - Premio por riesgo mercado maduro ajustado por efecto COVID. (Universidad de Nueva York, 2021)
- A partir de estos datos se calcula K_e para un mercado maduro como el de Estados Unidos de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 K_e \text{ USA} &= R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) \\
 K_e \text{ USA} &= R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) \\
 K_e \text{ USA} &= 1,29\% + 3,08 \times 4,38\% \\
 K_e \text{ USA} &= 14,78\%
 \end{aligned}$$

El K_e calculado para Estados Unidos, debe ajustarse de tal manera que responda a la realidad de la economía costarricense, sumándole el riesgo país de Costa Rica. Es decir, debe tomarse en cuenta el “spread” o margen entre los bonos de Costa Rica contra los de Estados Unidos:

- Como ya se mencionó la tasa libre de riesgo de Estados Unidos es de 1,29%.
- La tasa de riesgo de país de Costa Rica es de 5,31%. (Banco Central de Costa Rica, 2021)
- El margen entre ambas tasas es de 4,02%.
- A partir de estos datos se calcula K_e ajustado para el mercado costarricense de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 K_e \text{ Ajustado por riesgo país} &= K_e \text{ USA} + \text{Margen entre bonos CR y USA} \\
 K_e \text{ Ajustado por riesgo país} &= 14,78\% + 4,02\% \\
 K_e \text{ Ajustado por riesgo país} &= 18,80\%
 \end{aligned}$$

Por último, de acuerdo con el modelo propuesto Hernández y Mora (2009), se debe adaptar la tasa de descuento obtenida, tomando en cuenta la inflación esperada para Costa Rica y para Estados Unidos aplicando la siguiente ecuación:

$$Ke_{\text{ Empresa Costa Rica}} = (1 + Ke_{\text{ Ajustado por riesgo país}}) \times (1 + \text{Tasa devaluación } \text{C} / \text{\$}) - 1$$

- La inflación proyectada para Costa Rica es de 4%. (Banco Central de Costa Rica, 2021)
- La inflación proyectada para Estados Unidos es de 1,40%. (Departamento de Tesorería de USA, 2021)
- Conociendo estos datos se puede calcular el Ke para La Librería Costarricense S.A:

$$Ke_{\text{ Librería Costarricense S.A.}} = (1 + 18,80\%) \times (1 + 4\% / 1 + 1,40\%) - 1$$

$$Ke_{\text{ Librería Costarricense S.A.}} = 21,85\%$$

Una vez aplicado el modelo propuesto, se determina que el costo capital sobre los recursos propios de La Librería Costarricense S.A. es de 21,85%.

Costo de la Deuda

Actualmente La Librería Costarricense S.A. cuenta con un único financiamiento del Sistema Nacional de Banca para el Desarrollo. El costo de dicho financiamiento es de 5,2% anual.

Determinando el costo capital promedio ponderado

Como se manifiesta en el Balance General de La Librería Costarricense S.A.²⁸ la relación entre la deuda y el patrimonio de la empresa, actualmente se compone de 46,07% deuda y 59,93% patrimonio. Aunado, a que ya se conoce el costo del capital y de la deuda empresa, se procede a determinar el costo capital promedio ponderado de la Librería Costarricense S.A.:

$$CCPP = (Kd (1-t) \times D / D+P) + (Ke \times P / D + P)$$

$$CCPP = (5,20\% \times (1-30\%) \times 46,07\%) + (21,85\% \times 59,93\%)$$

²⁸ Ver Anexo 14: Balance de Situación Financiera de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020

$$CCPP = 13,46\%$$

El costo capital promedio ponderado de la Librería Costarricense S.A. es de 13,46%

Validación Financiera

A partir del costo capital promedio ponderado (CCPP) se calcula el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La Tabla 36 muestra los resultados obtenidos para el proyecto propuesto:

Tabla 36
Proyección del VAN y el TIR para la propuesta realizada a La Librería Costarricense S.A.

FUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
OPTIMISTA	-C 17 500 000,00	C38 253 079,47	C40 848 127,76	C43 572 694,56	C46 433 243,64
CONSERVADOR	-C 17 500 000,00	C14 781 407,47	C15 587 506,64	C16 415 215,90	C17 265 049,78
VALIDACIÓN	VAN	TIR			
OPTMISTA	C93 246 816,65	223%			
CONSERVADOR	C25 818 289,92	80%			

Nota: La tabla muestra la proyección del VAN y el TIR a una tasa de descuento del 13,46%, equivalente al CCPP de la empresa.

Los resultados obtenidos, muestran que la aplicación de la propuesta es deseable pues posee rendimiento que son notablemente superiores a la inversión inicial. En el caso del panorama optimista el índice de deseabilidad del proyecto es 5,33, es decir el VAN del proyecto es más de cinco veces mayor a la inversión inicial solicitada; para el caso del panorama conservador, es de 1,48.

Es importante mencionar que, ante la proyección de ambos escenarios, se lograron definir las metas a corto, mediano y largo plazo, que persigue La Librería Costarricense S.A. en su planteamiento estratégico, que se mide a través del Cuadro de Mando Integral.

Estas metas serán controladas mediante vector de seguimiento de metas, en donde el nivel óptimo del alcance de las mismas, estará definido por los ingresos esperados y márgenes definidos en escenario optimista, el nivel de intermedio del alcance de metas estará determinado entre el límite establecido, para el escenario optimista y los límites definidos en el escenario conservador, lo cual también permite establecer que el desempeño financiero

deficiente corresponde por todos aquellos resultados que se encuentre por debajo de las proyecciones para el escenario conservador.

Cabe resaltar que las proyecciones realizadas en los ingresos buscan dar sostenibilidad al negocio, el cual durante la pandemia tuvo un repunte importante. No obstante, el planteamiento busca mantener una coherencia con el comportamiento, que venía presentando antes de la pandemia, para mantener el desempeño financiero sobre un nivel normal según su comportamiento histórico.

Se concluye, que a partir de la propuesta se generan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, la cual incluye las ventas futuras, los márgenes de utilidad y la aplicación de las estrategias que le van a permitir a la empresa garantizar su estabilidad financiera. Los resultados obtenidos consuman, que la implementación de las estrategias es viable para los escenarios planteados, por lo que se sugiere adoptar las estrategias de trabajo propuestas.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Actualmente, La Librería Costarricense S.A. es una pequeña empresa que basa su dirección operacional a partir del conocimiento empírico de sus dueños, gestión que le ha permitido alcanzar a través de los años un marcado posicionamiento organizacional en los cantones de San Ramón y Palmares. Lo anterior, hace constar un gran potencial de crecimiento de la compañía y una clara necesidad por diseñar una adecuada planificación estratégica, que sirva como guía, para operar con acciones tácticas establecidas bajo una estructura organizacional definida.

De acuerdo al análisis de los objetivos actuales de La Librería Costarricense S.A., se estima que su definición se encuentra formulada de forma muy general, así como poco realista, haciendo que su alcance y medición sea muy difícil de lograr, además de esto, los directivos de la empresa no cuentan con un plan de ejecución claro, para el mejoramiento de sus finanzas, por ende, el crecimiento sostenido deseado se vuelve incierto.

Según el estudio organizacional realizado, el marco estratégico actual de La Librería Costarricense S.A. se encuentra desactualizada, desatendiendo las nuevas necesidades de su mercado actual, el cual busca más allá de un buen precio o producto, una experiencia de compra y un servicio diferenciado, viéndose afectado de esta manera, su crecimiento además de su posición.

La investigación realizada, también logró revelar que la estructura organizacional actual presenta una deficiencia en la definición de puestos, dado que, según una encuesta realizada a los empleados, existen funciones inadecuadas e incluso innecesarias por falta de procedimientos claros, lo que conlleva a discrepancias en la toma de decisiones, dando como resultado, vacíos en los distintos niveles jerárquicos.

Además, al realizar el análisis gerencial de La Librería Costarricense S.A., se detecta cierta falta a nivel de comunicación empresarial, dado que su estrategia actual acerca de lo que se pretende ofrecer, como valor agregado en los distintos esfuerzos de negocio, es desconocida por la mayoría de sus colaboradores, volviendo la razón de ser de la organización poco identificada por sus clientes por medio del servicio brindado.

Con la aplicación de la herramienta Escala de Clima Organizacional (EDCO), se obtuvo una calificación media, creando conciencia sobre el ambiente laboral medio, el cual atiende aspectos como lo son: el compromiso con la empresa, la motivación del empleado, el liderazgo de los encargados y la proactividad. Los temas anteriores están estrechamente relacionados al desempeño de los colaboradores, por lo que su descuido a nivel gerencial puede afectar de manera directa el rendimiento operacional.

Al analizar el desempeño de la empresa con sus competidores, se observa a La Librería Costarricense S.A. un poco rezagada respecto a temas relacionados a la identidad de marca, dado que varias empresas calificadas como competencia directa, manejan dentro de sus mecanismos de mercadeo, una imagen corporativa diferenciada, utilizando tanto su logo como una combinación de colores relacionados a sus valores corporativos, a través de los medios publicitarios y sus puntos de venta, convirtiendo el servicio brindado en una experiencia de compra única para con los clientes.

Añadido a lo anterior, para La Librería Costarricense S.A., la implementación de una plataforma tecnológica que otorgue la capacidad de vender, así como promocionar sus productos y servicios, a través de medios digitales, en lugar de ser una alternativa como canal de mercadeo, se ha vuelto una necesidad. Conforme pasa el tiempo, además de tener pérdidas por ventas no percibidas, se debilita el nivel competitivo frente a su mercado.

Al analizar los segmentos de clientes, se logró identificar que los clientes institucionales propios del sector público, solo una cuarta parte de estos afirman llevar a cabo sus compras por medio de caja chica, el resto de estos las realizan por medio de la Contratación Directa. Es por ello, que se percibe una oportunidad de mejora en las finanzas de La Librería Costarricense S.A, en función a los ingresos por ventas a través del Sistema Integrado de Compras Públicas con instituciones públicas del gobierno costarricense.

Por lo tanto, es de total relevancia que La Librería Costarricense S.A. al emprender la propuesta, enfatice sus esfuerzos en el planteamiento estratégico, dado que su correcta definición es fundamental para cumplir de los objetivos deseados. Por consiguiente, como primer plano es esencial que los gestores del proyecto comprendan, de forma integral, los recursos y capacidades actuales, con la intención diseñar las acciones oportunas que mejoren cada proceso hasta llegar a la aspiración organizacional plateada.

A parte, al estudiar la situación actual de La Librería Costarricense S.A. se visualiza a través de su capacidad organizacional, una oportunidad de un rediseño organizacional. Dicho lo anterior, los cambios en la estructura de puestos que favorezcan en la disponibilidad de los colaboradores por adquirir nuevas habilidades técnicas, fortalecerán de forma directa en la eficiencia de los procesos internos, por consecuente, el servicio que se brinda.

Con base en los hallazgos encontrados, a lo largo de la investigación realizada a La Librería Costarricense S.A., es de suma relevancia hacer mención sobre el valor agregado con el que se cuenta al utilizar la herramienta Cuadro de Mando Integral en la implementación y gestión de la estrategia. Lo anterior, dado a que sus características en funcionalidad y estructura, permite dar un seguimiento oportuno a la evolución de los objetivos previamente establecidos, guiando, con base en los resultados de las métricas de desempeño, una oportuna toma de decisiones en pro a la visión organizacional planteada.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar un replanteamiento del marco estratégico actual, con la intención de reorientar los esfuerzos de La Librería Costarricense S.A. hacia un norte claro, con objetivos realistas y alcanzables. Por ende, moldear la misión de manera tal logré responder al modelo de negocios deseado.

Es necesario prestar atención a los cambios a nivel operativo del entorno competitivo, considerando tanto las actualizaciones en sistemas contables como los relacionados a temas de mercadeo. En vista de lo anterior, se recomienda destinar recursos en la automatización de los procesos internos, de manera tal, el foco de los esfuerzos se centre en brindar un servicio diferenciado a sus clientes.

También se considera oportuno, implementar una reestructuración organizativa alineada a la visión empresarial propuesta, ya que concede a la compañía el aprovechamiento de su talento humano y su capital informativo, evitando sobrecarga de trabajo y tiempos de ocios entre colaboradores, garantizando de forma tal el cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente planteados.

De igual forma es muy importante que La Librería Costarricense S.A., realice inversiones tanto en activos tangibles como no tangibles, por medio de adquisición de plataformas tecnológicas especializadas con una adecuada capacitación del personal en el

manejo de estas, dando respuesta a la necesidad de llevar a cabo ventas a través de medios digitales.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se recomienda fomentar un adecuado clima organizacional, por medio de actividades extracurriculares que fortalezcan temas relacionados al liderazgo y los valores organizacionales, con la intención de influir de manera positiva al equipo de trabajo. De igual manera, crear mecanismos de incentivos que contribuyan a la motivación y compromiso del empleado, por medio de asociaciones con entidades del sector salud y educativo, para que ofrezcan promociones y facilidades de pago a los colaboradores.

La comunicación dentro de cada proceso o nivel organizacional, es fundamental para la eficiente ejecución de la estrategia, por lo que se recomienda mejorar las líneas de comunicación tanto ascendentes como descendentes, a través del uso de mecanismos como lo son correos electrónicos, llamadas telefónicas o bien, grupos en WhatsApp. De tal manera, el flujo de información sea transparente, y logre compartirse de forma puntual y precisa, con la intención de que se pueda atender las distintas situaciones que puedan generar contratiempos en las distintas operaciones de negocio de manera inmediata.

Se recomienda asignar un puesto destinado para gestionar la creación de ofertas en línea a través del Sistema Integrado de Compras Públicas, con el objetivo de aprovechar las ventas con entes públicos que utilizan la Contratación Directa para llevar a cabo sus compras de proveeduría y mobiliario.

Es preciso aclarar que la falta de acatamiento de los puntos mencionados en el apartado anterior puede representar una limitante a nivel competitivo y un riesgo de gran dimensión a nivel organizacional por el hecho de que se consideran puntos medulares en la gestión diaria de negocio. Es por esto que se sugiere para La Librería Costarricense S.A. poner en práctica el Plan Estratégico propuesto, dado que fue desarrollado para dar respuesta a las verdaderas necesidades y exigencias del mercado en que se desenvuelve actualmente.

Con base a lo anterior, se recomienda para la ejecución de dicho Plan Estratégico, la implementación del Cuadro de Mando Integral, el cual sirve como herramienta esencial para la gestión de la ejecución y la medición del proyecto, garantizando en gran manera el cumplimiento de los objetivos establecidos y los procesos de mejora continua de la

organización, caracterizándose por su estructura y mutabilidad, la cual facilita a sus gestores la toma de decisiones y la pronta respuesta ante cambios del entorno.

Anexos

Anexo 1.

Indicadores cantonales de la Zona de Occidente

Cantón	Población Total	% población en Occidente	Hombres por cada 100 mujeres	Tasa Neta de participación	Población fuera de la fuerza de trabajo				
					Pensionado	Rentista	Estudia	Oficio Doméstico	Otros
San Ramón	80.566	25%	96,4	51,0%	10,5%	0,4%	36,3%	38,9%	13,9%
Palmares	34.716	11%	97,1	51,7%	11,0%	0,3%	35,5%	39,6%	13,6%
Atenas	25.460	8%	100,1	50,7%	13,6%	0,8%	32,3%	40,5%	12,8%
Zarcero	12.205	4%	100	54,8%	7,5%	0,5%	36,7%	48,2%	7,1%
Naranjo	42.713	13%	95,8	50,7%	8,5%	0,3%	34,6%	44,3%	12,2%
Valverde Vega	18.085	6%	96,5	50,8%	8,9%	0,2%	32,7%	45,4%	12,7%
Poás	29.199	9%	98,8	53,1%	9,5%	0,3%	13,2%	45,6%	12,8%
Grecia	76.898	24%	98,4	53,8%	10,9%	0,3%	33,7%	43,4%	11,6%
Total	319.842	1	97,53	52,01%	10,33%	0,37%	32,74%	42,24%	12,57%

Cantón	Población ocupada por sector económico				Nivel educativo de la población					
	Primario	Secundario	Terciario	Ningún año	Primaria Incompleta	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa	Superior	
San Ramón	16,8%	17,9%	65,3%	3,9%	15,2%	27,2%	18,1%	12,2%	23,4%	
Palmares	9,4%	23,8%	66,8%	2,6%	13,2%	27,5%	19,0%	12,0%	25,6%	
Atenas	12,5%	20,4%	67,1%	3,3%	15,0%	27,2%	16,4%	12,2%	26,1%	
Zarcero	39,6%	15,8%	44,6%	3,6%	17,5%	32,7%	16,0%	12,4%	17,7%	
Naranjo	17,1%	25,3%	57,5%	4,1%	16,9%	28,5%	19,4%	12,4%	18,6%	
Valverde Vega	17,0%	26,3%	56,7%	4,5%	18,0%	31,1%	17,4%	11,9%	17,1%	
Poás	16,8%	24,4%	58,7%	4,2%	16,8%	34,0%	16,9%	10,2%	17,9%	
Grecia	15,8%	25,4%	58,8%	3,9%	16,7%	28,1%	17,0%	12,2%	22,1%	
Total	16,34%	22,52%	61,12%	3,79%	15,95%	28,67%	17,74%	12,01%	21,82%	

Nota: Tomado de Indicadores Cantonales, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011.

Anexo 2. Cálculo del tamaño de la empresa

La diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determina con base en los resultados de la fórmula establecida por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) en el decreto ejecutivo 37121, el cual incluye el personal promedio empleado; el valor de las ventas anuales netas, de los activos fijos y el de los activos totales en el último periodo fiscal. Para ello el Ministerio de Economía Industria y Comercio pone a disposición de los usuarios una calculadora que toma en cuenta los criterios Técnicos necesarios para definir el tamaño de las empresas.

La Figura No. 46 una imagen de la herramienta que pone el Ministerio de Economía Industria y Comercio para facilidad de los usuarios.

Calculadora Virtual para determinar el tamaño de una empresa

Conozca el Tamaño de su Empresa

¿Qué es una PYME? ¿Qué es la condición PYME? **Tamaño de una empresa** PYME Registrada

El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos.

Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

Clasificación de PYME

Sector de la Empresa

Personal Promedio Empleado

Valor de Ventas Anuales Netas (¢)

Valor de los Activos* (¢)

*Para el Sector Industrial colocar el valor de los Activos Fijos.
*Para los Sectores Comercio, Servicios y TIC colocar el valor de los Activos Totales.

Valor de P 0

Tamaño No establecido

Nota: La herramienta anterior es de acceso web y es gratuita para quien desee utilizarlo. Tomado de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>, Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2020.

Anexo 3.

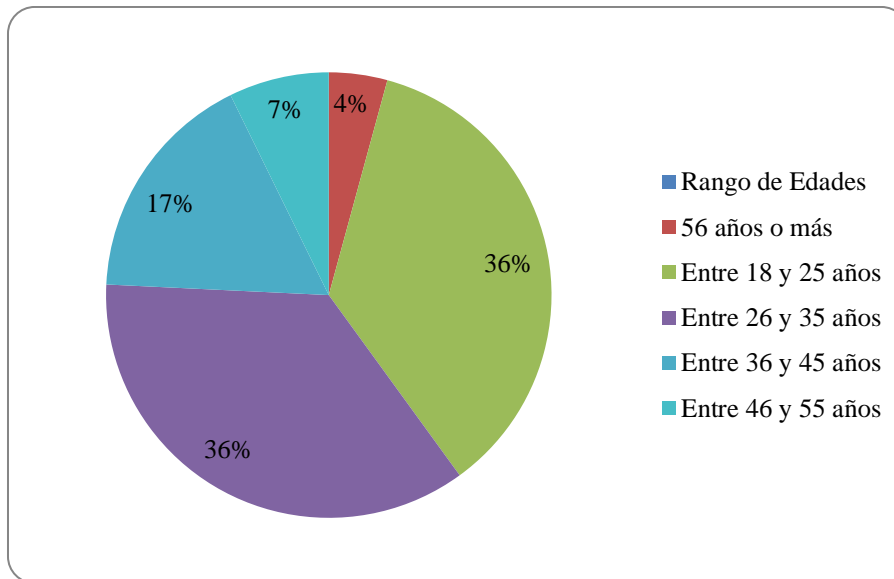
Evaluación de factores relacionados a la empresa y su entorno competitivo.

FUERZA	Evalue los siguientes factores relacionados a la empresa y su entorno competitivo.	1	2	3	4	5
La amenaza de nuevos competidores	Acceso favorable a economías de escala ya sea en costos o ventas.					X
	Fuerte diferenciación en producto/servicio			X		
	Nivel de inversión requerido para desarrollar el negocio					X
	El consumidor asume costos adicionales si cambia de proveedor			X		
	Dificultad de acceso a canales de distribución	X				
	Normativa, certificados de calidad o requerimientos técnicos para entrar al mercado				X	
	Sector en etapa de madurez				X	
	Nivel de posicionamiento de marca			X		
PODER DE NEGOCIACION CLIENTES	Dependencia de clientes/ alta concentración en ventas			X		
	Diferenciación en producto/servicio			X		
	Posibilidad de que un cliente realice integración hacia atrás		X			
	Exigencia del cliente por el nivel de calidad del producto					X
	Exigencia de beneficios adicionales por parte del cliente.					X
	Los clientes plantean una fuerte amenaza dado a su poder de negociación.			X		
	Los cambios de clientes impactan significativamente los resultados			X		
	Los clientes tienen fuerte influencia a la hora de negociar los precios		X			
	Los clientes pueden cambiar de proveedor a bajo costo					X
	Nivel de diversidad en cartera de clientes					X
DE PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Dependencia de proveedores/ alta concentración en compras	X				
	Es difícil sustituir el producto o servicio con otro proveedor del mercado		X			
	Posibilidad de que el proveedor realice integración hacia adelante	X				
	Los cambios de proveedor generan costos adicionales	X				
	Los proveedores representan una fuerte amenaza		X			
	Los proveedores establecen las condiciones de precios y negociación			X		
	Diversidad en cartera de proveedores					X
Amenaza de productos y	Existen productos diferentes que pueden cumplir una función similar al nuestro					X
	Las temporadas generan que productos diferentes desplacen el nuestro					X
Análisis de la competencia	Existen en el mercado varios competidores de tamaño similar				X	
	Diferenciación en el producto o servicio ofrecido		X			
	Nivel de competencia desleal		X			
	Nivel de barreras de salida				X	
	Nivel de oferta en el mercado genera guerrilla de precios		X			

Evalué el nivel de afectación de los factores del macroentorno en la operativa de la empresa.		NIVEL DE AFECTACION BAJO -----ALTO				
FACTOR	CARACTERISTICA	1	2	3	4	5
POLITICO	Afectación por políticas de gobierno vigentes.		X			
	Amenaza por políticas de gobierno en proceso.	X				
	Afectación por tratados internacionales vigentes	X				
	Amenaza por tratados Internacionales en proceso.		X			
ECONOMICO	Impacto financiero por variación de tipo de cambio.				X	
	Impacto financiero por variación de tasas de interés.				X	
	Impacto financiero por variación en precios.				X	
	Impacto financiero por cambio en dinámica del sector.			X		
SOCIAL	Afectación por cambio en poder adquisitivo de clientes.				X	
	Afectación por mayor nivel de ahorro en los hogares.				X	
	Afectación por cambios en gustos y preferencias de los clientes			X		
	Afectación por factores culturales, étnicos y religiosos de los clientes.	X				
TECNOLOGICO	Afectación por ausencia de e-commerce activo.					X
	Afectación por uso inadecuado de sistemas de información interno.			X		
	Afectación por ausencia de canales digitales de comunicación.				X	
	Afectación por poco uso de redes sociales para incrementar los negocios				X	
ECOLOGICO	Afectación por incumplimiento de regulación sanitaria.	X				
	Amenaza por posibles regulaciones en materia ambiental.	X				
	Afectación por no adecuado manejo de desechos.	X				
	Afectación por no incorporar procesos de ahorro energético.		X			
LEGAL	Incumplimiento en disposiciones Tributarias.		X			
	Incumplimiento en permisos Ministerio Salud.	X				
	Incumplimiento en patentes Municipales.	X				
	Incumplimiento en permisos Colegios Profesionales y otras instituc.	X				

Anexo 4.
Resultado de cuestionario aplicado a clientes particulares

Porcentaje de respuestas por edad para el cuestionario aplicado a los clientes particulares



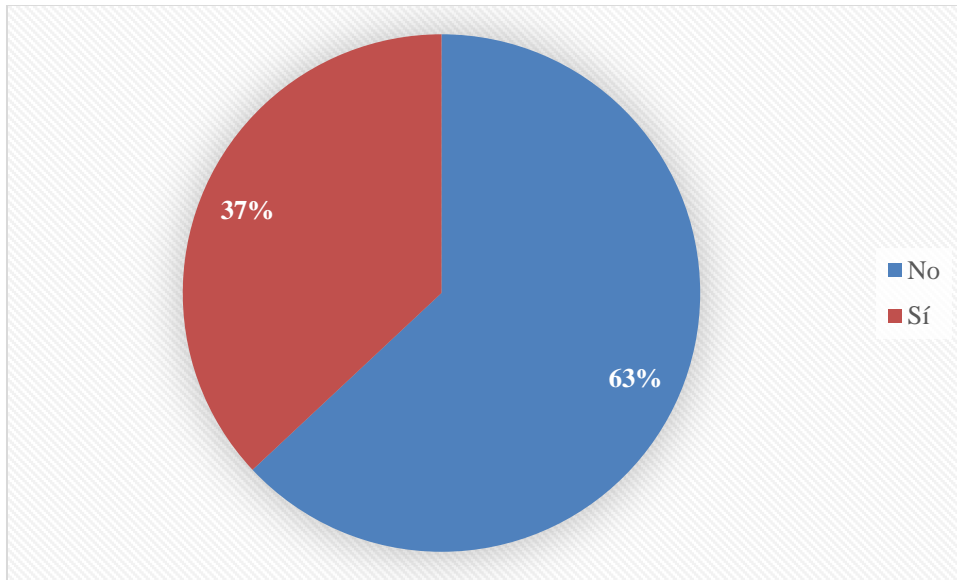
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual por edad de las respuestas obtenidas de los 153 clientes abordados.

Nivel de importancia que brindan los clientes particulares a cada elemento competitivo de las organizaciones

	Muy Importante	Importante	Ligeramente Importante	No es importante	Total
Rapidez en atención	72,12%	23,64%	3,64%	0,61%	100%
Atención personalizada	49,70%	35,76%	13,33%	1,21%	100%
Precios bajos	44,85%	41,21%	12,73%	1,21%	100%
Calidad	82,42%	13,33%	3,64%	0,61%	100%
Variedad de productos	73,94%	23,64%	2,42%	0%	100%
Cercanía al lugar de residencia	38,79%	33,94%	21,82%	5,45%	100%
Ambiente de Compra Familiar	40,00%	41,21%	13,33%	5,45%	100%
Costumbre	24,24%	33,94%	26,06%	15,76%	100%

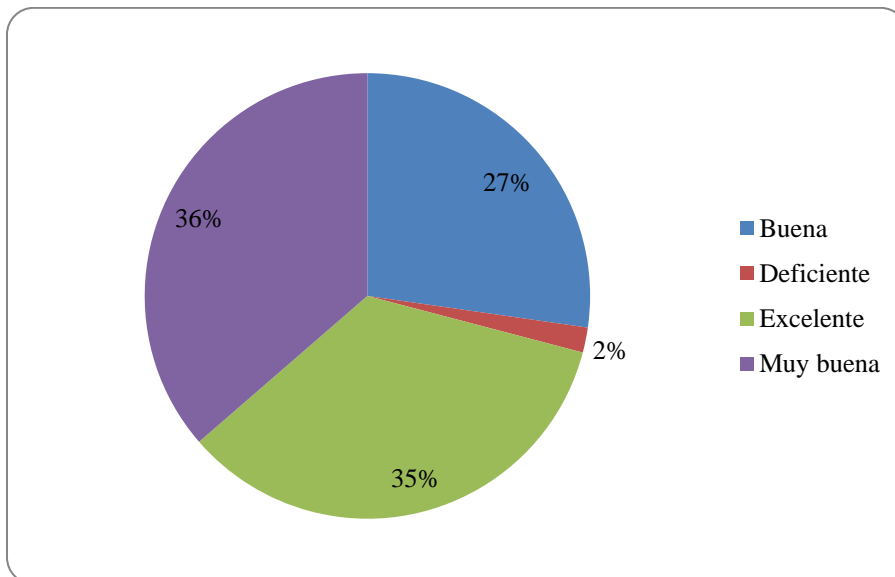
Nota: La tabla anterior muestra el nivel de importancia que brindan los clientes particulares a cada uno de los elementos que se exponen.

Porcentaje de clientes particulares que se consideran o no como clientes frecuentes de la Librería Costarricense S.A.



Nota: El gráfico anterior muestra el porcentaje de clientes particulares que se consideran o no como clientes frecuentes de la Librería Costarricense S.A. Se abordó un total de 153 personas.

Calificación de la experiencia de compra por parte de los clientes particulares de La Librería Costarricense S.A.



Nota: El gráfico anterior demuestra la calificación que dan los clientes particulares a su experiencia de compra en La Librería Costarricense S.A. Se abordó un total de 153 personas.

Porcentaje de clientes particulares que conocen las diversas líneas de productos ofrecidas por La Librería Costarricense S.A.

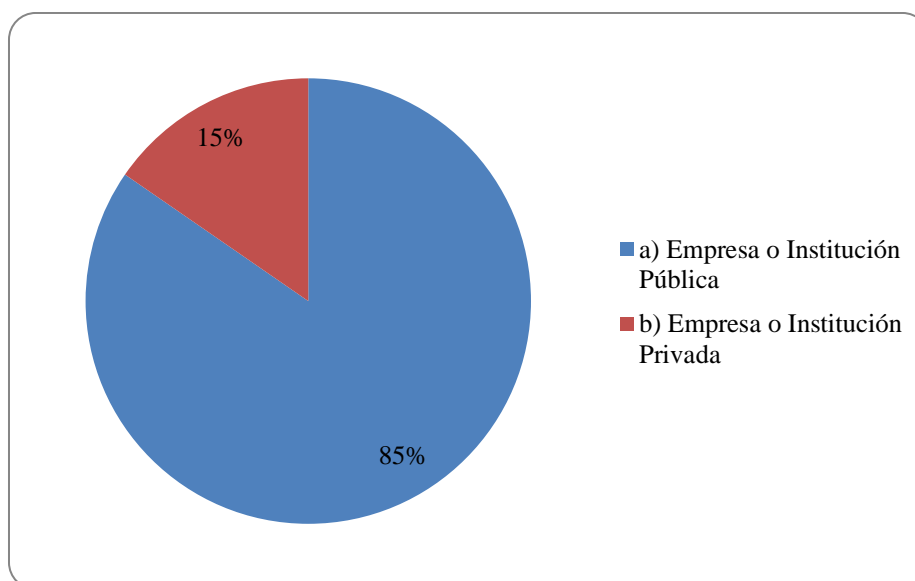
Línea de Producto	Porcentaje de clientes particulares que conocen la línea
Artículos de Librería	92%
Juguetería	68%
Suministros de Equipo y Oficina	88%
Mobiliario	51%

Nota: La tabla anterior expone el grado de conocimiento que poseen los clientes particulares de las líneas de productos ofrecidas por La Librería Costarricense S.A.

Anexo 5.

Resultado de cuestionario aplicado a clientes institucionales.

Porcentaje de organizaciones públicas y privadas abordadas con respecto al total de instituciones que se les aplicó el cuestionario de clientes institucionales.



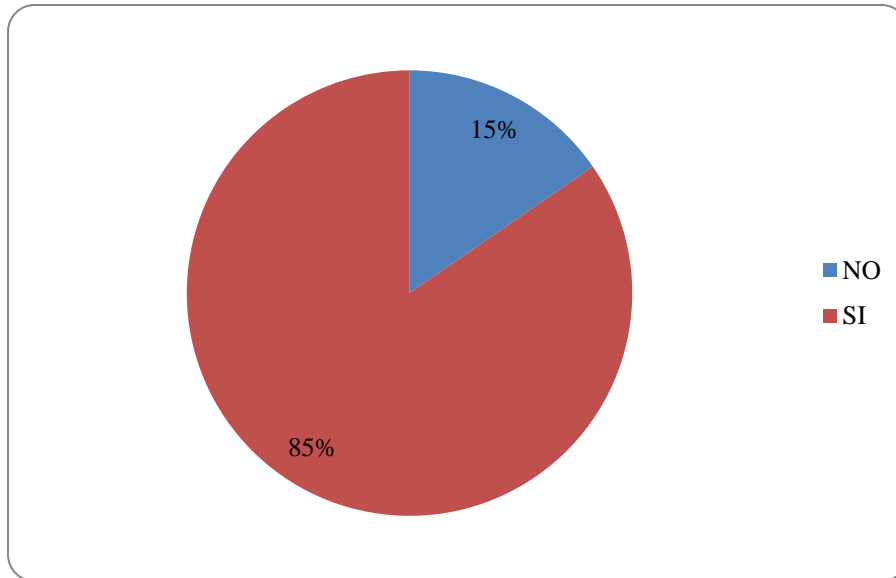
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de las instituciones públicas y privadas abordadas con respecto al total de cuestionarios aplicados al público institucional de La Librería Costarricense S.A. Se trabajó con una muestra de 24 instituciones.

Porcentaje de clientes institucionales que conocen las diversas líneas de productos ofrecidas por La Librería Costarricense S.A.

Línea de Producto	Porcentaje de clientes institucionales que conocen la línea
Artículos de Librería	100%
Juguetería	85%
Suministros de Equipo y Oficina	92%
Mobiliario	62%

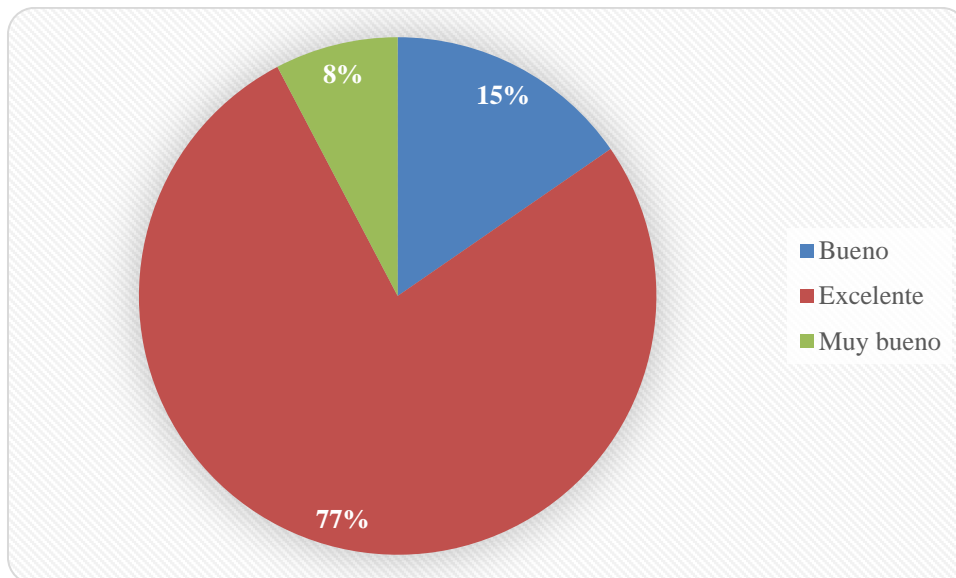
Nota: La tabla anterior expone el grado de conocimiento que poseen los clientes institucionales de las líneas de productos ofrecidas por La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de clientes institucionales que se consideran o no como clientes frecuentes de la Librería Costarricense S.A.



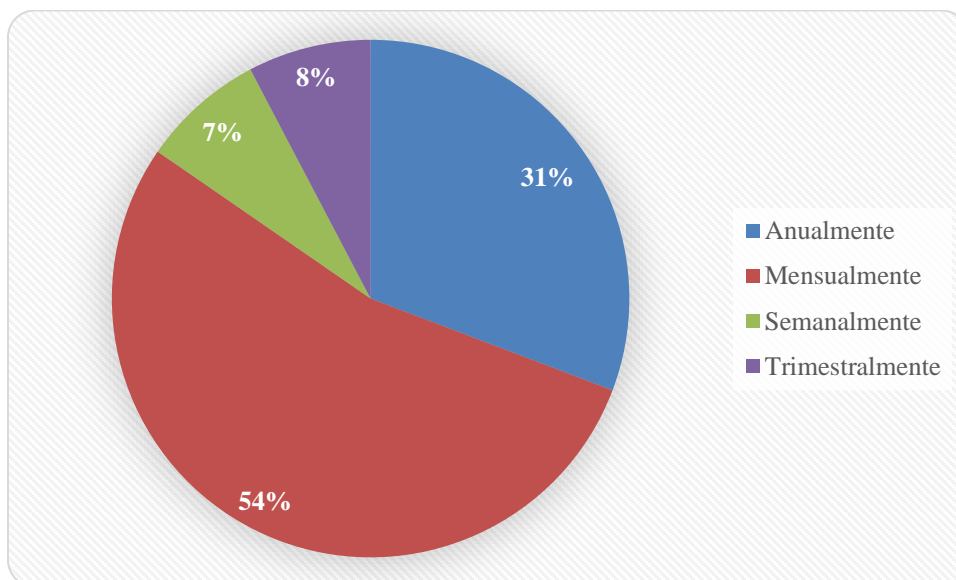
Nota: El gráfico anterior muestra el porcentaje de clientes institucionales que se consideran o no como clientes frecuentes de la Librería Costarricense S.A. Se abordó un total de 24 instituciones.

Calificación de la experiencia de compra por parte de los clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A.



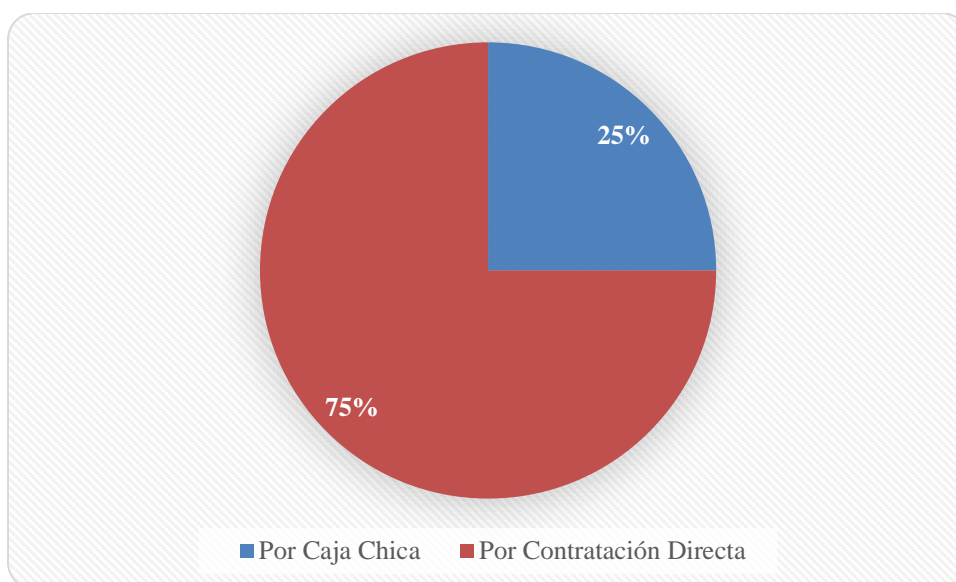
Nota: El gráfico anterior demuestra la calificación que dan los clientes particulares a su experiencia de compra en La Librería Costarricense S.A. Se abordó un total de 24 instituciones.

Frecuencia con la que los clientes instituciones dicen comprar en La Librería Costarricense S.A.



Nota: El gráfico anterior muestra la frecuencia con la que los clientes institucionales dicen comprar en La Librería Costarricense S.A. Se abordó un total de 24 instituciones.

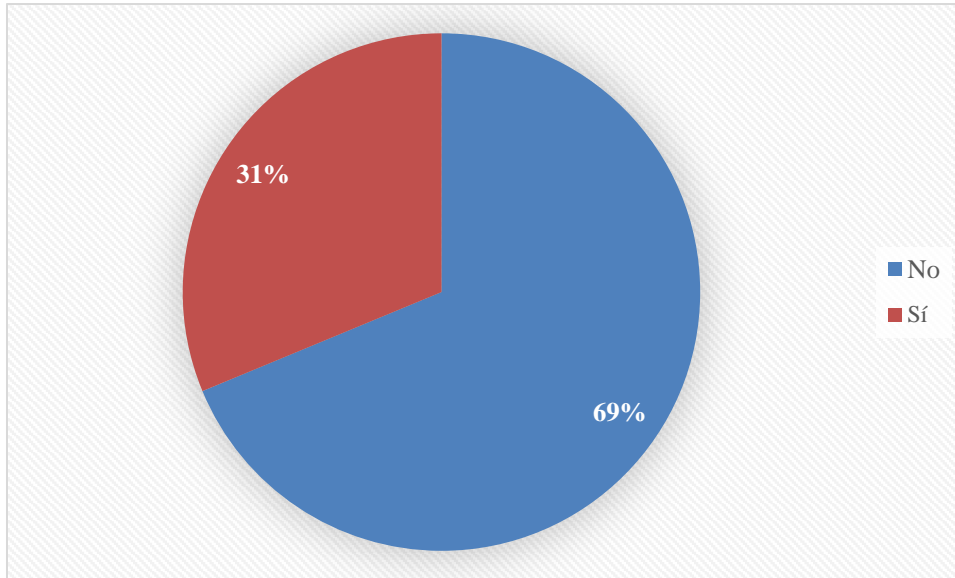
Distribución porcentual de los mecanismos de compra utilizados por los clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A.



Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los diferentes mecanismos de compra utilizados por los clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A., el 75% de los clientes lo hace por Contratación Directa y el 25% restante lo hace por Caja Chica. Se abordó un total de 24 instituciones.

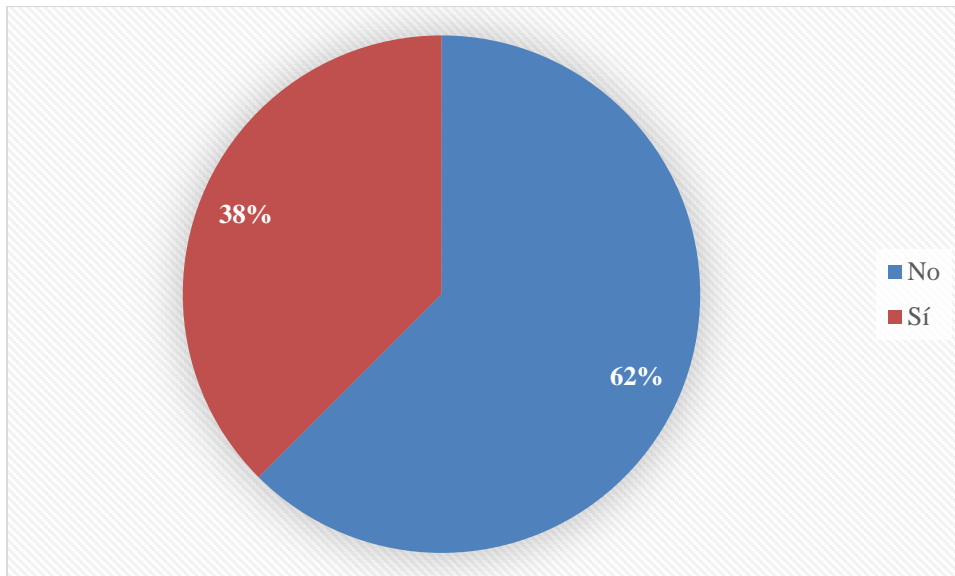
Anexo 6.
Resultados del cuestionario aplicado al personal para la evaluación del Plan estratégico.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no la misión de La Librería Costarricense S.A.



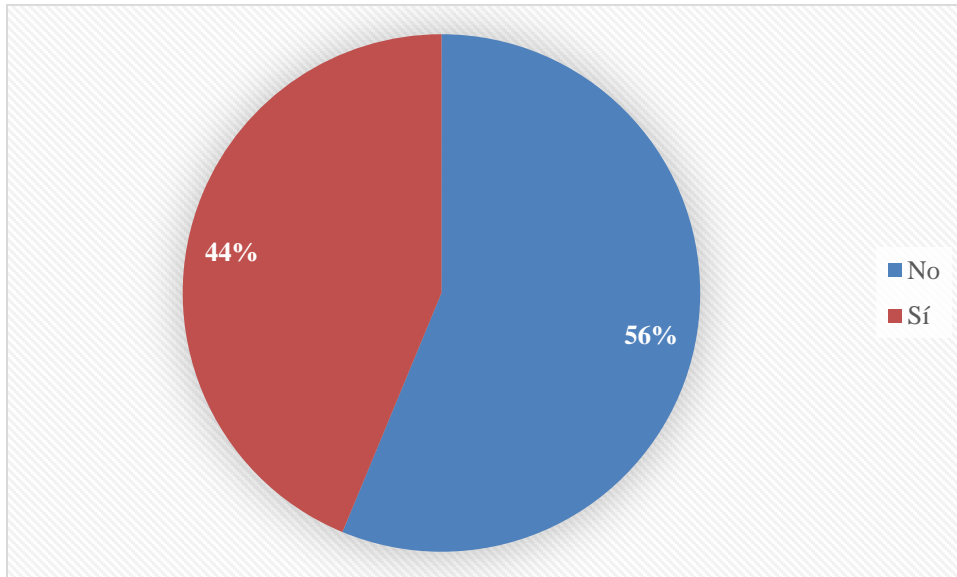
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no la misión de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no la visión de La Librería Costarricense S.A.



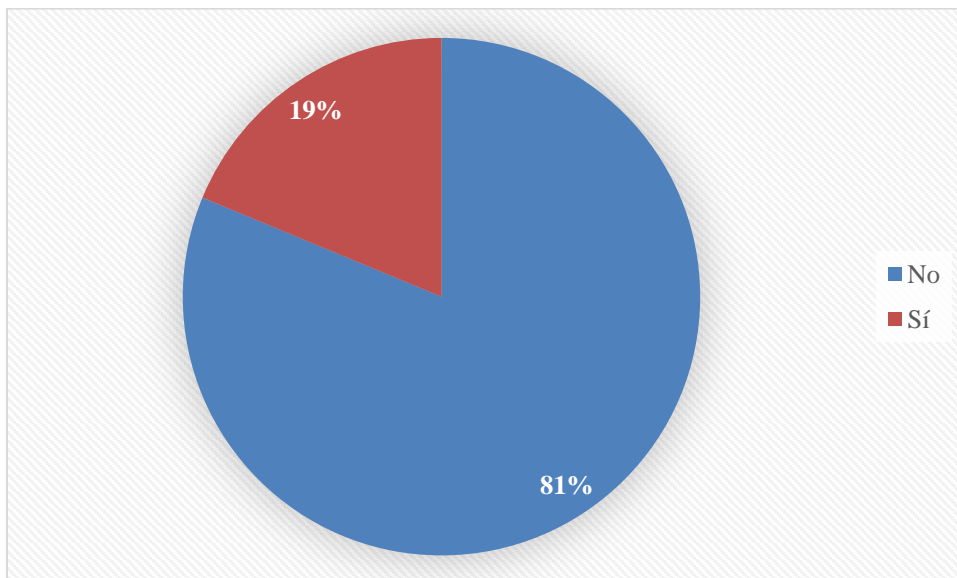
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no la visión de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no los valores de La Librería Costarricense S.A.



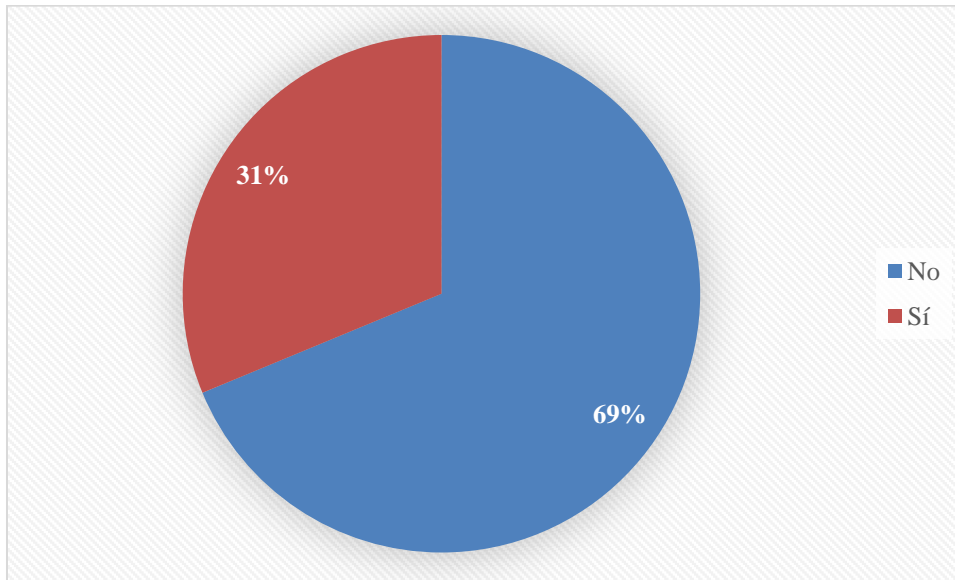
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no los valores de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no los objetivos anuales de La Librería Costarricense S.A.



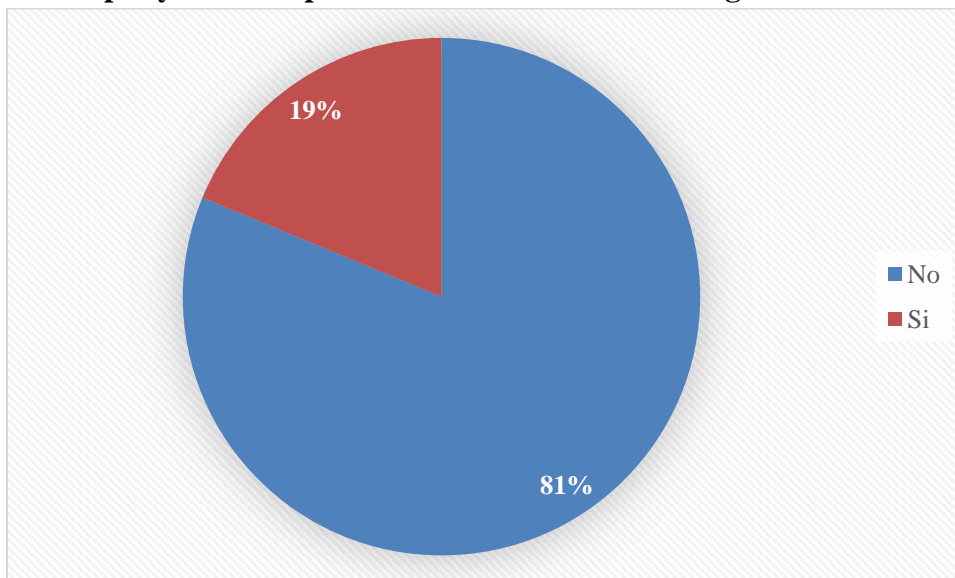
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no los objetivos anuales de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no su papel en el cumplimiento de los objetivos de La Librería Costarricense S.A.



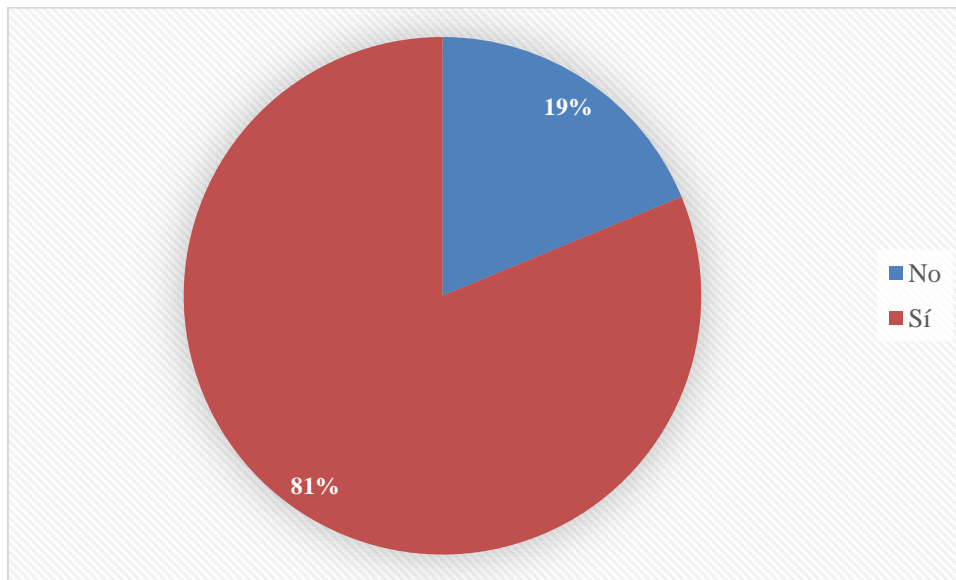
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no su papel en el cumplimiento de los objetivos de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran se encuentran definidos o no los tiempos y acciones para alcanzar los resultados organizacionales.



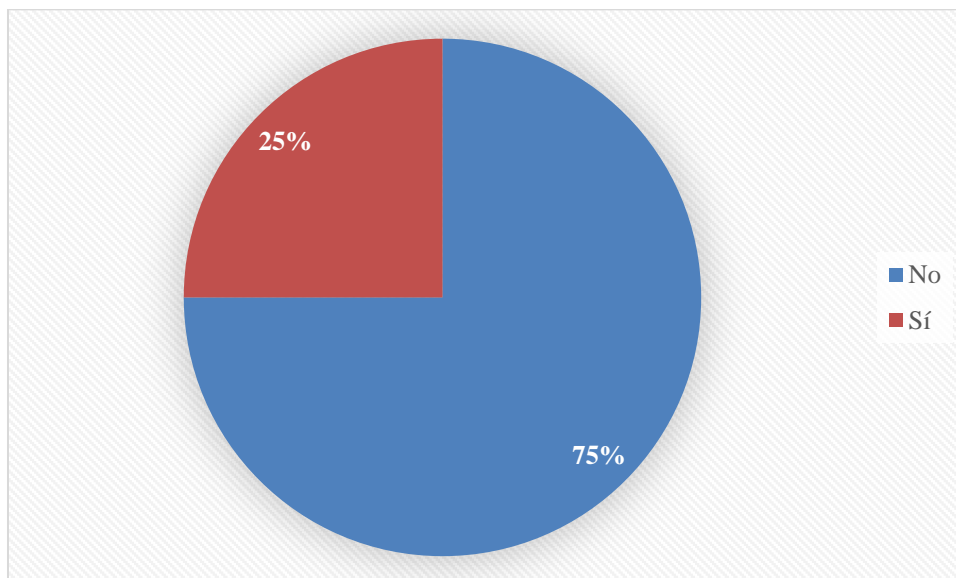
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran que se encuentran definidos o no los tiempos acciones para alcanzar los objetivos organizacionales de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que aseguran conocer o no las empresas competidoras de La Librería Costarricense S.A



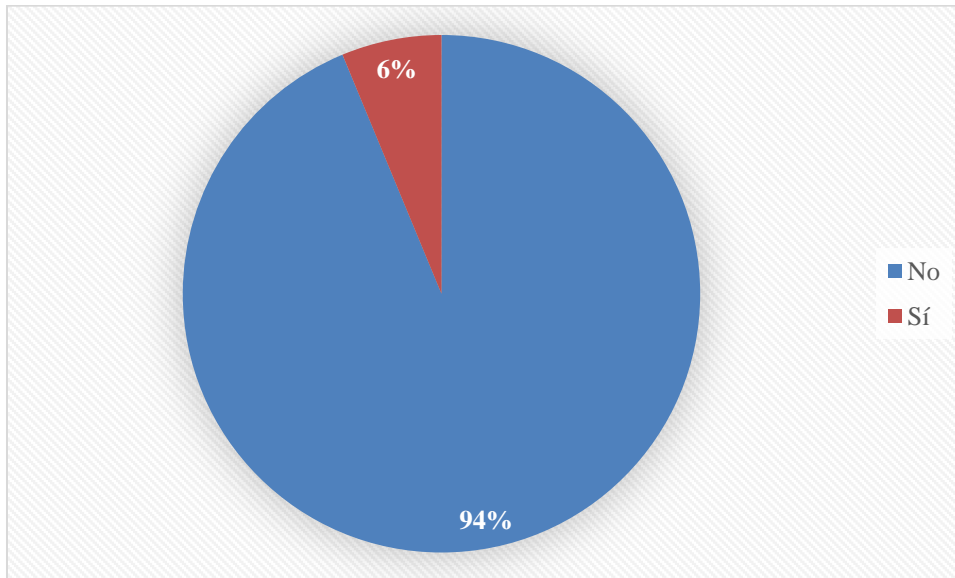
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que aseguran conocer o no las empresas competidoras de La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que tienen claro o no cuál es el valor agregado que ofrece La Librería Costarricense S.A.



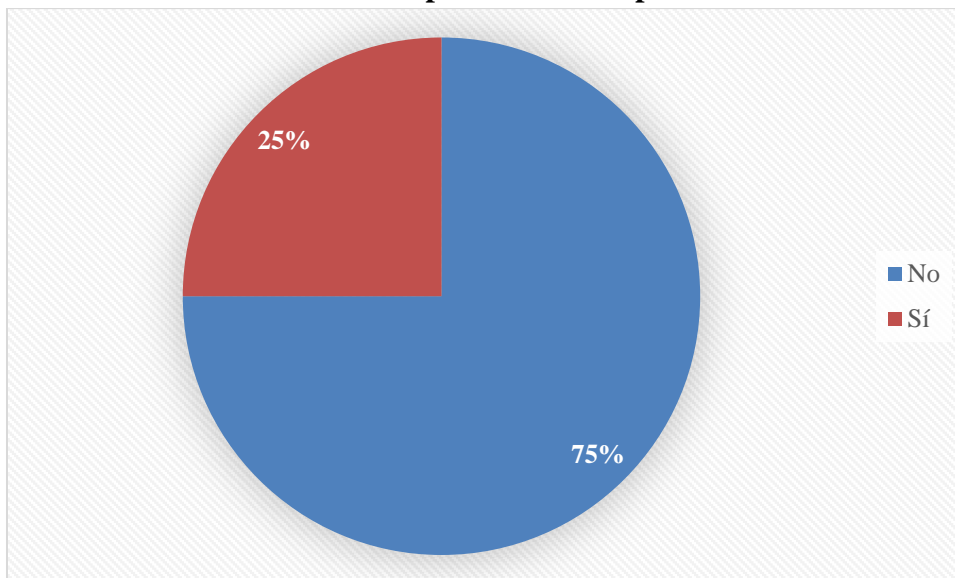
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de los colaboradores que tienen claro o no cuál es el valor agregado que ofrece La Librería Costarricense S.A.

Porcentaje de colaboradores que consideran que la empresa realiza o no reuniones periódicas para el control de funciones.



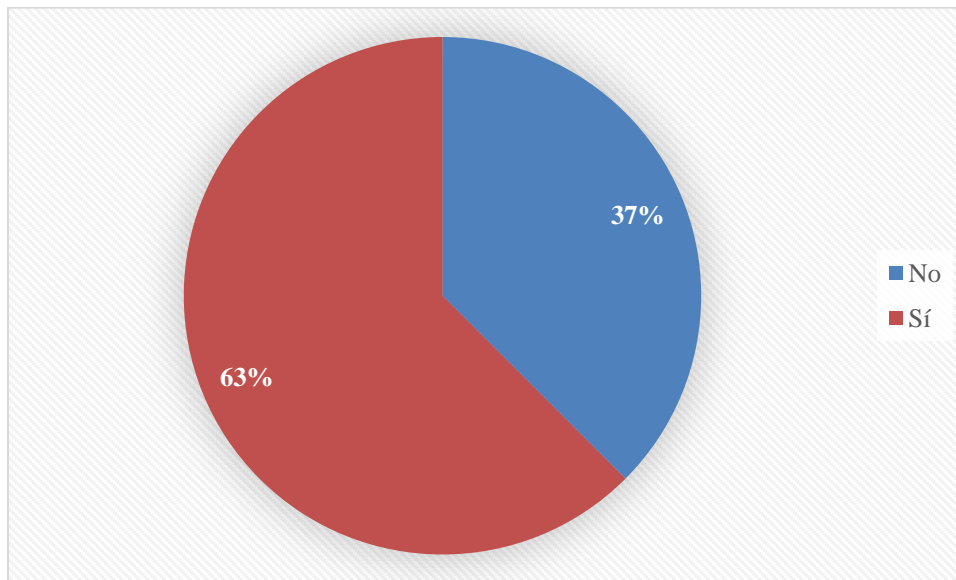
Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de colaboradores que consideran que la empresa realiza o no reuniones periódicas para el control de funciones.

Porcentaje de colaboradores que consideran que la comunicación organizacional entre todas las partes es o no oportuna.



Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual de colaboradores es que consideran que la comunicación organizacional entre todas las partes es oportuna o no.

Porcentaje de colaboradores que consideran que la distribución de los recursos es o no adecuada.



Nota: El gráfico anterior muestra la distribución porcentual colaboradores que consideran que la distribución de los recursos es o no adecuada.

Anexo 7.

Entrevista Realizada al Gerente General de La Librería Costarricense S.A.

1. ¿En qué año se fundó la Librería Costarricense S.A.?
2. ¿A qué se dedicaba inicialmente la empresa?
3. ¿Dónde se ubicaba el/los puntos de venta inicialmente?
4. ¿A qué público meta iba dirigido la Librería Costarricense S.A. en sus inicios?
5. ¿Actualmente cuál es la naturaleza de la organización?
6. ¿Dónde poseen sus puntos de venta?
7. ¿Todos los puntos de venta comercializan los mismos productos?
8. ¿Con cuántos empleados cuentan?
9. ¿En qué momento decidieron expandir los puntos de venta y por qué?
10. ¿Cómo fue el proceso de evolución de la empresa?
11. ¿Cuáles factores han incitado el cambio?
12. ¿Ha variado el concepto de librería en los últimos años?
13. ¿Cuál es el perfil idóneo para una persona que desea laborar para El Mercadito?
14. ¿Existe fidelización con la fuerza laboral?
15. ¿A qué público se dirigen? ¿Cuáles necesidades buscan satisfacer actualmente?
16. ¿Cuál sector otorga mayor beneficio a su empresa?
17. ¿Cuál es la región geográfica donde se desenvuelve la organización?
18. ¿Cómo define la estructura de capital?
19. ¿Existe una estructura organizacional definida? De no ser así, como se definen las funciones en la organización.
20. ¿Cuenta con un plan estratégico definido o la gestión se lleva a cabo de manera empírica? (En caso de ser NO continuar con la pregunta 21, en caso de responder sí solicitar que se lo exponga)
21. ¿Por qué no lo tienen? ¿Considera que es necesario?
22. En este caso ¿Cuál sería la misión, visión, valores y objetivos que los propietarios desean transmitir? ¿Cuáles es la estrategia que aplica la organización? (explicar la diferencia entre diferenciadora y genérica)
23. ¿En qué aspectos se basa para seleccionar esta estrategia?
24. A su parecer, ¿Cuáles son los factores críticos para alcanzar el éxito?

25. ¿Qué nuevas oportunidades puede identificar en el mercado en que compiten actualmente?
26. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora a lo interno de la organización?
27. ¿Se encuentran desarrollando algún plan concreto que genere aporte ventaja competitiva a la organización?

Anexo 8.

Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del plan estratégico.

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña en La Librería Costarricense S.A.?
 - a. Gerencia
 - b. Asistente Administrativo
 - c. Encargado de Punto de Venta
 - d. Encargado de Atención al cliente.

2. ¿Sabe usted cual es la Misión de La Librería Costarricense S.A.?
 - a. Si
 - b. No

(En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál es. En caso de ser negativa continuar con la pregunta 3)

3. ¿Sabe usted cual es la Visión de La Librería Costarricense S.A.?
 - a. Si
 - b. No

(En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál es. En caso de ser negativa continuar con la pregunta 4)

4. ¿Conoce usted cuales son los valores que representan a la empresa?
 - a. Si
 - b. No

(En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál(es). En caso de ser negativa continuar con la pregunta 5)

5. ¿Sabe usted si están definidos los objetivos que se desean alcanzar anualmente en la empresa?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Conoce usted cuál es su papel en el cumplimiento de esos objetivos?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Están definidos en la empresa los tiempos y acciones a ejecutar que son necesarias para alcanzar los resultados deseados?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Conoce usted cuales son las empresas que se posicionan como principal competencia de La Librería Costarricense S.A.?
- Si
 - No
- (En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál(es) son. En caso de ser negativa continuar con la pregunta 9)*
9. ¿Tiene claro usted cual es el valor agregado que proporciona La Librería Costarricense S.A. frente a sus competidores?
- Si
 - No
- (En caso de que la respuesta sea afirmativa, especifique cuál es. En caso de ser negativa continuar con la pregunta 10)*
10. ¿Realizan en la empresa reuniones periódicas para el control de las funciones?
- Si
 - No
11. ¿Considera usted que la comunicación entre las diferentes partes de la estructura organizacional es oportuna?
- Si
 - No
12. ¿Considera que la distribución de los recursos con los que cuenta la empresa se realiza de forma adecuada?
- Si
 - No

Anexo 9.

Cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del clima organizacional.

Preguntas sobre relaciones interpersonales:

1. ¿Los miembros de la empresa toman en cuenta mis opiniones?
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

2. ¿Soy aceptado en mi grupo de trabajo?
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

3. ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis aportes?
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

4. ¿Los miembros del equipo de trabajo son distantes conmigo?
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

5. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?
- a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca

Preguntas sobre estilos de dirección:

6. ¿Mi jefatura crea un ambiente de confianza en mi equipo de trabajo?
- a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
7. ¿Mi jefatura es una persona educada en sus relaciones laborales?
- a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
8. ¿Mi jefatura apoya las decisiones que tomo?
- a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Muy pocas veces
 - e. Nunca
9. ¿Las decisiones de mi jefatura son arbitrarias?
- a. Siempre

- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

10. ¿Mi jefe desconfía de mi grupo de trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre retribución:

11. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en mi empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

12. ¿Los beneficios de salud que obtengo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

13. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces

- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

14. ¿Estoy de acuerdo con los beneficios NO económicos que me brindan?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

15. ¿Mis aspiraciones y metas se ven frustradas por políticas de la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre sentido de pertenencia:

16. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

17. ¿Recomiendo mi empresa a los conocidos como un excelente lugar de trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

18. ¿Estoy dispuesto a brindar tiempo adicional con tal de que la empresa logre algún objetivo, sin que medie remuneración extra?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

19. ¿Me da pena indicarle a la gente que trabajo en esta empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

20. ¿Sería más feliz trabajando en otra empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre disponibilidad de recursos:

21. ¿Creo que mi espacio de trabajo es adecuado para realizar mi trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

22. ¿El ambiente físico general de mi trabajo es adecuado?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

23. ¿El aseo general de mi entorno de trabajo es adecuado?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

24. ¿La iluminación del espacio de trabajo es adecuada?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

25. ¿Me es difícil obtener la información que requiero para mi trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre estabilidad:

26. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

- a. Siempre

- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

27. ¿Mi permanencia depende de mi buen rendimiento y resultados?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

28. ¿La empresa despide personal sin tomar en cuenta su desempeño?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

29. ¿Constantemente veo amenazada mi permanencia por factores externos a la labor que realizo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

30. ¿La permanencia en un cargo depende de preferencias personales de terceros?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces

- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre claridad y coherencia en dirección:

31. ¿Entiendo de manera clara las metas organizacionales?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

32. ¿Me informan sobre el logro de las metas institucionales?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

33. ¿Tengo claras las metas asignadas a mi departamento?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

34. ¿La administración comunica oportunamente las metas organizacionales?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

35. ¿Mi jefatura comunica oportunamente las metas que me asignó?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Preguntas sobre valores colectivos:

36. ¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

37. Cuando necesito información de otras dependencias, ¿Me es fácil obtenerla?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

38. Si un departamento tiene una falla evidente, ¿Se busca resolver la falla?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

39. ¿Siento que errores o fallos ocurridos en otras dependencias afectan mi labor?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

40. Cuando se comenten errores en un departamento, ¿Esta culpa a otro?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

Nota: Deben evaluarse de acuerdo con la Tabla 2 “Escala de evaluación instrumento EDCO para enunciados negativos de la empresa”, las preguntas: 4, 5, 9, 10, 15, 19, 20, 25, 28, 29, 30, 38, 39, 40.

Anexo 10.

Resultados del cuestionario realizado al personal de La Librería Costarricense S.A. para la evaluación del Clima Organizacional.

Encuesta Clima Organizacional La Librería Costarricense S.A.	
Pregunta	Puntaje
RELACIONES INTERPERSONALES	
¿Los miembros de la empresa toman en cuenta mis opiniones?	3.25
¿Soy aceptado en mi grupo de trabajo?	4.06
¿Mis compañeros de trabajo valoran mis aportes?	3.38
¿Los miembros del equipo de trabajo son distantes conmigo?	4.13
¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?	4.19
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	19.01
ESTILOS DE DIRECCION	
¿Mi jefatura crea un ambiente de confianza en mi grupo de trabajo?	3.13
¿Mi jefatura es una persona educada en sus relaciones laborales?	3.38
¿Mi jefatura apoya las decisiones que tomo?	3
¿Las decisiones de mi jefatura son arbitrarias?	2.94
¿Mi jefe desconfía de mi grupo de trabajo?	3.44
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	15.89

RETRIBUCION	
¿Entiendo bien los beneficios que tengo en mi empresa?	4
¿Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades?	3.63
¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	3.88
¿Estoy de acuerdo con los beneficios NO económicos que me brindan?	3.38
¿Mis aspiraciones y metas se ven frustradas por políticas de la empresa?	3.81
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	18.7
SENTIDO DE PERTENENCIA	
¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	4.69
¿Recomiendo mi empresa a los conocidos como un excelente lugar de trabajo?	3.88
¿Estoy dispuesto a brindar tiempo adicional con tal de que la empresa logre algún objetivo, sin que medie remuneración extra?	3.06
¿Me da pena indicarle a la gente que trabajo en esta empresa?	4.69
¿Sería más feliz trabajando en otra empresa?	3.5
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	19.82

DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS	
¿Creo que mi espacio de trabajo es adecuado para realizar mi trabajo?	4.19
¿El ambiente físico general de mi trabajo es adecuado?	4.13
¿El aseo general de mi entorno de trabajo es adecuado?	4.13
¿La iluminación del espacio es adecuada?	4.5
¿Me es difícil obtener la información que requiero para mi trabajo?	3.75
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	20.70
ESTABILIDAD	
¿La empresa brinda estabilidad laboral?	4.56
¿Mi permanencia depende de mi buen rendimiento y resultados?	3.38
¿La empresa despide personal sin tomar en cuenta su desempeño?	4.06
¿Constantemente veo amenazada mi permanencia por factores ajenos a la labor que realizo?	4.44
¿La permanencia en un cargo depende de preferencias personales de terceros?	3.88
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	20.32
CLARIDAD Y COHERENCIA EN DIRECCION	
¿Entiendo de manera clara las metas organizacionales?	2.81

¿Me informan sobre el logro de las metas institucionales?	2.56
¿Tengo claras las metas asignadas a mi departamento?	2.93
¿La administración comunica oportunamente las metas organizacionales?	2.44
¿Mi jefatura comunica oportunamente las metas que me asignó?	2.75
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	13.49
VALORES COLECTIVOS	
¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?	3.81
Cuando necesito información de otras dependencias, ¿me es fácil obtenerla?	3.63
Si un departamento tiene una falla evidente, ¿se busca resolver la falla?	2.38
¿Siento que errores o fallos cometidos en otras dependencias afectan mi labor?	3.13
Cuando se cometen errores en un departamento, ¿esta culpa a otro?	3.13
TOTAL (MAXIMO POSIBLE 25 PUNTOS)	16.08
PUNTAJE FINAL DE LA EVALUACIÓN (200 PTS)	144.01
NOTA FINAL DE LA EVALUACION	72%

Buen clima: Mayores a 75%

Clima Medio: Entre 47% y 74%

Mal Clima: Menores a 46%

Anexo 11.

Cuestionario dirigido a clientes particulares de La Librería Costarricense S.A.

1. ¿Podría indicar su sexo?

- a) F ()
- b) M ()

2. ¿Podría indicar su edad?

- a) Entre 18 y 25 años
- b) Entre 25 y 35 años
- c) Entre 35 y 45 años
- d) Entre 45 y 55 años
- e) Más de 55 años

3. Indique el nivel de importancia que posee para usted cada uno de los siguientes aspectos al momento de acudir a una librería a realizar una compra.

	Muy importante	Importante	Ligeramente importante	No es importante
Rapidez				
Atención Personalizada				
Precio				
Calidad				
Variedad de productos				
Precios más bajos				
Calidad				
Cercanía al lugar de residencia				
Ambiente de compra				
Costumbre				

4. Podría indicar por favor ¿con qué frecuencia visita cada uno de los siguientes negocios ubicados en la Zona de Occidente?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
EL REY					
La Librería Costarricense S.A.					
Librería Atenea					
Librería Alvarado					
Almacenes de línea blanca					
Almacén ALARSA					
EKONO					
TOYS					
Librería Pamela					

5. ¿Ha visitado alguno de estos negocios en los últimos seis meses? En caso de responder que sí, ¿podría indicarnos cuál (es)?

Si

No

¿Cuál / es? _____

6. ¿Cuáles líneas de productos que brinda La Librería Costarricense S.A. conoce usted? Marque con una "x" las opciones que le resultan conocidas.

a) Artículos de Librería

b) Juguetería

c) Suministros y Equipo de Oficina

d) Mobiliario

7. ¿Cuáles productos o servicios consideran usted que le hacen falta a La Librería Costarricense S.A.? Si considera que no le hace falta ningún producto o servicios, por favor hágalo saber:

8. ¿Se considera usted un cliente frecuente de La Librería Costarricense S.A.?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué? _____

9. ¿Cómo ha sido su experiencia de compra en La Librería Costarricense S.A.?

a) Deficiente ()

b) Bueno ()

c) Muy bueno ()

d) Excelente ()

¿Por qué? _____.

10. ¿Recomendaría a más personas los servicios de La Librería Costarricense S.A.?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué? _____.

11. ¿Qué recomendación brindaría para que La Librería Costarricense se posicione siempre como su primera opción de compra?

Anexo 12.

Cuestionario dirigido a clientes institucionales de La Librería Costarricense S.A.

1. ¿Podría indicar la naturaleza de su organización?

- a) Institución Pública
- b) Empresa Privada

2. Indique el nivel de importancia que posee para su organización cada uno de los siguientes aspectos al momento de acudir a una librería a realizar una compra.

	Muy importante	Importante	Ligeramente importante	No es importante
Rapidez				
Atención Personalizada				
Precio				
Calidad				
Variedad de productos				
Precios más bajos				
Calidad				
Cercanía al lugar de residencia				
Ambiente de compra				
Costumbre				

3. Podría indicar por favor ¿con qué frecuencia visitan en su organización cada uno de los siguientes negocios ubicados en la Zona de Occidente?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
EL REY					
La Librería Costarricense S.A.					

Librería Atenea					
Librería Alvarado					
Almacenes de línea blanca					
Almacén ALARSA					
EKONO					
TOYS					
Librería Pamela					

4. *¿Han visitado alguno de estos negocios en los últimos seis meses? En caso de responder que sí, ¿podría indicarnos cuál (es)?*

Si

No

¿Cuál / es? _____

5. *¿Cuáles líneas de productos que brinda La Librería Costarricense S.A. conocen? Marque con una “x” las opciones que le resultan conocidas.*

e) Artículos de Librería

f) Juguetería

g) Suministros y Equipo de Oficina

h) Mobiliario

6. *¿Cuáles productos o servicios consideran que le hacen falta a La Librería Costarricense S.A.? Si consideran que no le hace falta ningún producto o servicios, por favor hágalo saber:*

7. *¿Se consideran ustedes clientes frecuentes de La Librería Costarricense S.A.?*

- c) Si ()
- d) No ()

¿Por qué? _____

8. *¿Con qué frecuencia realizan ustedes compras en La Librería Costarricense S.A.?*

- a) Semanalmente.
- b) Mensualmente.
- c) Trimestralmente.
- d) Semestralmente.
- e) Anualmente.

9. *¿Qué modalidad de compra utilizan en su organización para adquirir los artículos de oficina, librería, mobiliario y juguetería?*

- a) Caja Chica.
- b) Contratación Directa.
- c) Licitación Abreviada.
- d) Licitación Pública.
- e) Por Remate.

10. *¿Cómo ha sido su experiencia de compra en La Librería Costarricense S.A.?*

- e) Deficiente ()
- f) Bueno ()
- g) Muy bueno ()
- h) Excelente ()

¿Por qué? _____

11. *¿Recomendaría a más organizaciones los servicios de La Librería Costarricense S.A.?*

- c) Si ()

d) No ()

¿Porqué? _____

12. ¿Qué recomendación brindaría para que La Librería Costarricense se posicione siempre como su primera opción de compra?

Anexo 13.

Estados de Resultados de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020

ESTADO DE RESULTADOS	LIBRERÍA COSTARRICENSE S.A				Análisis Vertical Consolidado				Análisis Horizontal Consolidado					
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2018		2019		2020	
INGRESOS														
Ventas Netas	605,208,350	540,969,244	491,743,814	746,399,697	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	-64,239,106	-10.61%	-49,225,430	-9.10%	254,655,883	51.79%
INGRESOS TOTALES	605,208,350	540,969,244	491,743,814	746,399,697	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	-64,239,106	-10.61%	-49,225,430	-9.10%	254,655,883	51.79%
I. Inicial	6,001,001	7,002,154	27,026,903	28,265,170	0.99%	1.29%	5.50%	3.79%	1,001,153	16.68%	20,024,749	285.98%	1,238,267	4.58%
Compras	390,818,185	350,597,188	305,481,335	453,095,449	64.58%	64.81%	62.12%	60.70%	-40,220,997	-10.29%	-45,115,853	-12.87%	147,614,114	48.32%
I. Disponible	396,819,186	357,599,342	332,508,238	481,360,619	65.57%	66.10%	67.62%	64.49%	-39,219,844	-9.88%	-25,091,104	-7.02%	148,852,381	44.77%
I. Final	7,002,154	27,026,903	28,265,170	19,801,756	1.16%	5.00%	5.75%	2.65%	20,024,749	285.98%	1,238,267	4.58%	-8,463,414	-29.94%
COSTOS DE VENTAS	389,817,032	330,572,439	304,243,068	461,558,863	64.41%	61.11%	61.87%	61.84%	-59,244,593	-15.20%	-26,329,371	-7.96%	157,315,795	51.71%
UTILIDAD BRUTA	215,391,318	210,396,805	187,500,746	284,840,834	35.59%	38.89%	38.13%	38.16%	-4,994,513	-2.32%	-22,896,059	-10.88%	97,340,088	51.91%
Gasto Administrativo y Ventas	170,125,778	148,565,305	150,924,802	186,131,445	28.11%	27.46%	30.69%	24.94%	-21,560,473	-12.67%	2,359,497	1.59%	35,206,643	23.33%
Gasto Financiero	0	0	908,932	28,591,531	0.00%	0.00%	0.18%	3.83%	0	0.00%	908,932	0.00%	27,682,599	3045.62%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIONES	170,125,778	148,565,305	151,833,734	214,722,976	28.11%	27.46%	30.88%	28.77%	-21,560,473	-12.67%	3,268,429	2.20%	62,889,242	41.42%
UTILIDAD OPERATIVA	45,265,540	61,831,500	35,667,012	70,117,858	7.48%	11.43%	7.25%	9.39%	16,565,960	36.60%	-26,164,488	-42.32%	34,450,846	96.59%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	45,265,540	61,831,500	35,667,012	70,117,858	7.48%	11.43%	7.25%	9.39%	16,565,960	36.60%	-26,164,488	-42.32%	34,450,846	96.59%
Impuesto sobre la renta	13,579,662	18,549,450	10,700,104	21,035,358	2.24%	3.43%	2.18%	2.82%	4,969,788	36.60%	-7,849,346	-42.32%	10,335,254	96.59%
UTILIDAD NETA	31,685,878	43,282,050	24,966,908	49,082,501	5.24%	8.00%	5.08%	6.58%	11,596,172	36.60%	-18,315,142	-42.32%	24,115,592	96.59%

Anexo 14.

Balance de Situación Financiera de La Librería Costarricense S.A. para los años 2017 – 2020

Balance General	LIBRERÍA COSTARRICENSE S.A				ANÁLISIS VERTICAL CONSOLIDADO				ANÁLISIS HORIZONTAL CONSOLIDADO					
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2018		2019		2020	
									Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
ACTIVOS														
ACTIVO CORRIENTE														
Efectivo y equivalentes	49,503,275	67,354,917	129,589,816	148,317,114	20.41%	24.00%	24.75%	27.60%	17,851,642.30	36.06%	62,234,899.00	92.40%	18,727,297.60	14.45%
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Inventario	7,002,154	27,026,903	28,265,170	19,801,756	2.89%	9.63%	5.40%	3.68%	20,024,749.00	285.98%	1,238,267.00	4.58%	-8,463,414.00	-29.94%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	56,505,429	94,381,820	157,854,986	168,118,870	23.30%	33.63%	30.14%	31.28%	37,876,391.30	67.03%	63,473,166.00	67.25%	10,263,883.60	6.50%
ACTIVO NO CORRIENTE														
Propiedad planta y Equipo	205,837,063	208,474,437	390,110,226	396,851,176	84.88%	74.29%	74.49%	73.84%	2,637,374.00	1.28%	181,635,788.85	87.13%	6,740,949.88	1.73%
Depreciación Acumulada	19,830,093	22,230,467	24,282,775	27,503,263	8.18%	7.92%	4.64%	5.12%	2,400,374.00	12.10%	2,052,307.85	9.23%	3,220,488.31	13.26%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	186,006,970	186,243,970	365,827,451	369,347,913	76.70%	66.37%	69.86%	68.72%	237,000.00	0.13%	179,583,481.00	96.42%	3,520,461.57	0.96%
TOTAL ACTIVOS	242,512,399	280,625,790	523,682,437	537,466,782	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	38,113,391.30	15.72%	243,056,647.00	86.61%	13,784,345.17	2.63%
PASIVOS														
PASIVO CORRIENTE														
Cuentas por pagar	56,420,338	51,794,560	62,202,755	17,801,491	23.26%	18.46%	11.88%	3.31%	-4,625,777.75	-8.20%	10,408,194.60	20.10%	-44,401,264.00	-71.38%
ISR por pagar	13,579,662	18,549,450	10,700,104	21,035,358	5.60%	6.61%	2.04%	3.91%	4,969,788.00	36.60%	-7,849,346.40	-42.32%	10,335,253.92	96.59%
IVA por pagar	0	-5,512,669	-7,625,907	-7,291,135	0.00%	-1.96%	-1.46%	-1.36%	-5,512,668.85	0.00%	-2,113,238.20	38.33%	334,772.12	-4.39%
Porción del pasivo LP	0	0	0	4,340,362	0.00%	0.00%	0.00%	0.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4,340,362.20	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	70,000,000	64,831,341	65,276,951	35,886,076	28.86%	23.10%	12.46%	6.68%	-5,168,658.60	-7.38%	445,610.00	0.69%	-29,390,875.76	-45.02%
PASIVO NO CORRIENTE														
Documentos por pagar LP	0	0	217,646,129	211,738,849	0.00%	0.00%	41.56%	39.40%	0.00	0.00%	217,646,128.60	0.00%	-5,907,279.95	-2.71%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	217,646,129	211,738,849	0.00%	0.00%	41.56%	39.40%	0.00	0.00%	217,646,128.60	0.00%	-5,907,279.95	-2.71%
TOTAL PASIVOS	70,000,000	64,831,341	282,923,080	247,624,924	28.86%	23.10%	54.03%	46.07%	-5,168,658.60	-7.38%	218,091,738.60	336.40%	-35,298,155.71	-12.48%
PATRIMONIO														
Capital Social	12,000	12,000	12,000	12,000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Utilidades Acumuladas	127,234,859	172,500,399	215,780,449	240,747,357	52.47%	61.47%	41.20%	44.79%	45,265,540.00	35.58%	43,280,049.90	25.09%	24,966,908.40	11.57%
Utilidades del Periodo	45,265,540	43,282,050	24,966,908	49,082,501	18.67%	15.42%	4.77%	9.13%	-1,983,490.00	-4.38%	-18,315,141.60	-42.32%	24,115,592.48	96.59%
TOTAL PATRIMONIO	172,512,399	215,794,449	240,759,357	289,841,858	71.14%	76.90%	45.97%	53.93%	43,282,050.00	25.09%	24,964,908.30	11.57%	49,082,500.88	20.39%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	242,512,399	280,625,790	523,682,437	537,466,782	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	38,113,391.40	15.72%	243,056,646.90	86.61%	13,784,345.17	2.63%

Anexo 15.
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento claro por parte de la gerencia, del futuro esperado y el propósito del negocio. • Notable reconocimiento de su nombre. • Posee una cuota considerable del mercado • Mezcla de productos que se adaptan a las necesidades de sus clientes. • El concepto general de la clientela es positivo, reflejado en el nivel fidelización de la cartera de clientes actual. • Alto nivel de satisfacción en la experiencia de compra, de acuerdo con encuesta realizada a clientes. • Precios accesibles en relación a la competencia en productos de marcas reconocidas. • Adecuado flujo de caja. • Los tiempos de respuesta son eficientes, de acuerdo a las encuestas realizadas a clientes. • La cartera de proveedores es de alta calidad y se tiene una correcta asociación con los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en grupos externos o outsourcing estratégicos, que le permitan llevar a cabo un alineamiento de esfuerzos, que dirijan la empresa hacia el modelo de negocio deseado. • Establecer nuevos productos y servicios complementarios. • Fortalecer las estrategias de publicidad y promoción. • Desarrollar el comercio electrónico a través de una plataforma de venta en línea • Promover la capacitación de los empleados, de cara a la gestión de la venta. • Mejorar la red de distribución para una eficiente gestión en la entrega de productos a los usuarios. • Adecuar la operativa de actual a los requisitos para competir en SICOP. • Buscar alianzas corporativas con empresas locales.

<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido con brindar un excelente servicio de venta a la clientela. • Relaciones interpersonales e integridad del equipo de trabajo • Compromiso y fidelidad por parte de los colaboradores con la empresa. • Se cuenta con un organigrama definido en la empresa. • Equipo de cómputo e infraestructura idónea en el lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación de un gestor de ventas exclusivo para entidades públicas. • Optimizar la cartera de productos de manera que respondan a las nuevas necesidades del mercado • Dirigir una proporción de los ingresos en inversión de publicidad y propagando para favorecer el punto de venta. • Ingresar productos de precios económicos y marcas menos reconocidas. • Avances en I+D, facilitando el comercio digital y brindando nuevos servicios a los clientes. • Mejoras en sistemas de información que permiten aumentar la efectividad de los procesos internos. • Definir las estrategias empresariales, comunicándolas al personal para lograr un compromiso integral por cumplir los objetivos estratégicos. • Expansión de los productos y servicios ofrecidos, para solventar necesidades no atendidas.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de incentivos o beneficios no económicos para los colaboradores. • Protocolos para la resolución de conflictos entre departamentos y el personal en general. • Capacitar el personal en temas de liderazgo y en toma de decisiones. • Búsqueda de variedad y mejores condiciones de compra con los proveedores. • Facilidad para adquirir créditos, debido al respaldo económico de la compañía.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene claro su marco estratégico, ni tiene planteados objetivos estratégicos de manera clara. • Inexistencia de una política clara de precios. • Ausencia de un departamento destinado a la publicidad y promoción tanto en medios tradicionales como en redes sociales. • Falta de capacitación en los colaboradores, esencialmente en temas de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia que cuenta con estrategias empresariales agresivas y un personal comprometido con cumplir las metas e indicadores establecidos. • Las empresas competidoras constantemente compiten en notables esfuerzos de publicidad y promoción en medios digitales. • La competencia puede verse intensificada en el mercado de instituciones públicas con los nuevos protocolos de compra establecidos por el gobierno.

- Desconocimiento en materia técnica relacionada a temas de contratación administrativa.
 - Existe una clara necesidad de aparcamiento cerca de las instalaciones de los puntos de venta.
 - Apalancamiento elevado de la empresa, lo que puede comprometer futuras inversiones de la misma.
 - Pérdida en ventas no percibidas por desaprovechamiento del comercio electrónico.
 - Inexistencia de manuales de procedimientos claramente definidos.
 - Liderazgo débil dado a la inexistencia de un adecuado equipo de gestión comprometido con la estrategia empresarial.
 - Actitud pasiva en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.
 - Falta de información oportuna a la hora de ser consultada por los colaboradores de la empresa.
 - Escasa comunicación descendente, debido a la poca integración de los colaboradores en temas estratégicos.
 - La incipiente revolución tecnológica está dejando de lado algunos artículos tradicionales de librería y juguetería.
 - Empresas con capacidad financiera mayor, compiten con estrategias de bajo costo, con las que son muy difícil competir.
 - Pérdida de clientes, debido al cambio en la mentalidad del consumidor a realizar compras digitales.
 - Poca rotación de inventarios en ciertas líneas de productos por obsolescencia, debido a las nuevas tendencias de parte de los consumidores.
 - Pérdida de información importante para la toma de decisiones por sistemas tecnológicos desactualizados.
 - Migración del personal por una mejor oferta laboral en otra empresa.
- Divulgación de información confidencial que provoque desconfianza en los diversos grupos de interés.

- Poder jerárquico muy definido, con poca unión por parte del equipo de trabajo.
- Poco atractivo del punto de venta, por lo no hay conexión entre el lugar físico con la marca de la empresa.
- Carencia de un sistema de pagos que promueva el comercio electrónico.
- No existe una página web, en donde los clientes puedan consultar un catálogo de productos, solicitar información ni realizar transacciones.

**Anexo 16.
Matriz CAME**

**Matriz CAME cruzada con
FODA**

Oportunidades

1. Apoyo en grupos externos u outsourcing estratégicos, que le permitan llevar a cabo un alineamiento de esfuerzos, que dirijan la empresa hacia el modelo de negocio deseado.
2. Desarrollar el comercio electrónico a través de una plataforma de venta en línea
3. Fortalecer las estrategias de publicidad y promoción.

Fortalezas

1. Migración del personal por una mejor oferta laboral en otra empresa.
2. Empresas con capacidad financiera mayor, compiten con estrategias de bajo costo, con las que son muy difícil competir.
3. Competencia que cuenta con estrategias empresariales agresivas

Fortalezas

1. Personal comprometido con brindar un excelente servicio de venta a la clientela.
2. Equipo de cómputo e infraestructura idónea en el lugar de trabajo.
3. Notable reconocimiento de su nombre en la zona.

Estrategias Ofensivas:

- Implementación de capacitaciones en torno al servicio al cliente para el personal en el corto plazo, con el objetivo de fortalecer el buen servicio y mantener la buena percepción actual de los consumidores, así como medir su efectividad por medio de encuestas de satisfacción a los clientes.
- Aprovechamiento de la herramienta Whatsapp, creando un perfil empresarial, que permita brindar un trato más personalizado, a su vez de promocionar nuevos productos y servicios complementarios, con el fin de atraer y fidelizar a la cartera de clientes.

Estrategias Defensivas:

- Implementación de un sistema de incentivos para el personal interno de la empresa, con el fin de aumentar la motivación, el buen servicio y la actitud pro activa de los mismos, así como generar un ambiente laboral idóneo que favorezca a la baja rotación del personal.
- Ofrecer descuentos y promociones, y condiciones favorables para los principales clientes, de acuerdo a su perfil de compra, con el fin de fidelizar la relación y minimizar el riesgo de que estos migren hacia la competencia.

Debilidades

1. Ausencia de un departamento destinado a la publicidad y promoción tanto en medios tradicionales como en redes sociales.
2. Perdida en ventas no percibidas por desaprovechamiento del comercio electrónico.
3. La empresa no tiene claro su marco estratégico, ni tiene planteados objetivos estratégicos de manera clara.

- Para incentivar las ventas por temporadas, se debe ofrecer su servicio de venta de productos de calidad y de marcas destacadas del mercado por medio de contratación de influencers propios de la zona, con el objetivo de llegar a más personas a través de las redes sociales.

Estrategias de Reorientación

- Inversión en un cambio de imagen corporativa, incorporando elementos como un logo y slogan re diseñados, que llamen la atención de los consumidores, de la mano con publicidad en medios convencionales y no convencionales, tales como el marketing digital.
- Innovación de la línea de productos y modelo de negocios, ampliando su nicho de mercado, y de esta manera logrando competir directamente con sus principales competidores en nuevos ámbitos, tales como vestimenta, línea blanca, artículos del hogar, entre otras.
- Cambio en el marco estratégico y la estructura organizacional, incluyendo las funciones de cada puesto de trabajo.
- Creación de unidad de negocio enfocado a las impresiones y fotocopiado.

- Dado las fuertes relaciones de La Librería Costarricense S.A. con su cartera de proveedores, crear una alianza o contrato de servicio prioritario para asegurar de manera prolongada tanto los precios como la eficiencia de la cadena de distribución.

Estrategias de Supervivencia

- Realizar inversiones en seguimiento, trato personalizado y fortalecimiento del proceso de ventas, por mientras se logra desarrollar un medio digital y canales de venta digitales.
- Creación inmediata de una página web, con material informativo y que permitan la acción de venta directa a los consumidores, así como su constante actualización y promoción.
- Creación de un nuevo departamento destinado y enfocado al marketing digital, con el fin de competir de la mano con los competidores que si cuentan con esfuerzos de esta naturaleza.

Anexo 17.

Indicadores de estrategias por perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Indicador 1: Numero de Capacitaciones				
Código: A-01				
Objetivo estratégico	Promover relaciones integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Aprendizaje y Crecimiento			
Estrategia	Buscar capacitaciones relacionadas a habilidades blandas y conocimientos técnicos.			
Responsable	Asistente de Gerencia y Gerencia General			
Actualización	Cuatrimestral			
Indicador	Número de capacitaciones			
Formula	Total de capacitaciones realizadas			
Unidad	Número absoluto			
Descripción	Mide el número de capacitaciones realizadas			
Fuente de información	Gerencia General			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	3 capacitaciones	3 capacitaciones	3 capacitaciones	3 capacitaciones

Indicador 2: Calificación del estilo de dirección				
Código: A-02				
Objetivo estratégico	Promover relaciones integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Aprendizaje y Crecimiento			
Estrategia	Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.			
Responsable	Asistente de Gerencia y Gerencia General			
Actualización	Anual			
Indicador	Evaluación del bloque de Estilos de Dirección, escala EDCO			
Formula	% obtenido en la calificación de la escala.			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Medición del rubro de evaluación enfocado en estilos de dirección			
Fuente de información	Evaluación a colaboradores			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	A-02 >= 80%	A-02 >= 80%	A-02 >= 85%	A-02 >= 85%

Indicador 3: Clasificación del clima organizacional**Código: A-03**

Objetivo estratégico	Promover relaciones integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Aprendizaje y Crecimiento			
Estrategia	Evaluar el clima organizacional de la empresa			
Responsable	Asistente de Gerencia y Gerencia General			
Actualización	Anual			
Indicador	Evaluación del clima organizacional, escala EDCO			
Formula	% obtenido en la calificación de la escala.			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Medición del clima organizacional de la empresa mediante la escala EDCO			
Fuente de información	Evaluación a colaboradores			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	A-03 >= 80%	A-03 >= 80%	A-03 >= 85%	A-03 >= 85%

Indicador 4: Nivel del desempeño**Código: A-04**

Objetivo estratégico	Promover relaciones integrales basadas en una cultura de liderazgo, innovación y crecimiento que permitan alcanzar un clima organizacional con una puntuación de 85 en la escala EDCO, para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Aprendizaje y Crecimiento			
Estrategia	Mantener al talento humano motivado y focalizado en las metas			
Responsable	Asistente de Gerencia y Gerencia General			
Actualización	Semestral			
Indicador	Calificación del desempeño			
Formula	$(\text{total de calificaciones positivas} / \text{total de calificaciones}) * 100$			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Mide el nivel de efectividad en cuanto al nivel de desempeño de los colaboradores de la organización			
Fuente de información	Aplicación de indicadores enfocados al alcance de metas institucionales.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	A-04 > 80%	A-04 > 80%	A-04 > 80%	A-04 > 80%

Indicador 5: Reducción de la tasa de tiempo promedio**Código: P-01**

Objetivo estratégico	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%.			
Pilar del CMI	Procesos Internos			
Estrategia	Optimizar procesos críticos de éxito			
Responsable	Encargado de Compras y de Logística			
Actualización	Trimestral			
Indicador	Reducción de la tasa de tiempo promedio			
Formula	$(\text{Tiempo promedio actual} / \text{Tiempo promedio anterior}) * 100$			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Medición del tiempo de respuesta desde el momento en que inicia hasta que finaliza el proceso de venta.			
Fuente de información	Reporte de ventas, sistema informático			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	P-01 $\geq 10\%$	P-01 $\geq 10\%$	P-01 $\geq 10\%$	P-01 $\geq 10\%$

Indicador 6: Número de retrasos y/o procesos frustrados**Código: P-02**

Objetivo estratégico	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%.			
Pilar del CMI	Procesos Internos			
Estrategia	Elaborar un manual de procesos y readecuación de la estructura organizacional			
Responsable	Encargado de Compras y de Logística			
Actualización	Trimestral			
Indicador	Número de retrasos y/o procesos frustrados			
Formula	Numero de procesos frustrados totales			
Unidad	Número absoluto			
Descripción	Medición del número de retrasos o procesos frustrados en relación al total de procesos de ventas de la organización			
Fuente de información	Reporte de ventas			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	P-02 ≤ 12	P-02 ≤ 12	P-02 ≤ 9	P-02 ≤ 9

Indicador 7: Tasa de interacciones digitales (CTR)**Código: P-03**

Objetivo estratégico	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%.			
Pilar del CMI	Procesos Internos			
Estrategia	Creación de un departamento de gestión digital			
Responsable	Encargado de Gestión Digital			
Actualización	Mensual			
Indicador	Tasa de interacciones digitales (CTR)			
Formula	Tasa de clics recibidas (CTR) / impresiones totales			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Mide el nivel de interacciones que se obtenga por medio del departamento creado y enfocado a la gestión digital.			
Fuente de información	Sistema informático.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	P-03 >= 2%	P-03 >= 2%	P-03 >= 4%	P-03 >= 4%

Indicador 8: Número de ideas implementadas**Código: P-04**

Objetivo estratégico	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%.			
Pilar del CMI	Procesos Internos			
Estrategia	Propuestas de innovación			
Responsable	Asistente de Gerencia y Gerencia General			
Actualización	Cuatrimestral			
Indicador	Número de ideas implementadas			
Formula	Ideas de innovación implementadas			
Unidad	Número absoluto			
Descripción	Mide el total de ideas de innovación que se implementan en relación con el total de ideas de innovación planteadas.			
Fuente de información	Gerencia General			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	P-04 >= 3	P-04 >= 3	P-04 >= 4	P-04 >= 4

Indicador 9: Tasa de exposición y alcance de productos**Código: P-05**

Objetivo estratégico	Implementar procesos de mejora continua con el propósito de impulsar las habilidades técnicas y operativas de la empresa, alcanzando niveles de eficiencia en los procesos de un 90%.			
Pilar del CMI	Procesos Internos			
Estrategia	Efectuar el reordenamiento puntos de venta (autoservicio)			
Responsable	Encargados de Tienda y Supervisor de Ventas al Detalle			
Actualización	Trimestral			
Indicador	Tasa de exposición y alcance de productos			
Formula	(Clientes satisfechos con la exposición de los productos/ Total de clientes consultados) x 100%			
Unidad	Porcentaje			
Descripción	Mide el porcentaje de los productos a los cuales los clientes pueden tener acceso sin asesoría de un agente de ventas, en relación con el total de la mezcla de productos.			
Fuente de información	Evaluación del punto de venta			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	P-05 >= 80%	P-05 >= 80%	P-05 >= 80%	P-05 >= 80%

Indicador 10: Número de clientes institucionales**Código: C-01**

Objetivo estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Clientes.			
Estrategia	Incrementar la cartera de clientes de la empresa (institucionales).			
Responsable	Supervisor de ventas institucionales y Gerencia General.			
Actualización	Trimestral.			
Indicador	El total de clientes institucionales de la cartera.			
Formula	Ventas proyectadas para los clientes institucionales / Promedio de ventas actual por cliente institucional.			
Unidad	Número absoluto.			
Descripción	Mide el número de clientes institucionales aproximados que debe tener la empresa de acuerdo a la proyección de ventas determinado para la compañía.			
Fuente de información	Cartera de clientes institucionales, ventas del período vigente y la proyección de ventas para los períodos venideros.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	250 clientes	262 clientes	276 clientes	289 clientes

Indicador 11: Tasa de satisfacción de clientes**Código: C-02**

Objetivo estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Clientes.			
Estrategia	Medir la percepción de clientes.			
Responsable	Gerencia General.			
Actualización	Anual.			
Indicador	Porcentaje de calificación positiva del cliente			
Formula	$(\text{total de calificaciones positivas} / \text{total de calificaciones}) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Determina el porcentaje de satisfacción del cliente y la percepción general que posee los usuarios de la empresa, mediante el uso de cuestionario. Este indicador se aplica por ser una buena ratio, además considera inconsistencias relacionadas al servicio y a la imagen que posee la organización.			
Fuente de información	Cuestionario aplicado a los clientes particulares e institucionales de la empresa.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	C-02 >= 90%	C-02 >= 90%	C-02 >= 90%	C-02 >= 90%

Indicador 12: Tasa de satisfacción de clientes**Código: C-03**

Objetivo estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Clientes.			
Estrategia	Establecer servicios post venta y preventiva.			
Responsable	Gerencia General.			
Actualización	Anual.			
Indicador	Porcentaje de calificación positiva del cliente.			
Formula	$(\text{total de calificaciones positivas} / \text{total de calificaciones}) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Determina el porcentaje de satisfacción que poseen los clientes con respecto a los servicios pre venta y post venta llevados a cabo por la empresa. Este indicador se aplica por ser una buena ratio, además considera inconsistencias relacionadas al servicio y a la imagen que posee la organización.			
Fuente de información	Cuestionario aplicado a los clientes particulares e institucionales de la empresa.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	C-03 >= 90%	C-03 >= 90%	C-03 >= 90%	C-03 >= 90%

Indicador 13: Tasa de movilización de clientes**Código: C-04**

Objetivo estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Clientes.			
Estrategia	Establecer categorización de clientes.			
Responsable	Supervisor de ventas institucionales y Gerencia General.			
Actualización	Semestral.			
Indicador	Porcentaje de clientes institucionales que se movilizaron a una categoría superior.			
Formula	$(\text{número de clientes institucionales que se movilizaron a una categoría superior} / \text{total de clientes institucionales}) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Determina el número de clientes institucionales que deben migrar a una categoría superior. Por ejemplo, de categoría C a categoría B o de categoría B a categoría A, construyendo perfiles de clientes más atractivos para la empresa.			
Fuente de información	La cartera de clientes institucionales y el reporte de ventas por institución.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	C-04 >= 3%	C-04 >= 3%	C-04 >= 5%	C-04 >= 5%

Indicador 14: Tasa de clientes nuevos**Código: C-05**

Objetivo estratégico	Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando la atracción y retención de clientes y alcanzando niveles de satisfacción del 90% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Clientes.			
Estrategia	Promover la digitalización de relaciones con los clientes.			
Responsable	Encargado de Gestión Digital.			
Actualización	Mensual.			
Indicador	Porcentaje de ventas realizadas por medios digitales.			
Formula	$(\text{número de ventas virtuales realizadas} / \text{número de interacciones digitales recibidas}) * 100$			
Unidad	Porcentaje de éxito.			
Descripción	Permite llevar a cabo la medición de ventas concretadas por medios digitales, considerando el nivel de exposición de las publicaciones realizadas, para así determinar la tasa de éxito que se obtiene.			
Fuente de información	Plataformas virtuales (Facebook, Instagram, Whatsapp)			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	C-05 >= 5%	C-05 >= 5%	C-05 >= 10%	C-05 >= 10%

Indicador 15: Total de ingresos por ventas institucionales**Código: F-01**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.
Pilar del CMI	Finanzas.
Estrategia	Incrementar ventas institucionales.
Responsable	Supervisor de ventas institucionales.
Actualización	Mensual.
Indicador	Incremento en ventas institucionales.
Formula	Ventas institucionales actuales.
Unidad	Valor absoluto en ventas institucionales.
Descripción	Brinda la oportunidad de fiscalizar los índices de crecimiento alcanzados en las ventas institucionales de la organización.
Fuente de información	Reporte de ventas institucionales.

Metas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
F-01 >=	F-01 >=	F-01 >=	F-01 >=
₡ 376 185 447,35	₡ 394 994 719,72	₡ 414 744 455,71	₡ 435 481 678,49

Indicador 16: Total de ingresos por ventas al detalle**Código: F-02**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.
Pilar del CMI	Finanzas
Estrategia	Incrementar ventas al detalle.
Responsable	Supervisor de ventas al detalle.
Actualización	Mensual.
Indicador	Incremento en ventas al detalle.
Formula	Ventas al detalle actuales.
Unidad	Valor absoluto en ventas al detalle.
Descripción	Brinda la oportunidad de fiscalizar los índices de crecimiento alcanzados en las ventas al detalle de la organización.
Fuente de información	Reporte de ventas al detalle.

Metas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
F-02 >= ₡ 250 790 298,24	F-02 >= >= ₡ 263 329 813,15	F-02 >= ₡ 276 496 303,80	F-02 >= ₡ 290 321 119,00

Indicador 17: Tasa de retribución por campaña**Código: F-03**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Finanzas.			
Estrategia	Incentivar ventas por temporada.			
Responsable	Supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle.			
Actualización	Trimestral.			
Indicador	Retribución económica generada por las campañas.			
Formula	$(1 - (\text{Costos de campaña} / \text{Ventas asociadas})) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Permite tener control de los beneficios económicos puntuales obtenidos de las ventas asociadas a una campaña en particular, considerando además los recursos asignados a la misma.			
Fuente de información	Sistema de facturación.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	F-03 >= 90%	F-03 >= 90%	F-03 >= 90%	F-03 >= 90%

Indicador 18: Tasa de éxito de ventas cruzadas**Código: F-04**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Finanzas.			
Estrategia	Promover las ventas cruzadas.			
Responsable	Supervisor de ventas institucionales y Supervisor de ventas al detalle.			
Actualización	Mensual.			
Indicador	Nivel de éxito alcanzado en el cierre de ventas cruzadas.			
Formula	$(\text{número de ventas cruzadas exitosas} / \text{número ventas cruzadas ofrecidas}) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Da seguimiento al nivel de éxito alcanzado en el cierre de ventas cruzadas, lo que permite evaluar las estrategias de venta empleadas por las personas de atención al cliente.			
Fuente de información	Sistema de facturación.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	F-04 >= 30%	F-04 >= 30%	F-04 >= 40%	F-04 >= 40%

Indicador 19: Tiempo de recuperación de la inversión**Código: F-05**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Finanzas.			
Estrategia	Incorporar nuevas líneas de productos.			
Responsable	Encargado de Compras y Logística.			
Actualización	Trimestral.			
Indicador	Rotación anual de las nuevas líneas de productos			
Formula	$(\text{Costo de ventas} / \text{Inventario Final})$			
Unidad	Días / Meses.			
Descripción	Permite controlar el rendimiento obtenido y la rotación de las diversas líneas de productos incorporadas a la empresa con el propósito de garantizar los rendimientos deseados.			
Fuente de información	Sistema de facturación y sistema de control de inventarios.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	F-05 ≥ 4	F-05 ≥ 4	F-05 ≥ 4	F-05 ≥ 4

Indicador 20: Margen de utilidad operativa**Código: F-06**

Objetivo estratégico	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa, alcanzando un incremento en ventas del 20% y márgenes de utilidad operativa de 10% para los próximos cuatro años.			
Pilar del CMI	Finanzas.			
Estrategia	Aumentar los niveles de utilidad operativa.			
Responsable	Gerencia General.			
Actualización	Trimestral.			
Indicador	Porcentaje de utilidad operativa.			
Formula	$(\text{utilidad operativa} / \text{total de ventas}) * 100$			
Unidad	Porcentaje obtenido.			
Descripción	Tiene el propósito de ejercer control sobre los ingresos y gastos de operación de la empresa, con el objetivo de alcanzar los niveles de utilidad operativa deseados.			
Fuente de información	Reportes contables.			
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	F-06 $\geq 10\%$	F-06 $\geq 10\%$	F-06 $\geq 10\%$	F-06 $\geq 10\%$

Anexo 18.

Descripción de las funciones por cargo de La Librería Costarricense S.A.

Puesto:	Gerencia General
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la dirección general y estratégica de la empresa, con el fin de contribuir al alcance los propósitos empresariales definidos por la Junta Directiva.• Velar por el correcto uso y distribución de los recursos (presupuesto)• Promover estrategias idóneas y sostenibles en el tiempo que maximicen el valor de la compañía.• Planear, organizar, coordinar, controlar y evaluar los recursos empresariales.• Contribuir con el mejoramiento de las operaciones y comunicación.• Toma de decisiones estratégicas.• Búsqueda de mejores oportunidades de compra y fortalecimiento de relaciones estratégicas.• Velar por la propuesta y cumplimiento de los planes de acción y objetivos.• Ejecutar labores de Tesorería.
Personal a Cargo:	<ol style="list-style-type: none">1. Asistente Gerencial.2. Supervisor de venta al detalle.3. Supervisor de ventas institucionales.4. Encargado de logística.5. Encargado de Gestión Digital.
Puesto:	Asistente de Gerencia
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Organización de documentos.• Manejo y registro de facturas por pagar, así como el respectivo seguimiento de todas aquellas prontas a vencer con el fin de generar el proceso de pago semanal oportuno.• Pago de Planillas y respectivo registro en Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) e Instituto Nacional de Seguros (INS).• Control de Cuentas por Pagar.• Control de Cuentas por Cobrar.
Personal a Cargo:	N/A

Puesto:	Supervisor de venta al detalle.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la coordinación de las ventas que se ejecuten en cada una de las sucursales de la Librería Costarricense S.A. • Establecer proyecciones de venta mensual acorde con la proyección general y crecimiento esperado. • Velar porque el servicio al cliente sea el correcto. • Establecer pautas para el manejo de disconformidades por parte de los consumidores. • Mantener un control arduo para el correcto abastecimiento del inventario y recursos que cada uno de los puntos de venta requieren. • Regular el manejo de precios y márgenes de utilidad. • Coordinar los pedidos con el encargado de compras y logística. • Gestionar las solicitudes de insumos necesarios para el desempeño de las funciones. • Coordinar la distribución adecuada, así como el mantenimiento correcto de las instalaciones.
Personal a Cargo:	1. Encargados de los diferentes puntos de venta.
Puesto	Encargados de tienda y atención al cliente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Caja Chica. • Cierres de caja. • Mantener una comunicación continua y directa con el personal de atención al cliente, para conocer cuáles son los faltantes y sobrantes de inventario y así gestionarlo con el supervisor de venta al detalle. • Controlar el mantenimiento y aseo del punto de venta. • Gestionar, establecer y controlar los horarios de trabajo. • Velar por la resolución rápida de disconformidades de los clientes que no puedan ser resueltas por el personal de atención al cliente.
Personal a Cargo	1. Personal de Atención al Cliente
Puesto	Personal de Atención al Cliente

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio adecuado a los clientes (desde la búsqueda de los artículos hasta el empaqueo correcto de los mismos). • Detectar los faltantes o sobrantes de inventario y dirigir los reportes al encargado de tienda. • Resolución rápida de disconformidades por parte de los clientes. • Contribuir con la preparación y carga de los pedidos que deben ser entregados por el personal de transporte. • Control del orden y aseo en el punto de venta. • Otorgar información valiosa y técnica de los productos según corresponda.
Personal a Cargo	N/A
Puesto:	Supervisor de ventas institucionales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar informes de compra de instituciones. • Velar por la correcta atención de las entidades privadas o públicas que acudan a los puntos de venta • Manejo continuo del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) • Búsqueda constante de oportunidades de venta institucionales. • Realizar un análisis continuo de la competencia. • Presentación de ofertas en el SICOP y seguimiento de las mismas de acuerdo con la Ley de Contratación Administrativa. • Análisis de efectividad en la presentación de ofertas en SICOP. • Análisis de los motivos por los cuales no se logra un resultado positivo en la presentación de ofertas. • Control de posibles subsanaciones y apelaciones.
Personal a Cargo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Ventas institucionales. 2. Agente de Ventas.
Puesto:	Asistente de Ventas institucionales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo constante al supervisor de ventas institucionales. • Cotización de artículos, con el objetivo de mantener precios actualizados y ajustados a la realidad del negocio y los carteles solicitados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos para agilizar la presentación de ofertas en SICOP. • Recopilación de documentación legal y técnica requerida en la presentación de ofertas. • Preparación de documentación necesaria para los mecanismos de Contratación Directa. • Elaboración de informes que evidencien la efectividad o deficiencias en la presentación de ofertas en SICOP.
Personal a Cargo	N/A
Puesto:	Agente de Ventas
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Persona encargada de la atención directa al público institucional. • Generación de cotizaciones requeridas. • Visitas a domicilio a potenciales clientes. • Servicio preventa. • Seguimiento postventa y solicitud de retroalimentación del servicio y productos ofrecidos. • Elaboración de informes sobre la retroalimentación obtenida de los clientes. • Control y seguimiento de los clientes antiguos y de los actuales (Investigar razones puntuales que mantienen la relación comercial o que la interrumpen)
Personal a Cargo:	N/A
Puesto:	Encargado de compras y logística.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con proveedores los respectivos pedidos y órdenes de compra propios del giro del negocio. • Coordinar la compra y entrega de los insumos a nivel organizacional para garantizar los niveles óptimos de inventario. • Dirigir y coordinar las labores de despacho, es decir, la entrega de pedidos a todas aquellas instituciones o clientes particulares que requieren de una entrega personalizada y eficiente. • Continua comunicación con los supervisores tanto de venta al detalle como de ventas institucionales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Control continuo del mantenimiento de los vehículos. • Coordinar la compra y recolección de mercadería. • Planteamiento y ejecución de lineamientos que generen una correcta entrega de los artículos, velando por el cuidado de los mismos y garantizando eficiencia en las entregas. • Visita a las ferias empresariales.
Personal a Cargo	1. Personal de Transporte
Puesto:	Personal de Transporte.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución correcta de las diferentes entregas de productos. • Cumplir con los lineamientos establecidos por el encargado de logística. • Brindar informes constantes de las necesidades de los vehículos para conservar un correcto mantenimiento y rendimiento de los mismos. • Contribuir junto con el personal de tienda con la carga y descarga de los artículos.
Personal a Cargo:	N/A
Puesto:	Encargado de Gestión Digital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo continuo y actualización de las redes sociales y Sitio Web de la empresa. • Atención rápida de consultas y solicitudes generadas mediante las plataformas digitales. • Dar seguimiento a las proformas en línea. • Resolución rápida de deficiencias que puedan darse durante la ejecución de los procesos. • Creación de contenido dinámico. • Administración de las plataformas de mensajería. • Elaboración de campañas publicitarias dirigidas a medios digitales.
Personal a Cargo	N/A

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL.
- Avalos, L., & Murillo, V. (2013). La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica. *Universidad de Costa Rica*.
- Banco Central de Costa Rica. (2021, Agosto). <https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>. From <https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>: <https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Nueva York: McGraw Hill.
- Benítez, C. (2010). Importancia de la Planificación en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario. Rosario: Universidad Abierta Interamericana .
- Blanco, D. (2016). El Reloj Estratégico (Bowman). *Revista DB*.
- Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. (2020, mayo 25). www.responsabilidadsocial.cr. From www.responsabilidadsocial.cr: <https://www.responsabilidadsocial.cr/2016/04/la-transformacion-una-empresa-hacia-modelo-3bl/>
- Departamento de Tesorería de USA. (2021, agosto). <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>. From <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Drucker, P. (1974). Management: tasks, responsibilities, practices. Harper Collings.
- Duran, S., Crissien, J., Virviescas, J., & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*.
- Ecológica, B. A. (2017). *Bandera Azul Ecológica Costa Rica*. From <https://banderaazulecologica.org/que-es-bae>
- EDICOM. (2018). *EDICOM GROUP*. From <https://globaleinvoicing.com/es/noticias/como-funciona-la-factura-electronica-en-costa-rica>
- El sol de Occidente. (2019). *El Sol de Occidente*. From Municipalidad de San Ramón mano a mano de la tecnología en beneficio de sus ciudadanos: <https://elsoldeoccidente.com/enlinea/2019/02/municipalidad-de-san-ramon-mano-a-mano-de-la-tecnologia-en-beneficio-de-sus-ciudadanos/>

- elmundo.cr. (2020, mayo). Cantones de Occidente oficializan Guía de Atracción de Inversiones: “Viví la Inversión en nuestra región”. *ElMundo.cr*.
- ESIC, B. &. (2021). *ESIC* . From <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/medios-de-pago-por-internet-cuales-existen-y-cual-es-su-relevancia>
- Excellence, I. T. (2015, 05 22). El Cuadro de Mando Integral - Balance Socrecard: Una herramienta para lograr ventaja competitiva mediante la interrelación de objetivos y su conexión con la estrategia. From <https://www.isotools.org/2015/05/22/resena-del-ebook-cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard/>
- Flores, J. R. (2020, marzo 25). *oderic.uv.es*. From [oderic.uv.es: http://oderic.uv.es/handle/10550/47934](http://oderic.uv.es/handle/10550/47934)
- Fondo Monetario Internacional. (2021, Julio). *ACTUALIZACIÓN DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL*. From <https://www.imf.org/es/:/www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- G, H., & CK, P. (2005). El cuadro de Mando Integral - Las empresas que no imaginen su futuro no estarán ahí para disfrutarlo. Barcelona: Eco3 Colecciones.
- García, J. (2013). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional. *Ediciones Astrodata*.
- Harris, L. a. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. . UK: The Journal of Business Strategy.
- Hernandez, C. (2020, marzo 23). *www.uv.mx*. From [www.uv.mx: http://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf)
- Hernandez, M., & Mora, R. (2009). Diseño de un Modelo de Estimación de Retornos ajustados por riesgo para ACTIVIDADES de VALORACIÓN en MERCADOS EMERGENTES: LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE. *TEC EMPRESARIAL*.
- Hernandez, M., & Mora, R. (2009). Propuesta de un modelo dinámico de asignación de precios de activos para valorar proyectos y empresas en Mercados Emergentes: El caso de Costa Rica. *INTERSEDES*.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- INEC. (2020). Cantidad de microempresas en Costa Rica aumentó en 9.8% durante 2019.
- INEC. (2020, 04 26). *inec.cr*. From [inec.cr: http://inec.cr/buscador?buscar=indicadores+cantoniales](http://inec.cr/buscador?buscar=indicadores+cantoniales)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *INEC*. From Censo 2011. Indicadores cantonales provincia de Alajuela 2000-2011.: <http://inec.cr/buscador?buscar=indicadores+cantoniales>

- Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra. (2016). Análisis FODA del sector lácteo, un estudio de caso. *Revista de Planeación y control microfinanciero* .
- ISO. (2020, MAYO 25). [/www.iso.org.](https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es) From [/www.iso.org:https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es)
- IsoTools Excellence. (s.f.). El Cuadro de Mando Integral - Balance Socrecard: Una herramienta para lograr ventaja competitiva mediante la interrelación de objetivos y su conexión con la estrategia. *IsoTools Excellence*.
- Jaramillo, E. (2020, marzo 26). [www.academia.edu](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL). From [www.academia.edu:https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)
- Jimenez, I. (2011). Comercio y producción de libros en Costa Rica: una periodización preliminar. San José: Universidad de Costa Rica.
- Jiménez, I. M. (11, 06 21). *Comercio y Producción de Libros en Costa Rica: Una Periodización Preliminar*. From http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29566/Comercio_y_produccion_de_libros_en_Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jimeno, J. (2020, mayo 17). [www.pdcahome.com](https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/). From [www.pdcahome.com:https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/](https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/)
- Kaplan, A. a. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Indiana University: Business Horizons.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business.
- La Nación. (2019, abril 22). Consumo de libros se mantiene en Costa Rica con ventas de literatura y nuevas tendencias. *La Nación*.
- La Republica. (2019, junio 28). MiPymes: bienestar y desarrollo global. *La República*.
- Llereda, I. (2015). Diagnóstico del clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de la empresa AUDICOMER S.A. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Llopis, D. (2020). Gestión del Tiempo. *Universitat Polièctcnica de Valencia*.
- Martínez, A. (2015). La Gestión del Tiempo. *Universidad de Laguna*.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). La Elaboracion de un Plan Estratégico y su implementacion a través de un Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. .
- Matus, C. (1987). Estrategia y plan: Planificación de situaciones. Promaire.
- Medina, J., Ortiz, F., Franco, C., & Aranzazú, C. (2010). *Matriz de Priorización para la toma de decisiones*. Santiago: Universidad del Valle.
- Mejia, C. (2015). Los valores corporativos. *Documentos Planning*.
- MICCIT. (2018, Diciembre 31). *Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones*. From Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones:

https://micit.go.cr/sites/default/files/10.indicadores_nacionales_cti_2018_agropecuario.pdf

- MIDEPLAN. (2017). *Indice de Desarrollo Cantonal*. From http://www.conicit.go.cr/ver/sic/Biblioteca_virtual/Publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf
- MINAE, D. d.-M. (2021). Programa País Carbono Neutralidad de Costa Rica. Costa Rica.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). Análisis del contexto regional. *MAG*.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Estudio Situacional de la PYME*.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020, abril 27). [/www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr). From [/www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr): <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020, abril 27). www.conicit.go.cr. From www.conicit.go.cr: http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana . (2005). *Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes*. Gobierno de España.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A guided tour*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1995). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall Hispoamericana S.A.
- Moguel, M. (2020, mayo 25). [eumed.net/libros-gratis](https://www.eumed.net/libros-gratis). From [eumed.net/libros-gratis](https://www.eumed.net/libros-gratis): <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/triple-balance-resultados.html>
- Morgenstern, J. v. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- Municipalidad de San Ramon. (2018). *Municipalidad de San Ramon Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón*. From https://drive.google.com/file/d/0B55gdv_LUtQ2aE91eXk1dGJEd0NPZXFOaG5sMUwwZ29CYUtr/view
- Muñoz, J. (2020). Impacto de la pandemia para las entidades financieras de Costa Rica. *SUGEF*.
- Nación, L. (2017, Diciembre 14). *Grupo Nación GN S.A.* From Abre en Costa Rica la primera tienda de ropa que acepta bitcoins: <https://www.nacion.com/economia/negocios/abre-en-costa-rica-la-primeratienda-de-ropa-que/FHJH4LEVOJDV7BDNFEWCQC4HEM/story/>
- NIDUX. (2021, agosto). [/nidux.com](http://nidux.com). From [/nidux.com](http://nidux.com): <https://nidux.com/planes/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Centro de Libros PAPP, S.L.U.*

- Pérez, J. R. (2015). La planificación estratégica territorial en El Salvador: análisis comparativo y propuesta de aplicación. Universidad de Valencia.
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial. *Universitat Politècnica de Valencia*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2015). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.
- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Universidad del Valle*.
- Rica, B. C. (2020, Julio). *Banco Central de Costa Rica*. From https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolíticaMonetariaInflación/Revisión-Programa_Macroeconomico-2020-2021_informe.pdf
- Rica, G. C. (2020). *GSI Costa Rica*. From https://www.gsi.cr/news/lo-que-debe-saber-sobre-la-factura-electronica/#:~:text=La%20factura%20electr%C3%B3nica%20es%20la,para%20mejorar%20la%20recaudaci%C3%B3n%20tributaria.&text=*La%20factura%20electr%C3%B3nica%20es%20un,a%20trav%C3%A9s%20del%20forma
- Ripoll, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Universitat de Valencia*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Rodríguez, C. H., & Flores, M. C. (2017). *LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD*. México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad.
- Rodríguez, J. (2014). Los Boyeros en el Noroccidente del Valle Central de Costa Rica entre los Siglos XIX y XX. *Dialogos - UCR*.
- Rodríguez, R., Dopico, A., & González, E. (2008). La responsabilidad social empresarial. *Dialnet*.
- Rodríguez, T. (2014, diciembre 11). San Ramón de Alajuela. *El Sol de Occidente*.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sarmiento, S. (2011). La responsabilidad social empresarial: Gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dialnet*.
- SCIJ. (2021). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. From http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=88068&nValor3=114919&strTipM=TC#:~:text=Art%C3%ADculo%2027.,realicen%20por%20medio%20de%20SICOP.

- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica. Edinburgh Business School.*
- Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica.* Bogotá: 3R, Editores.
- SICOP. (2015). *Sistema Integrado de Compras Públicas.* From <https://www.sicop.go.cr/index.jsp>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2020, abril 26). */www.pgrweb.go.cr.* From http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC
- Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. 50minutos.es.
- TEC. (2011). Caracterización de las PYMES en Costa Rica mediante el empleo del análisis de conglomerados o Clustes. *TEC Empresarial.* From revistas.tec.ac.cr: https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/607
- Telecomunicaciones, S. d. (2018). *Sutel.* From Informe estadísticas del sector de telecomunicaciones 2018: https://www.sutel.go.cr/sites/default/files/informe_estadisticas_del_sector_de_telecomunicaciones_2018_vf.pdf
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica .* Nueva York: McGraw Hill.
- Trejos, N. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero.*
- UE, W. O. (2021). *Comision Europea.* From Energía, Cambio climático, Medio ambiente: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es
- Universidad de Nueva York. (2021, Agosto). <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. From <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Wendland, T., Alvarez, M., Nuñez, M., & Váldez, D. (2016). Validación de un instrumento para medir la responsabilidad social empresarial en consumidores de México. *Dialnet.*