



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación

**Tema: La incidencia de la planificación estratégica en la gestión empresarial de
Business & Talent Advisors (BTA), periodo 2023.**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar
por el Grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes:

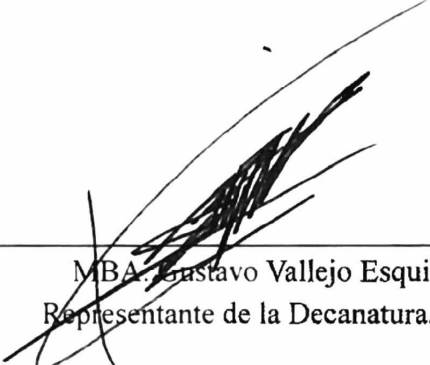
Daniela Boza Rosales

Tailying Mora Vargas

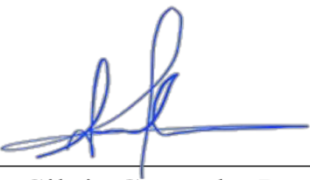
Ciudad Universitaria Omar Dengo

Julio, 2024

Miembros del Tribunal Examinador



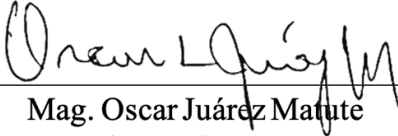
MBA. Gustavo Vallejo Esquivel
Representante de la Decanatura, FCS



Máster Silvia Camacho Prado
Tutora



Máster Priscilla Mena García
Representante de Dirección,
Escuela de Planificación y Promoción
Social



Mag. Oscar Juárez Matute
Asesor Interno

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación concibe el proceso de planificación estratégica como un elemento fundamental para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), proporcionándoles una guía clara y coherente para alcanzar sus objetivos en un plazo determinado, en un entorno empresarial, dinámico y desafiante.

En este contexto, la investigación efectúa un proceso consultivo con la empresa Business & Talent Advisors (BTA), una PYME dedicada a consultorías en capital humano, para fortalecer su posición en el mercado a través de la implementación de la planificación estratégica. Se identifican barreras comunes que enfrentan las PYMES en este proceso, como la limitación de tiempo de los administradores, el desconocimiento del proceso de planificación y la resistencia a compartir planes con empleados y consultores externos.

El estudio se orienta a describir los procesos existentes en BTA, comprender la percepción de los asociados sobre la planificación actual y proponer mejoras estratégicas para fortalecer la gestión de la empresa. Se reconoce la importancia de la planificación estratégica para el crecimiento y estabilidad de las PYMES, así como su contribución al desarrollo socioeconómico del país.

Desde la disciplina de la Planificación Económica y Promoción Social, se desarrolla una consultoría basada en la investigación y la facilitación de herramientas que permitan a BTA proyectarse a largo plazo, mejorar su gestión y enfrentar los desafíos del mercado en constante cambio. Se destaca la relevancia de la planificación como un proceso continuo que involucra análisis, evaluación, participación, y que permite a las empresas mayores oportunidades para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Tabla de contenidos

Índice de tablas	V
Índice de gráficos y figuras.....	VI
Lista de Abreviaturas	VII
Introducción	1
Capítulo 1. El problema y su importancia	3
1.1 Tema:	3
1.2 Contextualización de la problemática.....	4
1.3 Planteamiento del problema y del objeto de estudio	6
1.4 Justificación	8
1.5 Marco legal	10
1.6 Objetivos de investigación.....	16
Capítulo 2. Fundamentación teórica	17
2.1 Fundamentación teórica	17
Capítulo 3. Aspectos metodológicos.....	31
3.1 Enfoque investigativo y tipo de investigación.....	31
3.2 Técnicas de investigación	32
3.3 Población, actores y fuentes de información	34
3.4 Matriz metodológica	35
Capítulo 4. Resultados	37
4.1 Procesos de planificación de Business and Talent Advisors	37
4.2. Percepción de los asociados de BTA sobre los procesos de planificación.....	43
4.2.1 Análisis PEST	43
4.2.2 Análisis FODA	46
4.2.3 Percepción de los asociados de BTA.....	53
Capítulo 5. Conclusiones	58
5.1 Conclusiones.....	58
5.2 Recomendaciones	61
Capítulo 6. Propuesta de fortalecimiento estratégico para la empresa BTA	63

6.1 Marco Filosófico	63
6.2 Factores críticos de éxito	63
6.3 Objetivos estratégicos	66
6.4 Mapa Estratégico de BTA.....	67
6.5 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	68
6.6 Divulgación del Plan.....	71
6.7 Seguimiento y evaluación del Plan.....	71
Referencias.....	75
Anexos	81

Índice de tablas

Tabla 1. Marco legal aplicable a las PYMES en Costa Rica	12
Tabla 2. Comportamiento del porcentaje de cambio del número de PYMES Costa Rica, 1950-2018.	13
Tabla 3. Actores participantes de la investigación	35
Tabla 4. Matriz metodológica	36
Tabla 5. Resumen FODA aplicado a la empresa BTA	51
Tabla 6. Actividades del Proceso de Planificación de BTA desde el punto de vista de los asociados. Puntos en común y diferencias.	55
Tabla 7. Objetivos estratégicos	66
Tabla 8. Mapa estratégico	67
Tabla 9. Cuadro de Mando Integral	69

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Valores empresariales de BTA	6
Figura 2. Estado de la situación PYMES, 2021.	9
Figura 3. Fundamentación teórica de la investigación	17
Figura 4. Proceso de Planificación de BTA	38
Gráfico 1. Conocimiento general de los asociados de BTA sobre la Planificación	54
Gráfico 2. Calificación del proceso de Planificación de BTA por parte de las personas asociadas	56

Lista de Abreviaturas

BTA	Business & Talent Advisors
CMI	Cuadro de Mando Integral
DIGEPYME	Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa
FODEMIPYME	Fondo Especial para el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
IDH	Índice de Desarrollo Humano
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
KPIs	Indicadores Clave de Desempeño
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PE	Planificación Estratégica
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROPYME	El Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana empresa
PYME	Pequeña empresa y mediana empresa
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo

Introducción

La planificación estratégica emerge como un proceso crucial, que proporciona una guía clara y coherente para el logro de objetivos. Sin embargo, para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), este proceso se presenta como un desafío constante debido a la naturaleza particular de su estructura organizativa, con equipos reducidos y centrada en las operaciones diarias.

Las PYMES, al estar inmersas en una sociedad en constante evolución con tendencias cambiantes, enfrentan dificultades particulares al planificar a mediano y largo plazo; pues son las más susceptibles a las fluctuaciones del mercado, lo que genera una resistencia natural para comprometerse con un plan de trabajo que pueda resultar ineficiente en su realidad situacional. En las revisiones bibliográficas realizadas a lo largo del trabajo, se destacan diversas barreras que influyen en la aplicación de la planificación estratégica en PYMES, entre estas, la limitación de tiempo de los administradores, el desconocimiento del proceso de planificación, la carencia de conocimientos técnicos especializados y la reticencia de los dueños para compartir planes con empleados y consultores externos.

Ante este contexto, para la realización de este trabajo se colabora con la empresa Business & Talent Advisors (BTA) en el proceso de planificación estratégica, identificando debilidades en su gestión y proponiendo soluciones para fortalecer su posición en el mercado. A pesar de contar con una plantilla de diseño para el plan estratégico, la pérdida de información por daños en sus bases de datos ha evidenciado la necesidad de un respaldo eficiente para garantizar la continuidad y el éxito de este proceso.

El problema de investigación radica en la resistencia y temor que puede generar el proceso de planificación estratégica, exponiendo falencias que requieren cambios en la gestión para cumplir con los objetivos organizacionales. A través de la colaboración con BTA se busca plantear una propuesta medible y real, que responda a las necesidades de un mercado en constante cambio.

Los objetivos de investigación se orientan a describir los procesos existentes en BTA, comprender la percepción de los asociados sobre la planificación actual y proponer mejoras estratégicas para fortalecer la posición de la empresa. Asimismo, el estudio contribuirá al entendimiento de los desafíos que enfrentan las PYMES en procesos de planificación estratégica y ofrecerá soluciones aplicables a la realidad empresarial de BTA.

Capítulo 1. El problema y su importancia

1.1 Tema:

La temática del presente trabajo está enfocada en la disciplina de la planificación y su incidencia en la gestión empresarial para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Esta se desarrolla en el sector privado, específicamente en una pequeña empresa llamada Business & Talent Advisors (BTA), que trabaja en el desarrollo de procesos de consultorías en capital humano. Dicha empresa se encuentra ubicada en San José, Costa Rica.

Este tema de investigación es una propuesta, que busca fortalecer a la organización con los conocimientos adquiridos por parte de las consultoras investigadoras con formación en Planificación Económica y Promoción Social.

A partir de lo anterior, es importante generar un proceso de sensibilización con la organización sobre la incidencia que tiene la planificación estratégica en la gestión empresarial. Esta permite plantear las metas y objetivos de forma más clara, para que se puedan analizar las tendencias del mercado, su evolución y el aprovechamiento que puede existir a partir de la misión del negocio, también se genera una sinergia entre todo el equipo para trabajar en conjunto eficientemente.

El trabajo en equipo y la distribución eficiente de responsabilidades es esencial para el éxito empresarial, sin embargo, se considera fundamental en los procesos de planificación, que la alta administración o líderes estén involucrados al máximo en su desarrollo, y promuevan su importancia con el resto de la organización. El compromiso que tenga la gerencia con esta responsabilidad definirá el logro que se pueda obtener con el proceso.

La planificación estratégica en las PYMES es muy importante, debido a que las empresas mueren por falta de innovación y preparación para los diferentes escenarios que pueden desarrollarse a futuro, ya que la dinámica de la realidad está en constante cambio.

En la PYME existe un interés por implementar la planificación estratégica en los procesos empresariales y mejorar la gestión de la organización, así como el margen de rentabilidad. Debido a lo anterior, se genera el siguiente tema de investigación:

La incidencia de los procesos de planificación en la gestión empresarial de Business & Talent Advisors (BTA), periodo 2023.

1.2 Contextualización de la problemática

BTA es una empresa privada costarricense, se considera una PYME debido a que la cantidad de recurso humano no supera a los 8 colaboradores. Se especializa en brindar servicios de consultorías dirigidas a capital humano; dicha empresa tiene más de 15 años de existir y su alcance es tanto a nivel nacional como internacional. Es importante mencionar que parte de sus actividades se enfocan en la identificación y desarrollo estratégico del talento humano. BTA obtiene sus ganancias por resultados y sus principales clientes actualmente son GBM Corporation, Durman Esquivel, Prestige Motors, Parsons, Librería Internacional, Hotel Sheraton, entre otros.

Es importante mencionar que BTA ha ido incorporando nuevos servicios, por ejemplo, la gestión de talento humano y actualmente brindan los siguientes:

1. Adquisición de talento humano.
2. Reubicación.
3. Evaluación de habilidades.
4. Conformación de equipos corporativos.
5. Capacitaciones corporativas: Team Buildings.

A continuación, se menciona cómo se conforma la empresa: es importante resaltar que no existe un rango jerárquico específico, se desarrolla únicamente en una dirección y el restante de personas son socios colaboradores, que contribuyen a alcanzar los objetivos en un periodo

determinado. Actualmente, cuentan con dos asociados y, según la información brindada por la directora ejecutiva de la empresa, Silvia Esquivel, lo que sí se especifica en su gestión es una división por áreas de trabajo:

Managing Partner: Consultora de capital humano y estrategia.

Talent Acquisition Associate: Se especializa en procesos de reclutamiento y selección, estrategias de captación de talento y la aplicación/análisis de pruebas psicométricas.

Talent Development Associate: Desarrollo de *Team Buildings* Corporativos, creación de contenido para la formación de ejecutivos, planificación y desarrollo de talleres utilizando diferentes metodologías.

A manera de contextualización sobre la organización, resulta relevante mencionar que la empresa se planifica de manera operativa, en donde se establecen los objetivos a alcanzar (a partir de las especificaciones de los clientes), y las tareas diarias que necesitan concretar para lograrlos. Cada área de trabajo tiene su gestión organizada dentro de este proceso y el equipo se reúne periódicamente para actualizarse y analizar el progreso de trabajo ejecutado, para hacer correcciones o seguir adelante. Lo que buscan es posicionarse en el mercado y potenciar su estrategia.

Por otra parte, es valioso mencionar que en una de las entrevistas realizadas a la gerencia de BTA, se identificó que en el marco filosófico de la empresa establecen una relación de sus ideales para alcanzar el éxito a partir de sus valores empresariales.

Valores empresariales:

1. Integridad/Confianza: Mantenemos los más altos estándares de integridad en todas nuestras acciones. Somos admirados y respetados por nuestro compromiso con la honestidad, la confianza y la transparencia.
2. Calidad: Brindamos servicios sobresalientes que brindan un valor agregado a nuestros clientes. Nuestro objetivo es superar las expectativas en todo momento.

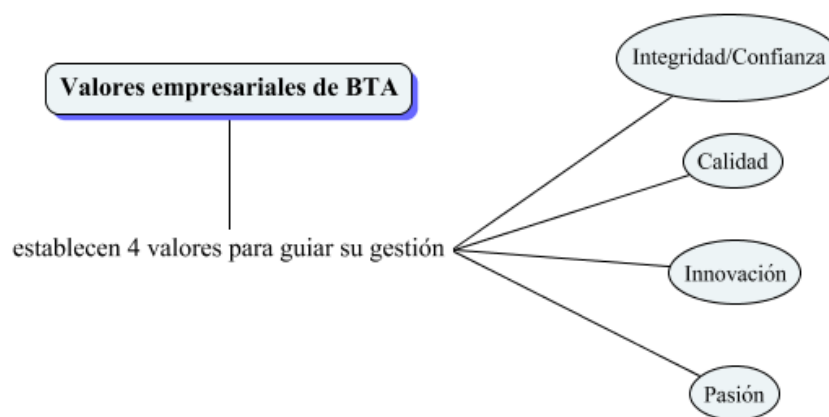
3. Pasión: Nos apasiona lo que hacemos.

Fomentamos ideas, inspiramos excelencia y encontramos soluciones creativas para las necesidades de nuestros clientes.

4. Innovación: Inspiramos el crecimiento y la innovación a través del aprendizaje y la acción audaz.

Figura 1

Valores empresariales de BTA



Fuente: Elaboración propia, 2024.

1.3 Planteamiento del problema y del objeto de estudio

La planificación estratégica es un proceso importante para la gestión y el alcance de objetivos de una organización, permite plantear una ruta clara para llegar a una meta en un periodo determinado. Para las PYMES, este es un proceso desafiante de completar o tan siquiera de llegar a ejercer, por las mismas características que contiene su estructura; pocos miembros conforman el equipo de trabajo, su enfoque está en las tareas del día a día y su gestión está dirigida al corto plazo.

Por supuesto, en una sociedad que tiende a evolucionar constantemente con sus tendencias, se genera el desafío para las PYMES de planificar a mediano y largo plazo, ya que son las que se

ven más afectadas con los cambios en el mercado, y existe una resistencia de crear y comprometerse con un plan de trabajo que no sea eficiente con su realidad situacional.

Los autores Robinson y Pearce (1984) en su artículo *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning* hacen referencia a la planificación estratégica en las PYMES y llegan a la conclusión de que las barreras más influyentes para aplicar la planificación son: el tiempo que los administradores dedican a planear; el desconocimiento del proceso y secuencia de la planificación y cómo utilizarla; la carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planificación; y la desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos.

Ahora, en el presente trabajo se colabora con la empresa Business & Talent Advisors en el proceso de planificación estratégica, y se identifican algunas de sus debilidades en la gestión; por ejemplo, que desean tener un mayor posicionamiento en el mercado como empresa, pero no siguen un plan estratégico que les permita visualizar más allá de la operatividad. Sin embargo, es importante mencionar que existe una plantilla de un diseño de planificación, la cual tuvo todos los apartados con los elementos necesarios, pero la información no se almacenó con respaldo y se perdió por el daño del equipo en el cual se encontraba.

Se puede evidenciar a través de la descripción de las debilidades de BTA, que existen varias semejanzas con los desafíos descritos anteriormente que enfrentan las PYMES en los procesos de planificación estratégica.

En esencia, este proceso está propenso a generar resistencia y temor dentro de una organización, ya que quedan expuestas ciertas falencias en la gestión, que requieren de un cambio para el cumplimiento de objetivos alineados con la misión.

En la empresa en cuestión -Business and Talent Advisors- existe un entendimiento y compromiso por parte de la gerencia para implementar el proceso, pero requieren un

acompañamiento para desarrollarlo eficientemente. Por lo cual, se origina la siguiente pregunta:

¿Cuál es la incidencia de los procesos de planificación en la gestión empresarial de Business & Talent Advisors, periodo 2023?

1.4 Justificación

En el presente apartado se describe la importancia de la investigación, abordada desde diferentes posiciones.

En primera instancia, es importante mencionar que, desde los antecedentes planteados, se visualiza una relación notable entre la planificación estratégica y las PYMES, ya que este proceso está acompañado de herramientas que facilitan su crecimiento, estabilidad y el logro de sus metas, además, minimiza riesgos y maximiza las oportunidades; por las razones mencionadas, es sustancial realizar este proceso en la empresa de consultorías Business & Talent Advisors.

Es crucial enfatizar un aspecto, y es la permanencia de las PYMES a través del tiempo. Según establece el periódico El Financiero (2015) “existe una tasa de mortalidad del 69% en las empresas nuevas 10 años después de su creación, es decir, es probable que muchas de ellas mueran antes de llegar al decenio” (párr.16).

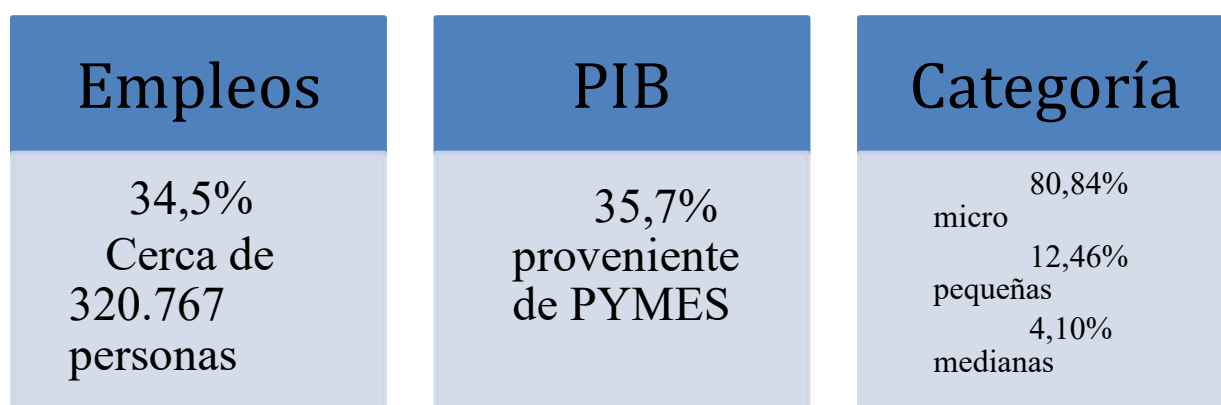
Con respecto al dato anterior, se evidencia la tendencia de duración de las PYMES, las cuales después de los 10 años generalmente mueren; es importante tomarlo en cuenta, debido a que BTA es una empresa con trayectoria, esto permite caracterizarla como estable, quiere decir que con herramientas claves como la planificación estratégica se puede posicionar aún mejor y tener mayores resultados.

Según Arce y Villalobos (2021), en el Estado de la Situación PYME 2021, “En el promedio de los 5 años analizados (2012-2017), el 97.4% de las empresas en el parque empresarial son PYME, de estas el 80.84% son micro, el 12.46% pequeñas y 4.10% medianas” (p. 8). Además,

según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (s.f.), se menciona que “Pymes aportan a la creación de empleos un 34.5% (320.767 personas trabajadoras) y representan un 35.7% del PIB” (párr. 1).

Figura 2

Estado de la Situación PYMES, 2021.



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el MEIC en el Estado de la Situación PYMES (2021), 2023.

Con respecto a lo anterior, se puede destacar que las PYMES conforman la economía del país, de esta manera, se visualiza la importancia de investigar y facilitar herramientas, que permitan el crecimiento de estas iniciativas y la confrontación de diversos escenarios que son clave; una planificación estratégica permitirá tener mayor claridad en el momento de la toma de decisiones.

Por esta razón, desde el aprendizaje adquirido y las herramientas brindadas por la Escuela de Planificación y Promoción Social es importante dar apoyo estratégicamente, con investigación y la facilitación de herramientas que permitan incentivar y apoyar a este sector de la sociedad, que contribuye con un desarrollo socioeconómico a nivel de país.

El aporte desde la planificación estratégica y la disciplina de planificación en general, radica en que es un proceso continuo, en el cual se plantean acciones a seguir para posteriormente ejecutarlas, utilizando una lógica analítica, motivación, retroalimentación, autoconocimiento, persistencia y evaluación, para que los sectores con los cuales se trabaja se apropien del proceso y esto genere a una transformación comunal, que mejore la calidad de vida de las personas o conlleve a una gestión más eficiente para el éxito empresarial.

De esto también BTA forma parte, ya que su gestión está enfocada en conseguir el talento humano más adecuado, para que las empresas clientes logren cumplir con sus objetivos.

Finalmente, es importante realizar la presente investigación desde una visión de planificación estratégica y no desde otro tipo de planificación, debido a que este tipo de proceso permite priorizar desde la esencia particular de la organización para el cumplimiento de su propósito; además de que establece un periodo que se visualiza como un proceso de constante seguimiento y evaluación, integral y participativo, a partir de una contextualización, que permite conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Como se estableció anteriormente, para BTA sus procesos están basados en el corto plazo, enfocándose en las tareas del día a día para cumplir sus objetivos. Se busca generar un proceso de planificación a mediano plazo (3 a 5 años) para que la empresa pueda proyectarse a metas más integrales, que les permitan fortalecer su gestión y hacerla más eficiente. Y, del mismo modo, generar diferentes tácticas que le permitan a la organización crecer en un mercado que se encuentra en constante cambio.

1.5 Marco legal

Como se establece en la Ley General 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en su artículo 2, corresponde al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) coordinar las políticas públicas de apoyo para la PYME y establecer los mecanismos

de coordinación interinstitucional necesarios para impulsar los distintos programas tendentes a fortalecer integralmente a la PYME.

Sin embargo, también se quiere destacar la observación realizada por Méndez et al. (2016), en la investigación titulada *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica*:

El MEIC a través de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME), debe asegurar el desarrollo de las empresas del sector PYME costarricense, ya que con esto garantiza el desarrollo económico del país y el surgimiento de empleos. Por tanto, este compromiso hace que el Ministerio contribuya y participe de manera activa en la formulación de políticas que favorezcan la competitividad de estas empresas y su ingreso a mercados tanto nacionales como internacionales, a través de la mejora en su organización y en los procesos productivos, con la finalidad de ofrecer mejores productos a los ciudadanos. (p. 61)

A partir de lo anterior, el MEIC decidió darle visibilidad a esta labor mediante la creación de la norma de gestión para PYMES INTE 01-01-09:2013, creada en el 2013.

Norma INTE 01-01-09:2013: Creada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), con la meta de brindar apoyo al desarrollo de las PYMES en Costa Rica y su gestión empresarial (INTECO, 2013).

Por otra parte, el MEIC con esta norma tenía la intención de establecer un instrumento de fomento a las PYMES, que permita obtener certificados que les atribuyan el cumplimiento de requerimientos nacionales e internacionales, realzando su competitividad en el mercado, manteniendo un estándar en conformidad con la calidad de los bienes ofrecidos y demostrando su capacidad para cumplir los requisitos legales, reglamentarios y suscritos voluntariamente por la organización, aplicables a sus productos y aspectos ambientales.

Descrito el contexto de algunos puntos iniciales respecto al Marco Legal de la PYMES, en seguida se muestra una tabla demostrativa de las “Normativas aplicables a las PYMES en Costa Rica” (2019) según el MEIC, de las leyes, acuerdos y decretos que actualmente están vigentes para las PYMES en el país.

Tabla 1

Marco legal aplicable a las PYMES en Costa Rica

Marco legal	Descripción
Ley General 8262:	Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Establece en su artículo 2, que en su carácter de ente rector, corresponde al MEIC coordinar las políticas públicas de apoyo para la PYME y establecer los mecanismos de coordinación interinstitucional, necesarios para impulsar los distintos programas tendentes a fortalecer integralmente a la PYME
Norma INTE 01-01-09:2013:	Contribuir al desarrollo de las PYMES en el área de su gestión y crecimiento empresarial.
Ley N° 9428:	Impuesto a personas jurídicas. Dicha Ley representa el deber tributario de las PYMES en el Estado.
Ley N° 9274:	Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y reforma de otras leyes. Dicha ley, principalmente busca impulsar proyectos productivos mediante fondos, entidades u organismos que permitan el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES.
Ley N° 9635:	Fortalecimiento de las Finanzas Públicas e Impuesto sobre la Renta. Crea una regla de responsabilidad fiscal tanto para el sector público como para el privado
Ley N° 9654:	Reforma del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Diseña políticas para darle prioridad a proyectos impulsados por mujeres, adultos mayores, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, los consorcios, entre otros.
Acuerdo SUGEF 15-16:	Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo.
Decreto N° 37427 -H:	Reforma del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. La normativa ha sido afectada y no se encuentra vigente, según lo consultado en su página web, sin embargo, de momento aparece como parte de lo que se debe obedecer.

Política Nacional de Empresariedad 2030:

Plantea objetivos y alcances de la empresariedad a partir de lo establecido por el Plan Nacional de Desarrollo vigente. Es una propuesta que se encuentra alineada con el crecimiento de las PYMES impulsando los modelos de negocios y elementos que permiten el crecimiento de las mismas.

Fuente: Elaboración propia, con datos del MEIC, acuerdos y decretos vigentes para las PYMES, 2023.

En Costa Rica, Cousin (2020) evidencia en su investigación que desde 1950 hasta el año 2018, el sector de PYMES ha tenido un crecimiento absoluto en el número de empresas de un 502%. Sin embargo, menciona que hay algunos factores que inciden en ese proceso de crecimiento, convirtiéndolo en lento, por ejemplo, falta de innovación y tecnología, también falta de recursos financieros para invertir en infraestructura.

Tabla 2

Comportamiento del porcentaje de cambio del número de PYMES, Costa Rica, 1950-2018.

AÑO	AUMENTO	DISMINUCIÓN
1950	-	-
1958	31%	-
1964	29%	-
1975	-	0,2%
1990	29%	-
2006	80%	-
2013	39%	-
2018	5%	-

Fuente: Cousin (2020). El surgimiento de las pymes en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica 1950-2018. (Párr.25)

Este autor resalta que el uso del acrónimo “PYMES” surge a partir de la Ley 8262 y, según Rodríguez (2002), esta es la ley que promueve un sistema estratégico integrado de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, para que estas contribuyan al desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. Sin embargo, dentro de dicha ley se destaca que todas las PYMES que quieran aprovechar los beneficios de esta ley, deberán cumplir con

el pago de cargas sociales, el cumplimiento de obligaciones tributarias y de obligaciones laborales.

Sin embargo, Cousin (2020) realiza una contextualización de la historia de las PYMES y su surgimiento en la sociedad costarricense. Esto se da a partir de 1950, cuando el Estado empezó a mostrar interés en otros sectores productivos aparte del agro, durante la transición del modelo de sustitución de importaciones, ya que se buscaba diversificar y promover actividades empresariales diferentes para crear nuevas fuentes de empleo.

Como consecuencia, el sector de las PYMES ha tendido a aumentar su participación en el mercado costarricense desde las diferentes actividades económicas. No obstante, se menciona que estas no crecen, pero su aporte a la economía no es poco significativo. En los resultados de la investigación se demuestra que los sectores de comercio y servicio son los que han incrementado más su participación en la economía a lo largo del período.

Se destaca que en Costa Rica se han desarrollado diversos programas de ayuda para PYMES, como el Fondo Especial para el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME) administrado por el Banco Popular y el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana empresa (PROPYME), y que existen también programas de apoyo otorgados por el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional, que ofrecen tanto créditos como capacitaciones. El 23 de abril de 2008 se creó la Ley 8634 Sistema de Banca para el desarrollo (SBD).

Por otra parte, Chinchilla y Gallardo (2013) mencionan que en 1974 se dio el establecimiento del Sistema Nacional de Planificación en Costa Rica mediante la Ley 5525 de Planificación Nacional. Este sistema se creó para impulsar la planificación del desarrollo en la sociedad, y una de las instituciones que tiene como tarea la gestión del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública es el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), dicha institución facilita el acceso a la información correspondiente a los

diferentes niveles de la Planificación en Costa Rica y se dirige a los diversos sectores de la ciudadanía; entre estos las PYMES, a las cuales se les establecen como prioridad acciones de fortalecimiento para que crezca esta parte del sector productivo.

Por otra parte, es necesario resaltar que el MIDEPLAN es una institución que por su naturaleza busca brindar herramientas a las organizaciones públicas, sin embargo, son adaptables para que las organizaciones privadas puedan orientarse y mejorar sus resultados. Importante aclarar que, para el objeto de estudio de esta investigación, Business and Talent Advisors, se sigue esta normativa regente en su gestión y actividades dentro de la empresa.

1.6 Objetivos de investigación

1.6.1 Objetivo general:

- Analizar la incidencia de los procesos de planificación de Business & Talent Advisors, mediante una colaboración participativa durante el año 2023, para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento estratégico.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Describir los procesos de planificación existentes de Business & Talent Advisors, así como sus alcances y limitaciones.
- Conocer la percepción de los asociados de Business & Talent Advisors, acerca de los procesos de planificación que tiene la empresa actualmente.
- Realizar una propuesta de planificación estratégica a la empresa Business & Talent Advisors.

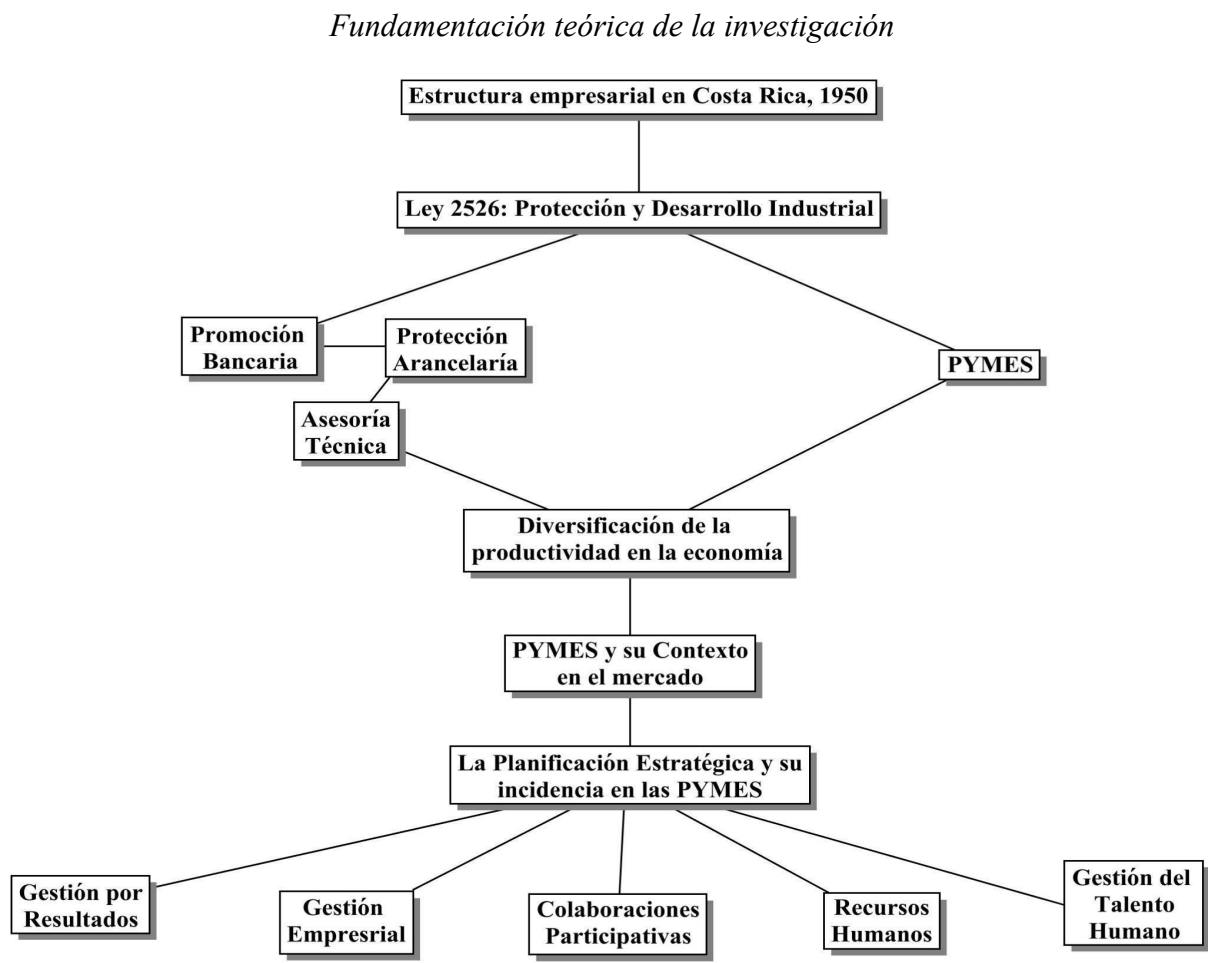
Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 Fundamentación teórica

En este apartado se establecen conceptos básicos sobre la temática establecida, los cuales ostentan gran importancia para la investigación y brindan un sustento teórico sobre el contexto del trabajo. Los conceptos estarán dispuestos en función de un orden lógico, en aras de la comprensión integral del tema de investigación.

Establecido lo anterior, inicialmente, se presenta un esquema para la visualización contextual de los contenidos a tratar durante este capítulo.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se parte del contexto histórico que comprende la estructura empresarial de Costa Rica desde el inicio político que se llevó a cabo en 1950, el cual propició una estructura en el modelo de desarrollo.

Como lo indica Cousin (2020), en 1950, año del surgimiento de la Ley 2426 llamada Protección y Desarrollo Industrial (con enfoque principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas) la legislación se regía a partir de iniciativas de promoción bancaria, protección arancelaria y asesoría técnica para el crecimiento en dicha época.

Dicho lo anterior, en el artículo también se menciona que la participación de las PYMES fue creciendo, debido a que el modelo de desarrollo principalmente se enfocaba en la tendencia a diversificar la productividad en la economía, donde la industria de comercio y servicios aumentaban proporcionalmente, fomentando nuevas fuentes de empleo y aportando significativamente al Producto Interno Bruto.

Para comprender aún más el contexto de las PYMES es importante su conceptualización; en el artículo titulado *El concepto y la clasificación de PYME en América Latina* se elabora una definición amplia de lo que significa una PYME: “Es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Cardozo et al., 2012, p. 1632).

Las personas autoras de este artículo hacen una revisión conceptual de lo que significa el término para otros autores, hasta llegar a un conciso entendimiento y crear su propia definición. Como el presente trabajo se encuentra enfocado en las PYMES, conocer sus características y cómo se desarrollan en el mercado, es esencial para la comprensión de su contexto y convivencia dentro del sistema empresarial y el Estado en general.

Un aspecto importante y necesario de resaltar, es que todos los autores consultados tienen coincidencias con respecto a su definición de PYMES. Establecen que se identifican por una

pequeña cantidad de trabajadores y un capital limitado dentro de su gestión; significando que deben mantener una buena administración de sus recursos e implementar otros procesos que ayuden al negocio a seguir siendo competitivo en el mercado.

Más allá de esta definición legal, Páez (2004), mencionado en Campos et al. 2009, las define como “dispositivos socioeconómicos que generan riquezas y empleo. Asimismo, plantea los atributos que las pymes poseen para dar respuestas con mayor velocidad a los constantes cambios del entorno y del mercado”(p.110). Páez menciona que las PYMES se han desarrollado como organizaciones que surgen en respuesta a la necesidad de adaptarse y crecer en una realidad que se encuentra en un constante dinamismo y, a su vez, contribuyen al desarrollo y crecimiento social y económico.

A continuación, se presenta otro concepto de las PYMES, esta vez desde una mirada más temprana, donde este término empezaba a tener auge en el mercado.

Así mismo Castillo y Cortelles (1988) en Campos et al. (2009), conciben a las PYMES como unidades productivas pequeñas, que pueden localizarse en áreas relativamente periféricas y utilizar fuerza de trabajo marginal; presentan las siguientes características:

1. Realizan un aporte fundamental a la democracia económica, al promover la participación social y la democratización del capital.
2. Reducen las brechas existentes entre los pequeños talleres artesanales de la economía informal y las grandes empresas.
3. Las relaciones laborales y humanas desempeñan un papel muy particular, dado que existe mayor posibilidad de contacto entre el dirigente y el trabajador y, por consiguiente, se establecen mejores canales de comunicación. Lo anterior incide positivamente, en los trabajadores, quienes encuentran más sentido a los esfuerzos que despliegan. (p. 111)

A partir de lo anterior, es importante resaltar que, en una economía capitalista y dominada por empresas grandes como las multinacionales, las PYMES son organizaciones que se ven

amenazadas por falta de innovación, capacidad de adquisición tecnológica que les permita producir al igual o más que las poderosas empresas, sin embargo, el poco o mucho poder que las PYMES tengan contribuye grandemente al país y a mejorar la calidad de vida de las personas. “Las PYMES económico fundamental de las economías modernas, por su contribución directa a la creación de empleo e, indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad” (Camisón, 2000). A partir de lo anterior, es importante retomar algunos aspectos, ¿Por qué es importante analizar este concepto?

La organización que se encuentra en estudio en este trabajo es justamente una de estas unidades productivas, que surge para crear empleo y contribuir en el desarrollo de las actividades de las empresas, sean públicas o privadas. Dicho esto, el concepto de PYME se va a concebir en esta investigación como agentes productivos de pequeña y mediana escala que contribuyen al desarrollo socioeconómico.

Cousin (2020), indica en su artículo que las PYMES crecen lentamente, tanto por falta de adquisiciones tecnológicas como sistemas que les permitan innovar, por lo tanto, la planificación estratégica es de los procesos esenciales para su subsistencia.

En el libro titulado Gerencia Estratégica, Serna (2010), señala una definición muy interesante sobre la planificación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

En este concepto el autor establece la planeación estratégica como una manera de analizar la actual situación empresarial, las áreas en donde puede mejorarse y los escenarios en su entorno para decidir el futuro de la organización.

La definición evidencia la importancia de este proceso en la proyección de las PYMES, y para BTA la incidencia que puede tener este proceso en su gestión organizacional.

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (Cruz, 2013, párr. 1)

A partir de la cita mencionada anteriormente, se puede inferir que la planificación estratégica es una actividad, que gracias a una serie de pasos como el establecimiento de metas y objetivos alcanza una visión deseada a futuro. Sin embargo, es una perspectiva diferente a la planteada por Serna (2010), ya que no lo visualiza como un proceso (p.55).

Según Mejía, Agudelo y Soto (2016), mencionados en Pérez (2021) , la planeación estratégica se define como “un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización” (p. 14).

Los autores anteriores resaltan la necesidad de establecer una misión y a partir de ahí formular los objetivos, estrategias y las políticas que van a regir el proceso de planificación. Es decir, el marco filosófico es la base de este proceso.

También en su trabajo principal, Pérez (2021) menciona a otros autores. Por ejemplo, Uzarski y Broome (2019) quienes plantean que la planificación estratégica se define como "un conjunto de procesos emprendidos para desarrollar una gama de estrategias destinadas a ayudar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años" (p. 14). Implementado el “desarrollo de tres fases bien definidas: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia” (Bernal, 2018, p.2).

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. (2016) resaltan lo estipulado en el 2011 por Tarapuez, Osorio y Benavides, quienes mencionan:

“Los procesos de evaluación sistemática de la naturaleza de la organización parten de una clara formulación estratégica; sin embargo, una implementación, un control y una retroalimentación adecuados requieren ciertas capacidades, dentro de las cuales destaca el liderazgo de sus integrantes”. (p.172)

A partir del análisis de las citas anteriores, en esta investigación se va a entender el concepto de planificación estratégica como un proceso sistemático que se encuentra en constante evaluación, que permite trazar las pautas para alcanzar una visión organizacional. Dicho proceso se encuentra compuesto de actividades, de un control y revisión de lo realizado, sin embargo, la misión, visión y la cultura organizacional son clave.

Parte de la planeación estratégica es la gestión por resultados, van de la mano y están estrechamente relacionadas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo (Handbook on Monitoring and Evaluating for Results)* (2002) (citado en Huencho, 2012), establece una definición de la gestión basada en resultados de la siguiente manera:

Es una estrategia de gestión o el enfoque de una organización que asegura que los procesos excelentes, productos y servicios contribuyen a la consecución de los resultados claramente. La gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. (p. 7)

Desde el anterior documento, el PNUD enfoca sus estudios en la gestión por resultados para llegar a visualizar un cambio en la obtención de metas empresariales de manera eficiente.

(...) También es una estrategia general de gestión encaminada a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan los organismos, con la mejora del rendimiento y los resultados de logro de la orientación de la central, por la definición de resultados esperados realistas, monitorear el progreso hacia el logro de resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre los informes de gestión y el rendimiento. (p. 7)

Esta definición clarifica que la gestión por resultados busca la articulación entre todos los procesos organizacionales para la obtención de resultados y metas medibles en el tiempo, creando documentación y evidencias en las estrategias realizadas para lograrlos.

La gestión por resultados se caracteriza por ser una integración de sistemas, valores y procedimientos con el único propósito de lograr mayores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. Los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma configuran el éxito en el sistema burocrático, en cambio la gestión por resultados se enfoca en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados. (Quispe et al., 2021, p. 14)

El concepto mencionado anteriormente se encuentra enfocado en empresas de la administración pública, sin embargo, comprende elementos que también aplican para las empresas del sector privado. Por ejemplo, la creación de procedimientos para obtener mayores beneficios y resultados con la menor cantidad de recursos y que, a su vez, permiten maximizar las ganancias y minimizar los costos.

Un factor importante es la flexibilidad. Los sistemas burocráticos provocan rigidez y lentitud, para obtener mejores resultados es importante tener una visión integral, horizontal y participativa. Los resultados deben de ser medidos, como se mencionaba en el concepto de

planificación estratégica, este se encuentra dentro del proceso, precisamente en momento de evaluación y control.

La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad; la teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados, productos, efectos e impacto. “Estos cambios generalmente se muestran en una cadena de resultados o marco de resultados que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto” (Carpio, 2014, p. 26)

A partir de lo anterior, la gestión por resultados se va a concebir como el producto obtenido de los esfuerzos realizados en diversas actividades que se planificaron prioritariamente para alcanzar la visión deseada, debido a que los resultados deben de ser el acercamiento hacia esa realidad que tanto se desea, siendo parte del proceso de planificación estratégica.

Teniendo claro que los recursos humanos son muy importantes para la gestión de resultados, ahora, es relevante hablar sobre la gestión empresarial desde la percepción de varios autores. En primera instancia, de acuerdo con Orellana (2019), “La gestión empresarial es un conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan valor al crecimiento de la empresa” (párr. 1). En esta corta y clara definición el autor establece que una buena gestión empresarial está compuesta por un plan estratégico que refleje su esencia, un planteamiento lógico de cómo conseguirá sus objetivos, y un estudio del entorno que la rodea; en el sentido de que se produzca un desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos.

Según Ucha en Suarez (2018), la gestión empresarial “es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio” (p. 48).

Por otra parte, de acuerdo con Quintana, P. del C. J. (2020):

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no sólo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determinó Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. (...) Este despliegue no sólo de conocimientos sino de la acción holística se la entiende como gerenciamiento o management, término que muestra el desempeño, conocimiento, experticia de los que dirigen la empresa y deben contar con estas principales virtudes para ser un profesional de negocios y de empresas. (párr. 21)

A partir de lo planteado anteriormente por Quintana, del C. J. (2020) se puede analizar que la gestión empresarial se ha transformado y evolucionado según las teorías; en la actualidad se concibe mayormente como un proceso estrechamente ligado a la planificación estratégica y la gestión por resultados, es el proceso que permite dirigir y velar por el desempeño de las empresas, ya sean públicas o privadas.

Según Castello y Martínez, en Quintana, del C. J. (2020), se define el término Gestión como aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas. Asimismo, la Norma Internacional ISO 9000 define Gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (párr. 28).

En la misma línea, para realizar el proceso de gestión de empresas u organizaciones deben de existir políticas y normas que se cumplan para una mayor eficiencia y gestión. Quintana, del C. J. (2020) también establece que:

La gestión empresarial, es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso

eficiente de los recursos. Por su parte la administración ostenta la adecuada y correcta definición de bienes y recursos de una organización de manera que se optimicen el uso en busca de un resultado tendiente a la rentabilidad que permita el crecimiento. (párr. 29)

En el presente trabajo de investigación, se va a concebir el concepto de gestión empresarial como el modelo que se encarga de vigilar y velar porque se realicen las diferentes actividades que están determinadas en una empresa.

Dentro de la gestión empresarial, las colaboraciones participativas que se emplean dentro de una empresa, serán importantes al momento de coordinar acciones para alcanzar sus objetivos. Jáuregui (2009) expresa que estas colaboraciones son una “acción colectiva, que va más allá de la simple movilización y que requiere de una organización para que su desarrollo genere transformaciones apropiadas a su entorno” (párr. 12).

A partir de lo planteado por Jáuregui, se identifica que estas colaboraciones requieren de una deliberación activa de perspectivas, que generan conocimientos entre los participantes, mientras se tiene un objetivo en común.

Todos los conceptos y análisis anteriormente descritos hacen una referencia al problema de investigación y los objetivos planteados en el Capítulo I. En estos términos se sintetizan aspectos importantes sobre la planificación estratégica, PYMES, administración y gestión empresarial, entre otros; y cómo el recurso humano y su gestión influyen dentro de las organizaciones como pilar de cambio para el éxito organizacional.

Para BTA estas definiciones influyen en su razón de ser y en cómo su gestión se ve involucrada en el éxito de otras organizaciones que contraten sus servicios. La incidencia de la planificación estratégica para esta PYME se traduce en un proceso necesario, que brinde una mirada panorámica de su contexto dentro del mercado y los caminos a seguir para que este pueda potenciarse.

Ahora bien, con un panorama más claro sobre las PYMES y la gestión de resultados, el papel de recursos humanos juega un rol crucial en las organizaciones, ya que son el capital o el recurso más importante, y este también se debe de planificar.

En el libro titulado *Administración*, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) establecen que las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas y recordar que entre las empresas existe un sistema de dependencia de unas a otras para obtener los recursos necesarios para ejecutar su gestión de manera eficiente. Además, definen la administración como el “Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

Entonces, es prudente para una buena administración de recursos que las organizaciones se aseguren de tener un control ordenado de sus proveedores o insumos que les permita continuar con su gestión.

Por otra parte, “El Capital humano corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (Navarro, 2005, p. 4).

En su artículo *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*, Navarro (2005) establece este concepto de capital humano a partir de teorías de otros autores como Bosier (2002), que aportan en esencia al análisis de este concepto como un stock de conocimientos y habilidades de los individuos a los sistemas productivos.

Para la presente investigación este concepto es importante, debido al servicio que brinda el objeto de estudio (BTA), ya que asignan capital humano a diferentes organizaciones dependiendo de sus necesidades, esta empresa debe asegurarse de que estos individuos tengan las competencias pertinentes para cumplir con las expectativas de sus clientes.

En el libro *Gestión de Talento Humano* escrito por Idalberto Chiavenato (2009), se desglosa un amplio análisis de cómo los términos referidos a los trabajadores de una empresa van evolucionando a lo largo del tiempo, en medida que las personas gerentes o la alta dirección reconoce la importancia de estos para la organización.

Como es el área de la empresa que experimenta más cambios, ha ido evolucionando su nombre a distintas denominaciones, entre ellas: gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital intelectual. “Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo” (p. 2), en general, en lo referente a las diferencias entre los recursos humanos y la gestión del talento humano, este autor expresa lo siguiente:

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (...)

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (p. 42)

Aunque su definición de gestión del talento humano en esencia sigue siendo el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y

evaluación de desempeño” (p. 9). Lo que establece el autor es que las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades y competencias.

En su artículo *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*, Ramírez et al. (2019) sustentan otra percepción con respecto a la gestión del talento humano:

Se puede decir que la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro. (párr. 7)

En la definición anterior se resalta la frase “gerenciar el cambio”, haciendo referencia a la importancia que existe dentro del talento humano gestionado correctamente, para que guíe a la organización en su proyección dentro del mercado.

Para BTA, la asignación del recurso humano con base en las necesidades de sus clientes es uno de los factores críticos de éxito. Por esta razón, dentro de su gestión los asociados se encargan de también analizar algunas tendencias en el mercado y así anticipar futuros retos y la posible resolución de estos a través del talento humano. Esta estrategia le da un gran valor agregado a su gestión y la diferencia de la competencia.

Ahora, se debe reconocer que la gestión humana es un factor multidisciplinario en constante cambio que complementa o refuta las teorías existentes y las adapta al contexto actual de la sociedad y las empresas. Así muy bien afirman nuevamente Ramírez et al. (2019):

Las teorías actuales de la gestión humana han dejado de corresponder al dominio exclusivo de un área del conocimiento, ya sea la sociología o administración, se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones que desde diferentes ciencias y

disciplinas se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar el sujeto de estudio: los actores de la organización. (párr. 9)

Escobedo y Andrade (2017) (citados en Ramírez et al, 2019), sintetizan que la gestión del talento humano desde un punto de vista estratégico, basa su enfoque en una gerencia que parte del proceso histórico de la teoría de la organización, dentro de una perspectiva de capacidades o habilidades útiles para una empresa en la gestión del recurso humano, mejorando la eficiencia en los procesos y su rentabilidad dentro del mercado.

Para lograr la eficiencia es necesario fomentar la participación dentro de los procesos, ya que esta es una característica de la planificación estratégica; para lograr la mejora continua se requiere del involucramiento de los actores vinculados en la toma de decisiones y que además demanden los bienes y servicios que ofrezca la organización.

Adicionalmente, como resumen de este apartado, se destacan los diferentes niveles conceptuales que aborda la planificación estratégica y su relación con el objeto de estudio y el problema de investigación.

En primera instancia, es importante mencionar que la planificación estratégica se ubica en el nivel conceptual de mayor jerarquía, ya que guía la dirección y las metas de mediano y largo plazo de la organización. Subordinados a este nivel se encuentran conceptos como la mejora continua, la eficiencia operativa y la participación de los actores. La mejora continua se enfoca en la optimización constante de procesos y resultados, mientras que la eficiencia operativa busca maximizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos. Por último, la participación de los actores es crucial para asegurar que las decisiones estratégicas y operativas estén alineadas con las necesidades y expectativas del mercado; estas relaciones establecen un marco integrado donde la planificación estratégica proporciona la visión global, y los demás conceptos operan como mecanismos esenciales para su implementación y éxito.

Capítulo 3. Aspectos metodológicos

3.1 Enfoque investigativo y tipo de investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, el cual permitió la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, al captar la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, entre otros. Este enfoque suele ser utilizado para el descubrimiento y refinamiento de preguntas de investigación (Cuenya y Ruetti, 2010).

Se utilizó un enfoque cualitativo, pues se analizó la información presente en relación y comunicación directa con el objeto de estudio. Es importante recalcar que, a pesar de dicho aproximamiento a las subjetividades, no se manipuló la información. Además, las técnicas de recolección de la información permitieron analizar datos no numéricos.

Adicionalmente, la investigación tuvo una profundidad descriptiva y propositiva, ya que el objetivo fue describir fenómenos y generar una propuesta de mejora, en este caso un plan estratégico. Por otra parte, se utilizaron estudios correlacionales, debido a que se deseaba abarcar la incidencia de la planificación estratégica en la PYME Business & Talent Advisors.

Además, fue explicativa, pues reveló el fenómeno que vuelve vulnerables a las PYMES y estudió las relaciones para conocer su gestión y los aspectos que intervienen en su dinámica.

Adicionalmente, fue un estudio diacrónico: se estudió el periodo 2023 para conocer el estado de la organización.

Perspectiva epistemológica:

Norman, Angarita y Díaz (2020) perciben este término de la siguiente manera:

"Un modelo epistémico es entendido como la concepción de un hecho o evento, que como fin último le da pautas al investigador para examinar a profundidad el entorno o circunstancia significativa. Para validar la originalidad de un modelo epistémico se hace necesario determinar sus ideas, cosmovisión, lenguaje único y términos propios, valores fundamentales, contextos asociados a su realidad y semiología representativa" (p.124).

Para esta investigación se utilizó el modelo pragmático, ya que, según los autores anteriores, “investigar un problema es resolverlo desde la práctica” (p.126) y este también “busca brindar las soluciones necesarias y factibles, al momento mismo de la investigación” (p.126).

Justo como se percibe para este trabajo, pues se hizo una investigación que permitió establecer una propuesta de fortalecimiento estratégico para BTA. Esta investigación aplicada buscó la resolución de un problema en el área de planificación estratégica de BTA, involucrando una relación entre las personas investigadoras y el objeto de estudio. Por lo cual, el presente trabajo poseyó un paradigma crítico que, según Escudero, en Ramos (2015), se caracteriza por:

Poseer una visión holística y dialéctica de lo que se concibe como real, la relación entre el investigador y el fenómeno de estudio se caracteriza porque todos los sujetos que participan en el proceso investigativo son activos y comprometidos con el cambio social. El proceso investigativo se genera en la acción, es decir, en la práctica, y desde este punto se parte en la comprensión social de las necesidades, problemas e intereses del grupo humano que se encuentra en estudio, la búsqueda de una transformación de las estructuras sociales, basada en la liberación y manumisión de los individuos que conforman el contexto social de investigación. (p. 13)

El paradigma en cuestión propició una relación entre las personas investigadoras y el fenómeno de estudio, esto fue directamente la incidencia de la planificación estratégica en la PYME y, de igual forma, permitió conocer cuáles fueron las necesidades que se presentaron en su contexto organizacional.

3.2 Técnicas de investigación

La mayor parte de la información del documento se obtuvo de fuentes primarias, o sea, las personas que trabajan en la empresa, esto implicó contacto directo con el objeto de estudio. Se tomaron en cuenta percepciones y esta subjetividad sustentó la investigación cualitativa,

además de utilizar fuentes secundarias con documentos, casos y artículos relacionados con la planificación estratégica en las PYMES.

3.2.1 Fuentes primarias

Las personas involucradas para obtener la información fueron los asociados, pasantes y la directora de BTA, lo cual completó aproximadamente un total de 7 personas. Es importante mencionar que la empresa, en ocasiones, contrataba servicios profesionales de otras personas consultoras para un proyecto en un periodo determinado. Sin embargo, los sujetos que brindaron información para la realización de este trabajo fueron personas que tenían alrededor de 5 o más meses de laborar en la organización.

3.2.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron documentos, libros, artículos y otros insumos relacionados con la gestión estratégica de BTA, como sus Planes Operativos Anuales (POAs), informes anuales, datos sobre su desempeño, cantidad de reuniones del equipo y otros registros, para obtener un panorama completo de sus prácticas en un mercado de constante cambio.

Para el proceso de investigación, “las técnicas son herramientas, son un medio para acercarse al conocimiento buscado y a las fuentes documentales, a las personas, a la situación” (Ruíz, 2012).

De este modo, este mecanismo de recolección de información fue un facilitador del proceso de adquisición de datos para un adecuado conocimiento e interpretación de la situación vivencial en la organización y territorio. Algunas de las técnicas que facilitaron el proceso fueron las siguientes:

3.2.3 Revisión documental

Se empleó para recolectar información de fuentes secundarias como textos, noticias, archivos y, a partir de eso, se efectuó un análisis en conjunto de la realidad. De igual forma, los documentales contribuyeron a conocer algunos antecedentes, necesarios para comprender a

profundidad el tema investigado. Los documentos se relacionaron con casos de planificación estratégica, principalmente aplicados a PYMES de empresas de consultorías, lo más aproximado a que venden servicios de recursos humanos y talento humano y sus vulnerabilidades dentro del mercado.

3.2.4 Entrevista

Esta técnica permitió establecer una conversación, conocer puntos de vista importantes y compartir con las personas participantes. Asimismo, favoreció una mejor percepción de la información, al tratarse de una conversación directa con la persona. Para este efecto, se utilizó una Matriz FODA con la directora de BTA, con el objetivo de definir el contexto de la empresa desde su perspectiva.

3.2.5 Encuesta

Esta técnica fue especialmente útil para reunir información de manera masiva cuando era pertinente. Específicamente, se utilizó el instrumento de cuestionario para recolectar los datos requeridos de las personas asociadas y pasantes, pues era indispensable contar con la participación de cada uno. Como se mencionó con anterioridad, los cuestionarios se aplicaron a las personas asociadas (sin incluir a su directora) y pasantes, quienes estaban laborando en ese momento en la empresa; por tanto, el dato podía variar según la empleabilidad que se reportara en el momento.

3.3 Población, actores y fuentes de información

A continuación, se presenta una síntesis de los actores involucrados en la investigación:

Tabla 3*Actores participantes de la investigación*

Actor	Descripción-relación-vinculación con el proyecto (actual o potencial)	Aporte esperado
Consultores asociados	Personas que conocían la gestión de BTA y trabajaban para la empresa.	Identificar su satisfacción en la organización y potenciales mejoras visualizadas en los procesos.
Pasantes	Personas que estudiaban los procesos de BTA y ofrecían mejoras a su gestión.	Conocer la percepción en cuanto a procesos de planificación en la organización.
Gerencia	Vínculo directo del proyecto con el resto de la empresa y sus gestiones.	Definir las acciones y metas, además de coordinar el proceso.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Esta tabla y la explicación de los actores participantes en la investigación proporcionaron un panorama claro de las diversas perspectivas y contribuciones que cada grupo ofrecía a la organización. Entender la relación y el aporte de cada actor fue fundamental para aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencias, lo que a su vez contribuyó significativamente al éxito de la gestión empresarial de BTA.

3.4 Matriz metodológica

Por otro lado, a partir de los objetivos específicos propuestos en el primer capítulo del diseño de investigación de este trabajo, se identificaron las variables o categorías, las cuales permitieron determinar qué atributo, característica o concepto se necesitaba analizar para cumplir la meta planteada en el objetivo. Para la presentación de este punto, se confeccionó una matriz metodológica desde un enfoque cualitativo de la investigación.

Tabla 4

Se agregó en este espacio el objetivo general nuevamente, a modo de complemento de la matriz metodológica:

Objetivo general: Analizar la incidencia de los procesos de planificación de Business & Talent Advisors, mediante una colaboración participativa durante el año 2023, para la elaboración de una propuesta de fortalecimiento estratégico.

Matriz metodológica

Objetivo específico	Categorías de análisis	Subcategorías	Técnica	Instrumento	Sujetos/ Participantes
Describir el proceso de planificación de BTA, así como sus alcances y limitaciones.	- Proceso de planificación de BTA.	-Organización del proceso de planificación. -Distribución de tareas. -Finalidad de las reuniones mensuales. -Métodos para evaluar avances hacia los objetivos planteados.	-Revisión documental. -Entrevista.	-Documentos y registros de la empresa. -Matriz FODA.	Dirección de BTA.
Conocer la opinión de los actores vinculados a la gestión de la empresa BTA acerca del proceso de planificación estratégica.	-Percepción de los actores vinculados a la gestión de la empresa BTA.	-Conocimiento sobre la Planificación Estratégica. -Cómo perciben este proceso los socios colaboradores. -Proceso de planificación que realiza la empresa.	-Encuesta.	-Cuestionario.	Socios colaboradores de BTA.
Realizar una propuesta de fortalecimiento estratégico a la empresa BTA.	-Propuesta de fortalecimiento estratégico -Percepción de la planificación estratégica.	-Oportunidades en el mercado. -Oportunidades de mejora a lo interno de la empresa.	-Revisión documental.	-Documentos y registros de la empresa, libros y artículos.	-Dirección de BTA. -Socios colaboradores de BTA.

Capítulo 4. Resultados

El trabajo buscó analizar la incidencia de la planificación estratégica sobre el objeto de estudio: Business and Talent Advisors. Para este propósito fue necesario profundizar en los diferentes aspectos que caracterizan sus procesos de planificación, y en cómo estos factores influyen en su entorno; además de considerar la percepción que tienen los actores vinculados a BTA sobre la de planificación estratégica, y cómo describirían el alcance que tiene dentro su gestión empresarial.

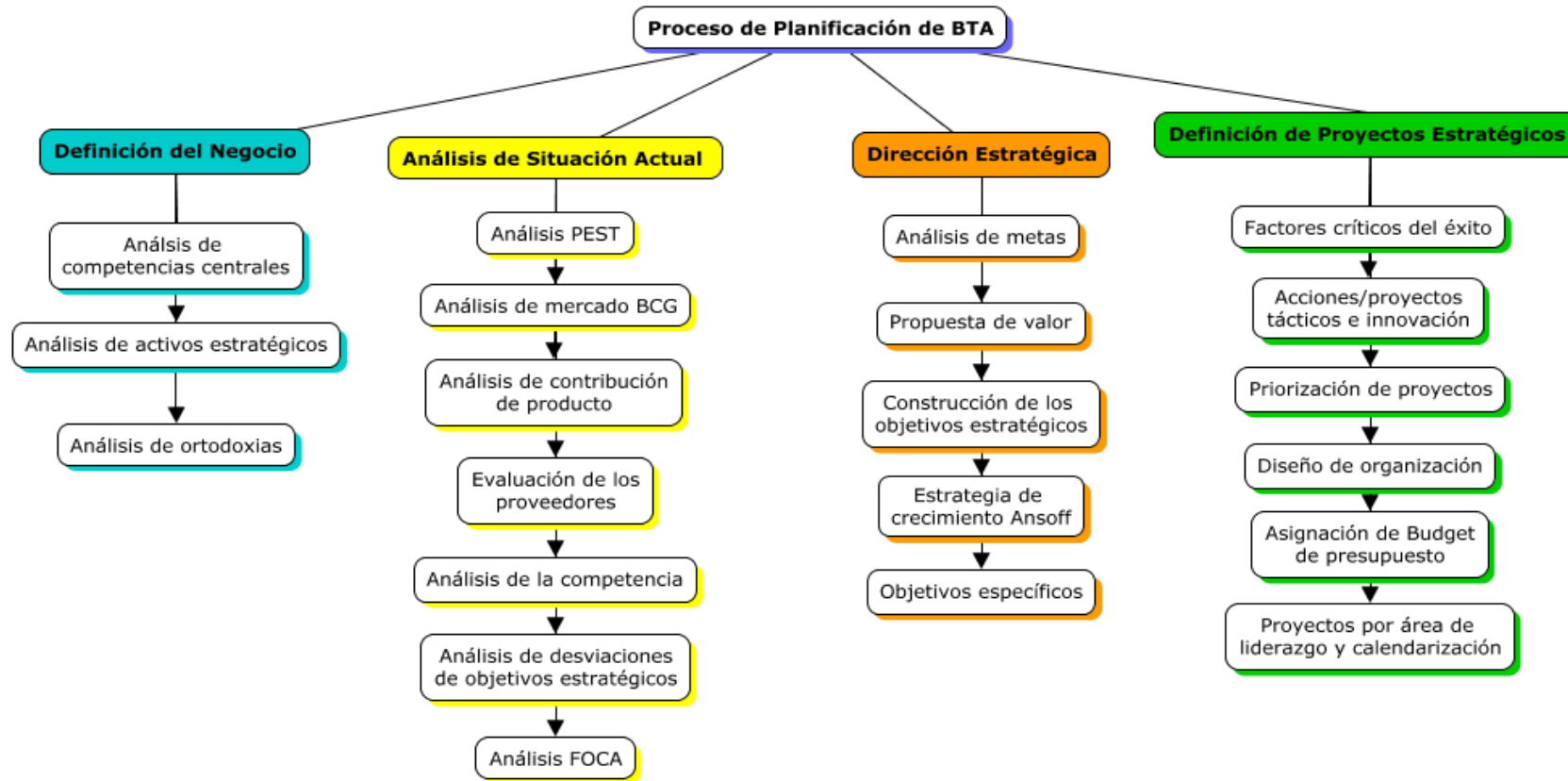
4.1 Procesos de planificación de Business and Talent Advisors

Para la finalidad de este subapartado se realizó una revisión documental de archivos suministrados por BTA, referentes a la descripción de sus procesos de planificación, los cuales ofrecieron un entendimiento del manejo de su gestión y de la forma en que la empresa organiza sus prioridades para conseguir objetivos.

Se puede sintetizar el proceso de composición de planificación estratégica de BTA en los siguientes cuatro elementos: definición de negocio, análisis de situación actual, dirección estratégica y definición de proyectos estratégicos; los cuales se desglosan a continuación.

Figura 4

Proceso de Planificación de BTA



Fuente: Elaboración propia con documentación suministrada por la empresa Business and Talent Advisors, 2023.

El primer paso es la definición del negocio, este se compone de:

- 1. Análisis de competencias centrales:** En esta primera etapa se analizan las habilidades que tiene la organización, las cuales, si se aprovechan o potencian, permitirán alcanzar una posición más competitiva. Las competencias centrales no son particulares a los individuos, son de toda la empresa como equipo o como grupo de trabajo.
- 2. Análisis de activos estratégicos:** Determina marcas registradas, patentes, infraestructura, derechos de propiedad, datos de clientes y cualquier otro elemento que sea a la vez escaso y valioso. Utilizar los activos estratégicos que la organización posee en forma novedosa puede conducir a la innovación conceptual. Para determinarlos se sugiere preguntar: ¿Cuáles podríamos utilizar en otra forma para dar más valor a los clientes? ¿Podrían ser valiosos en otras industrias?
- 3. Análisis de ortodoxias:** Consiste en cuestionar los dogmas profundamente arraigados en la empresa, para detectar sistemas desactualizados que nadie más ha visualizado, y hacer las preguntas que nadie más realizó. Ortodoxias, se definen como los dogmas o creencias que están profundamente arraigadas y que no son relevantes para el negocio. Tiende a formar la lógica dominante acerca de la manera "correcta" para competir, de establecer el precio, organizar, comercializar y desarrollar productos o servicios. Están arraigadas en la forma de hacer negocios y, si se dejan sin desafío, pueden hacer perder de vista las nuevas oportunidades para crear riqueza. En sus propuestas de ortodoxias trata de encontrar cambios radicales, creativos, revolucionarios, tomando en cuenta tanto el impacto sobre el cliente o mercado como el impacto para la empresa.

El segundo paso consiste en un análisis de situación actual, y este comprende:

- 1. Análisis PEST:** el análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas y sobre los que no tienen control directo. Es un acrónimo y las

letras representan los siguientes factores: -Políticos -Económicos -Sociales - Tecnológicos.

2. **Análisis de mercado BCG:** se trata de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.
3. **Análisis de contribución de producto:** el objetivo de este análisis es complementar el análisis de BCG, el cual se centra en el mercado, y cruzarlo con el desempeño actual de esos productos dentro del portafolio de Cognitiva.
4. **Evaluación de los proveedores:** busca garantizar que los proveedores que brindan bienes y servicios a nivel local cumplan con los requerimientos establecidos en los contratos con los clientes, manteniendo y mejorando la competitividad de la empresa. Consiste en definir la competencia por distribución, venta y soporte en los mercados de la organización. Los competidores a reflejar en las listas no serán las marcas sino su distribuidor o comercializador local o regional, que en cada mercado es considerado como un competidor.
5. **Análisis de la competencia:** se define la competencia por distribución, venta y soporte en los mercados de la empresa. Los competidores a reflejar en las listas no serán las marcas sino su distribuidor o comercializador local o regional que en cada mercado sea considerado como un competidor.
6. **Análisis de desviaciones de objetivos estratégicos:** consiste en indicadores medidos en las 4 perspectivas del *scorecard*, reflejan el resultado de las áreas claves que contribuyen a la creación del valor económico a largo plazo de la compañía.
7. **Análisis FOCA:** es una matriz de análisis cuya principal función es obtener un diagnóstico claro para poder tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar el futuro de la compañía.

El tercer paso es la dirección estratégica, que se encuentra compuesta por:

1. **Análisis de metas:** las metas deben establecerse de manera tal que se pueda visualizar el alcance de la solución del problema identificado; definir metas es indispensable para el proceso de mejora continua, ya que si no existe claridad de a dónde se quiere llegar, difícilmente se puede escoger el camino apropiado.
2. **Propuesta de valor:** comunica al mercado los beneficios del servicio, la importancia que tiene para el cliente. Se maximiza la demanda ajustando de manera óptima la oferta.
3. **Construcción de los objetivos estratégicos:** los objetivos estratégicos se apoyan en las fortalezas, deben eliminar las carencias, aprovechar las oportunidades y proteger a la organización de las amenazas. Además, deben estar orientados a alcanzar la misión y visión de la compañía, así como a la estrategia de crecimiento, cumplir con el análisis de metas y asegurar que la propuesta de valor se cumpla. Responden a: ¿cómo alcanzaremos la visión?
4. **Estrategia de crecimiento Ansoff:** la matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, fue creada por Igor Ansoff en 1957. Sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización; esta matriz describe las distintas opciones estratégicas para el portafolio de productos: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación.
5. **Objetivos específicos:** estos objetivos buscan enfocar cada una de las iniciativas establecidas en la Matriz de Ansoff, con un indicador y meta a 3 años.

Y, por último, la definición de proyectos estratégicos, que se compone de:

1. **Factores críticos del éxito:** se definen a través de las áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Un factor de éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

2. **Acciones/proyectos tácticos e innovación:** las acciones o proyectos tácticos son actividades destinadas al logro de los objetivos específicos y a las acciones tendientes a cumplir los factores críticos de éxito; estos deben ser liderados por una persona (o área de la organización), calendarizados y cuantificados en términos monetarios.
3. **Priorización de proyectos:** la priorización de los proyectos se realiza sobre la base de dos aspectos: Beneficio y Esfuerzo. Para esta priorización se definen pesos por cada criterio descrito en una matriz y se asignan pesos según cada atributo en los proyectos.
4. **Diseño de organización:** para obtener los resultados planteados hasta el momento, puede ser que el diseño de organización según cada país requiera de cambios estructurales. Para ello, es necesario determinarlos para cada uno de los proyectos indicados para el cumplimiento de los objetivos específicos.
5. **Asignación de *Budget* de presupuesto:** determinar el presupuesto requerido para desarrollar cada uno de los proyectos tácticos y de innovación previamente definidos para alcanzar los objetivos estratégicos.
6. **Proyectos por área de liderazgo y calendarización:** un proyecto es considerado como un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, deben tener un lapso previamente definido. Esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para agregar valor o provocar un cambio beneficioso a la compañía.

Es relevante destacar que la distribución de las tareas se realiza a partir del apartado de proyectos por área de liderazgo y calendarización, al cual se le asignan los siguientes elementos: área, nombre del proyecto, responsable, presupuesto y beneficio económico (de 1 a 3 años).

A partir del diseño de planificación de BTA descrito anteriormente, se aclaran puntos importantes: el primero es que la información que compone cada uno de los elementos mencionados se perdió por el daño del equipo que almacenaba la información, de tal manera,

solo se cuenta con la plantilla visualizada; segundo, la empresa actualmente no practica estos procesos dentro su gestión, debido a que se han mantenido con tareas operativas y objetivos de corto plazo para culminar sus proyectos.

En este caso, se evidencia una situación muy común dentro de las PYMES de “lo que debería ser” contra “lo que es en realidad”; a pesar de poseer un extenso diseño de cómo plantean su gestión, la realidad de la organización se ha transformado para responder a las necesidades a corto plazo. Por esta razón, para enriquecimiento de la investigación, se decidió aplicar un Análisis PEST y un FODA a la gerencia de la empresa, para entender el contexto actual; esto se desarrollará en el apartado siguiente.

4.2. Percepción de los asociados de BTA sobre los procesos de planificación

Para identificar la percepción de los asociados de BTA sobre su proceso de planificación, es indispensable ubicar la situación actual de la empresa en términos de su gestión.

El presente apartado se enfoca en identificar el conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica de BTA, la percepción del proceso de los socios colaboradores y el proceso de planificación de la empresa.

A continuación, se presenta un Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) de BTA, seguido de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ambos aplicados a la gerencia de la empresa para identificar su gestión actual.

Se escogen estas herramientas debido a que ambas permiten evaluar la forma en que el entorno interno y externo afecta las operaciones de una empresa, además de su posición en el mercado.

4.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y de planificación estratégica para evaluar el entorno externo en el que opera una organización. PEST es un acrónimo que representa cuatro factores determinantes que pueden afectar a una empresa: Político, Económico, Social y Tecnológico.

4.2.1.1 Aspectos políticos:

Un aspecto político que incide en la dinámica de BTA son las elecciones de Gobierno cada 4 años en el país, esto debido a que los cambios de regímenes de los impuestos afectan el desembolso e inversión que los clientes quieren hacer en la empresa al contratar sus servicios.

Otro aspecto importante son las modificaciones en las normativas aplicables para las PYMES en Costa Rica. Este factor les influye en su gestión e interacción con sus clientes para permanecer en el mercado dentro de un marco legal.

Otro factor a considerar es la inversión extranjera. Como empresa enfocada en el recurso humano, el capital extranjero que se esté dispuesto a invertir en el país les da oportunidades en el mercado transnacional de conseguir más clientes.

4.2.1.2 Aspectos económicos:

Inclusive tres años después, BTA menciona que la pandemia causada por el virus del COVID-19 sigue afectando su gestión. Debieron realizar una reestructuración de su oferta y la interacción con sus clientes para mantenerse en el mercado. Como, por ejemplo, el detenimiento en las contrataciones de nuevos empleados, y la necesidad de capacitar al recurso humano vigente en planilla.

Su estructura salarial también les trae diferentes desafíos en algunos momentos del año. La empresa no tiene un salario mínimo establecido para sus asociados y consultores ya que muchos de estos solo laboran en esta por períodos determinados en proyectos, existe una alta variabilidad de la remuneración económica que se puede tener entre cada mes. Usualmente hacen una pequeña proyección de los servicios contratados que ofrecerán en el bimestre y a partir de esto pueden llegar a calcular ganancias.

4.2.1.3 Aspectos sociales:

La presión de apoyo a las personas para conseguir empleo: en el área social tienen dentro de su consideración la presión de terceros por ayudarlos a conseguir empleo. Debido a que BTA es

una empresa que ofrece servicios de reclutamiento y asesoría de recursos humanos, muchas personas en búsqueda de empleo les solicitan revisar y hacer mejorar sus currículos para obtener mejores oportunidades. Debido a que la empresa no hace este tipo de servicio, reciben críticas sociales por parte de algunos individuos, al no apoyar su búsqueda y fomentar la empleabilidad, y solamente enfocarse en los candidatos que requieren los clientes y cumplen con sus requisitos.

Debido a lo anterior, BTA crea la “Asociación Promotora de desarrollo humano, empleabilidad y emprendimiento”, como parte de su aporte de responsabilidad social, en donde se crean diferentes talleres y charlas para personas que están en el mercado laboral en búsqueda de empleo. Se asesora sobre la creación correcta de currículos, preparación para entrevistas, plataformas importantes de dominar para el teletrabajo, entre otros.

4.2.1.4 Aspectos tecnológicos:

- Costo de pruebas psicométricas: con cada candidato que la empresa recluta, se le debe aplicar diferentes pruebas psicométricas que evaluarán si tienen las aptitudes correctas para el puesto en el cual compete. Estas llegan a ser muy costosas para la empresa, teniendo en cuenta que los resultados pueden llegar a ser favorables para el candidato.
- Customer Relationship Management (CRM) para gestión de candidatos: este *software* conocido en español como Gestión de Relaciones con el Cliente, es utilizado por BTA para gestionar a cada candidato que evalúan para sus clientes y su desempeño dentro del puesto.
- Licenciamiento: el constante licenciamiento de candidatos es un aspecto que BTA considera con su estrategia. Para mantener a el recurso humano de sus clientes competitivo, la empresa se encarga de velar que las personas profesionales tengan las competencias necesarias a partir de las demandas del mercado. Para esto necesitan

estar informados de las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas que pueden optimizar su trabajo.

- Manejo de herramientas tecnológicas: como empresa dedicada a los recursos humanos, BTA ha encontrado en su camino diferentes candidatos para sus clientes que cumplen con la experiencia ideal para responsabilizarse de un puesto; sin embargo, también se han percatado de que estos mismos candidatos no tienen el conocimiento del uso de algunas herramientas tecnológicas para hacer su trabajo más óptimo y eficiente. En estos casos, la empresa debe elegir tomar la decisión de aceptar o no al candidato y correr con los costos de licenciamiento, o descartar a la persona y continuar con el proceso de selección

4.2.2 Análisis FODA

Es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y de planificación estratégica para evaluar tanto los aspectos internos como externos de una organización.

- Fortalezas: son los aspectos positivos internos de una organización, como sus recursos, capacidades, activos y ventajas competitivas.
- Oportunidades: son los factores externos positivos que una organización puede aprovechar para su beneficio.
- Debilidades: son los aspectos internos negativos o limitaciones de una organización, como deficiencias en recursos, procesos ineficientes, falta de experiencia en ciertas áreas, problemas de gestión, entre otros.
- Amenazas: son los factores externos negativos que pueden afectar adversamente a una organización.

A continuación, se desarrollará el análisis FODA aplicado a la gerencia de la empresa BTA.

El FODA permite tener una visión integral de la situación actual y futura de la empresa, permitiendo a los responsables de la toma de decisiones desarrollar estrategias efectivas que

capitalicen las fortalezas, aborden las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

4.2.2.1 Fortalezas:

- Tienen marca y trayectoria reconocida a nivel nacional e internacional por los servicios ofrecidos. Esta fortaleza brinda a BTA una ventaja competitiva significativa al establecer credibilidad y confianza entre los clientes tanto locales como internacionales. La reputación consolidada facilita la retención de clientes existentes y la captación de nuevos clientes.
- Realizan *network* de alto nivel. El establecimiento de redes sólidas y de alto nivel proporciona a BTA acceso a oportunidades de colaboración, alianzas estratégicas y posibles clientes. Esto amplía su base de clientes potenciales y facilita el intercambio de conocimientos y recursos con otras empresas.
- Pertenece a una franquicia nacional de desarrollo de negocio, y al ser parte de una franquicia nacional proporciona a BTA acceso a recursos compartidos, como herramientas de marketing, capacitación y soporte operativo. Además, la asociación con una franquicia reconocida puede mejorar la percepción de la marca y generar confianza entre los clientes.
- Los costos fijos son bajos. Y teniendo la capacidad de mantener costos fijos bajos aumenta la rentabilidad de BTA y le permite ser más competitiva en el mercado. Esto puede traducirse en precios más competitivos para los clientes y en una mayor flexibilidad financiera para la empresa.
- Cuentan con el apoyo de pasantes. Y la disponibilidad de pasantes brinda a BTA acceso a mano de obra calificada a un costo relativamente bajo. Esto permite a la empresa cubrir necesidades de personal específicas y mantenerse ágil en un entorno empresarial cambiante.

- Variedad de servicios ofrecidos. Y la diversificación de servicios amplía el alcance de BTA y le permite atender a una gama más amplia de clientes. Esta diversificación puede ayudar a mitigar el riesgo asociado con depender demasiado de un solo producto o servicio.
- Empresa con 15 años de experiencia. Y la larga trayectoria de 15 años en el mercado indica estabilidad y experiencia en la industria. Esta experiencia puede traducirse en un profundo conocimiento del mercado, relaciones sólidas con los clientes y la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado con mayor facilidad.
- Reconocidos por su compromiso, confianza y transparencia. Lo que puede generar lealtad y recomendaciones positivas. Esta reputación sólida puede ser una ventaja competitiva importante en un mercado saturado.
- Utilización de metodologías actualizadas y demandadas en el mercado. Esto puede atraer a clientes que buscan soluciones innovadoras y efectivas por mantenerse al día con las metodologías actualizadas y demandadas en el mercado permite a BTA ofrecer servicios de alta calidad y estar a la vanguardia de las tendencias de la industria
- Se realiza constante inversión de marca. Y la inversión en la marca fortalece la percepción de BTA en el mercado y puede aumentar su visibilidad y reconocimiento entre los clientes potenciales. Una marca sólida puede diferenciar BTA de la competencia y aumentar su atractivo para clientes y socios comerciales.

4.2.2.2 Oportunidades:

- Se puede realizar inversión en estrategia comercial y de marca. Esta oportunidad permite fortalecer su presencia en el mercado y mejorar su posicionamiento competitivo. Al realizar inversiones en estrategia comercial y de marca, puede desarrollar campañas de marketing más efectivas, mejorar su imagen de marca y aumentar su visibilidad ante los clientes potenciales. Además, estas inversiones pueden

ayudar a BTA a diferenciarse de la competencia, generar lealtad entre los clientes existentes y atraer a nuevos clientes.

- Acceder a nuevos mercados. Esta oportunidad abre la puerta a la expansión geográfica y al crecimiento de la base de clientes de BTA. Al acceder a nuevos mercados, ya sea a nivel regional, nacional o internacional, puede diversificar su cartera de clientes, aumentar sus ingresos y reducir su dependencia de un único mercado. Además, la entrada en nuevos mercados puede proporcionar nuevas oportunidades de negocio, acceso a segmentos de mercado no explorados y la posibilidad de aprovechar economías de escala.
- Diversificación de servicios. La diversificación de servicios representa una oportunidad para BTA debido a que le permite expandir su cartera de productos o servicios para atender diferentes segmentos de mercado o necesidades específicas de los clientes. Al diversificar sus ofertas, puede aumentar su base de clientes potenciales, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y reducir la vulnerabilidad ante cambios en la demanda de un único producto o servicio. Además, la diversificación puede mejorar la competitividad al diferenciarla de sus competidores y permitirle adaptarse más fácilmente a las fluctuaciones del mercado.

4.2.2.3 Debilidades:

- No hay planilla directa, lo cual se traduce en que no hay colaboradores fijos. Y la falta de una planilla directa puede ser una debilidad porque indica una estructura organizativa poco clara y puede dificultar la asignación eficiente de responsabilidades y tareas. Esto puede resultar en una falta de coordinación entre los miembros del equipo, redundancia en las funciones y una menor productividad general.
- No hay plan estratégico vigente. Con esta debilidad es importante tener en cuenta que la ausencia de un plan estratégico actualizado puede dejar sin una dirección clara y

objetivos definidos a largo plazo. Esto puede dificultar la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de crecimiento. Además, sin un plan estratégico, BTA puede ser más susceptible a los cambios del mercado y tener dificultades para mantenerse competitiva frente a competidores que sí tienen una estrategia clara.

4.2.2.4 Amenazas:

- **Pandemia por el virus del Covid-19.** La pandemia del Covid-19 representa una amenaza significativa debido a sus efectos adversos en la salud pública, la economía y el comportamiento del consumidor. Las medidas de confinamiento, distanciamiento social y cierres obligatorios impuestos para contener la propagación del virus han tenido un impacto negativo en muchas empresas. Estos efectos pueden incluir una disminución en la demanda de productos o servicios, interrupciones en la cadena de suministro, restricciones en la operación del negocio y una disminución en los ingresos. Además, la incertidumbre asociada con la duración y el impacto a largo plazo de la pandemia puede dificultar la planificación estratégica y la toma de decisiones.
- **Cambio de gobierno.** Puede representar una amenaza debido a la posibilidad de cambios en las políticas, regulaciones y leyes que afectan el entorno empresarial. Dependiendo de la orientación política del nuevo gobierno, podrían implementarse medidas que impacten negativamente, como cambios en las políticas fiscales, laborales o comerciales. Estos cambios pueden aumentar la carga regulatoria, los costos operativos o la incertidumbre, lo que dificulta la capacidad de BTA para operar y ser una empresa competitiva.
- **Aumento en los impuestos.** Puede aumentar los costos operativos y reducir la rentabilidad del negocio. Un aumento en los impuestos sobre la renta, las ventas o las propiedades puede afectar directamente los márgenes de ganancia y disminuir su

capacidad para invertir en crecimiento, contratación de personal o innovación. Además, los aumentos en los impuestos pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría llevar a una disminución en la demanda de servicios de BTA.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los principales puntos mencionados anteriormente en el FODA.

Tabla 5

Resumen FODA aplicado a la empresa BTA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
- Marca y trayectoria reconocida nacional e internacionalmente.	- Inversión en estrategia comercial y de marca.	- No hay planilla directa.	- Pandemia por el virus del Covid-19.
- Realizan <i>network</i> de alto nivel.	- Acceso a nuevos mercados.	- No hay plan estratégico vigente.	- Cambio de gobierno.
- Pertenecen a una franquicia nacional de desarrollo de negocio.	- Diversificación de servicios.		- Aumento en los impuestos.
- Costos fijos bajos.			
- Cuentan con el apoyo de pasantes.			
- Variedad de servicios ofrecidos.			
- Empresa con 15 años de experiencia.			
- Reconocidos por su compromiso, confianza y transparencia.			

- Utilización de metodologías actualizadas y demandadas en el mercado.

- Constante inversión en la marca.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4.2.3 FODA enfocado en las estrategias de la empresa:

En el siguiente apartado se vinculan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar estrategias que fortalezcan la propuesta de fortalecimiento a la empresa BTA. En seguida se detallan:

4.2.3.1 Fortalezas y oportunidades:

1. Realizar inversión en estrategia comercial y de marca.
2. Formular estrategias de mercadeo para dar visibilidad a la marca, captar pasantes y conocer posibles nuevos mercados de demanda.
3. Innovar en metodologías para ofrecer servicios más eficientes y diversificar.

4.2.3.2 Debilidades y oportunidades:

1. Invertir en la visibilidad de la empresa para crear alianzas con empresas que permitan enviar pasantes a cambio de experiencia.
2. Establecer contratos con clientes que permitan ofrecer los servicios frecuentemente.

4.2.3.3 Fortalezas y amenazas:

1. Crear alianzas estratégicas y comerciales con la empresa privada de largo plazo.
2. Acceder a fondos no reembolsables para PYMES.

4.2.3.4 Debilidades y amenazas:

1. Implementar un plan estratégico.
2. Contratar consultores en planilla para incrementar el compromiso de los clientes con consultores constantes y la productividad.

Visto lo anterior, se deja en claridad que actualmente BTA presenta una gestión más enfocada a la operatividad del corto plazo. Debido a los diferentes cambios del mercado durante los últimos 3 años, la gerencia explica que adaptar la administración de la empresa de esta manera les permitió por el momento seguir adelante debido a la incertidumbre que presentaban durante la esa época. Ahora que la economía ya se reactivó, existe la necesidad de tener su gestión más estandarizada para poder seguir creciendo y reafirmarse en el sector de consultorías de recursos humanos.

4.2.3 Percepción de los asociados de BTA

La percepción de los asociados es importante porque proporciona retroalimentación valiosa sobre la calidad de los servicios ofrecidos por BTA y tienen un punto de vista diferenciado a la gerencia. Apoyan la identificación en áreas de mejora y oportunidades para optimizar los servicios, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes.

La percepción se sondeó mediante la aplicación de una encuesta que utilizó el instrumento del cuestionario, este se aplicó a cinco personas asociadas que actualmente laboran en BTA. Entre estos también se encuentran dos personas internas.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los asociados colaboradores de BTA, los cuales darán valor a esta investigación con el propósito de conocer su percepción sobre los procesos de planificación actuales de BTA.

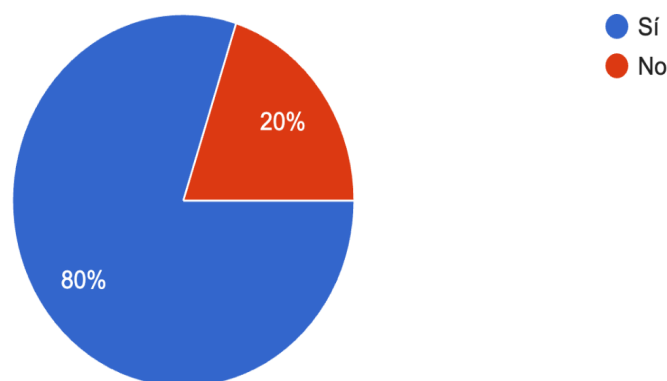
Como se comentó anteriormente en este trabajo, estas personas asociadas trabajan en BTA por intervalos de tiempo no definidos, y su tiempo depende de las necesidades de la gestión empresarial.

Se indica en el cuestionario aplicado, que estas personas asociadas van desde los 5 meses a los 2 años (esta última persona es la que más tiempo ha laborado en BTA) Entre estas respuestas se resalta que uno de los asociados menciona que ha trabajado para la empresa de manera intermitente, cuando sus servicios son requeridos.

Entre las siguientes preguntas que se les hace a los encuestados, se les consulta sobre su conocimiento general sobre la planificación como disciplina, sus respuestas se pueden representar de la siguiente manera:

Gráfica 1

Conocimiento general de los asociados de BTA sobre la planificación



Fuente: Elaboración propia, 2024.

A partir del gráfico se puede apreciar que 4 de 5 personas asociadas de BTA tienen un conocimiento general de lo que significa la planificación, lo cual podría ofrecer una percepción fundamentada en las bases en las cuales consiste esta disciplina. Dicho esto, en lo que se concreta directamente del proceso de Planificación de BTA, todas las personas encuestadas afirman conocerlo.

Se resalta que entre sus respuestas existen varios puntos en común, pero también las opiniones difieren sobre cómo la gerencia maneja la gestión de sus actividades para conseguir sus objetivos.

Tabla 6

Actividades del proceso de planificación de BTA desde el punto de vista de los asociados.

Puntos en común y diferencias.

Puntos en común	Diferencias
<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones periódicas, semanales o mensuales para revisión de objetivos. -Reconocimiento de la situación y definición de prioridades. -Cronogramas de control. -Definición de Metas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efectividad de sus procesos actuales. -Claridad en la visión de BTA.

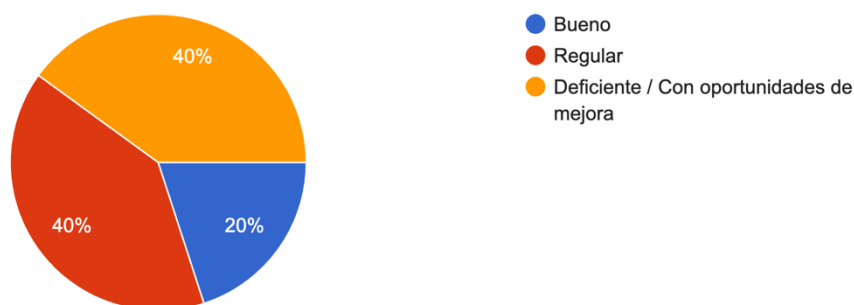
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se demuestra con las respuestas que los asociados de BTA junto a la gerencia, se enfocan en las tareas del día a día y no existen proyecciones a mediano o largo plazo. Lo interesante de este aspecto es que una de las personas encuestadas sí considera que la gerencia hace bien en centrarse en el corto plazo, ya que son una empresa muy pequeña y volátil a los cambios del mercado, no se imagina cómo ellos podrían hacer una planificación más sostenible en el tiempo si no se realizan ninguna tarea o métrica para lograrlo, es importante mencionar que este tipo de consideraciones viene de una persona asociada que ha estado colaborando con BTA por 2 años seguidos.

Lo anterior se refleja en el siguiente gráfico cuando se les pregunta a las personas asociadas como calificarían el proceso de planificación de BTA:

Gráfico 2

Calificación del proceso de planificación de BTA por parte de las personas asociadas



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Nota. El gráfico representa que de las 5 personas encuestadas 4 establecieron sus respuestas sobre el proceso de planificación de BTA entre “Regular” y “Deficiente /Con Oportunidades de mejora”. Solo una persona considera su actual planificación como “Bueno”, como se mencionó anteriormente.

Se evidencia cómo las personas asociadas de BTA consideran que sus procesos de planificación podrían mejorar para potenciar su gestión. Sus actividades de corto plazo no llegarán a ser suficientes cuando desean plantear metas a largo plazo para su crecimiento empresarial y oferta del mercado para sus clientes.

En el presente capítulo se logra evidenciar la gestión de corto plazo actual de BTA y la percepción de sus asociados con respecto a la planificación empresarial. Todo lo anterior resulta en que estos colaboradores trabajan sin tener claridad hacia dónde se dirige la empresa y cómo su trabajo aporta a esa misión.

Desde la parte gerencial, BTA tiene 15 años de experiencia en el mercado, necesita volver a establecer sus objetivos a mediano/largo plazo, lo que les permita proyectarse en un crecimiento medible en el tiempo para permanencia de su empresa.

Las personas asociadas tienen muchas ideas y recomendaciones de qué factores se podrían agregar a sus actividades para potenciar el crecimiento de su gestión, la captación y retención de nuevos clientes.

Más adelante se explorarán más estas posibilidades con el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento estratégico para BTA.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Conclusiones

El presente apartado de conclusiones ofrece los hallazgos obtenidos en el análisis de la incidencia de los procesos de planificación en la gestión empresarial de Business & Talent Advisors durante el periodo 2023.

Este análisis se ha centrado en identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora en los procesos de planificación de la empresa BTA, así como en proponer estrategias y acciones concretas para impulsar su crecimiento y competitividad en el mercado de consultoría de talento humano.

Las conclusiones presentadas se fundamentan en los objetivos específicos de la investigación, y el conocimiento técnico para la interpretación de estos resultados, brindando una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, así como las recomendaciones clave para su desarrollo y fortalecimiento futuro:

- La orientación predominante hacia la operatividad a corto plazo en los procesos de planificación de Business Talent Advisors durante el periodo 2023 subraya la necesidad urgente de equilibrar las acciones inmediatas con una visión estratégica a largo plazo. Este hallazgo plantea la oportunidad de mejorar los métodos de planificación para incluir estrategias más productivas y sostenibles, preparando a la empresa no solo para desafíos presentes, sino también para futuras oportunidades de crecimiento. Es esencial un enfoque continuo en la mejora de estos procesos, fomentando la participación estratégica de todos los niveles organizacionales y cultivando una cultura que valore la planificación estratégica como un pilar fundamental para la adaptación y el éxito empresarial.
- La falta de un plan estratégico vigente y la ausencia de una planificación directa identificadas como debilidades en los procesos de planificación de la empresa subrayan

la urgente necesidad de desarrollar e implementar un plan estratégico estructurado. Este plan debe no sólo clarificar los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, sino también establecer roles claros y responsabilidades definidas para su ejecución efectiva. Es crucial que la alta dirección y todos los niveles de la organización se comprometan con la implementación y seguimiento del plan estratégico, promoviendo una cultura organizacional que valore y apoye la planificación estratégica como un componente integral para alcanzar y mantener el éxito empresarial en un entorno competitivo y cambiante.

- La participación activa en los procesos de recolección de datos y toma de decisiones refuerza el sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los objetivos de la empresa. El compromiso demostrado por los asociados y pasantes asegura que las estrategias implementadas no solo sean efectivas, sino también apoyadas por quienes están directamente involucrados en su ejecución diaria.
- En las técnicas empleadas, se mantiene el anonimato y la privacidad, lo cual es crucial para obtener datos precisos y sinceros de las encuestas y reuniones. Al garantizar la confidencialidad, se fomenta un entorno de confianza donde los involucrados se sienten seguros para expresar sus opiniones y preocupaciones sin temor a represalias. Esta práctica no solo mejora la calidad de la retroalimentación recibida, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con la integridad y el respeto hacia su equipo.
- La percepción mayoritaria de los asociados de Business & Talent Advisors sobre la necesidad de mejorar los procesos de planificación, que califica la actual situación como regular o deficiente, sugiere varias consideraciones significativas desde una perspectiva de planificación estratégica. Esto indica una brecha perceptiva entre las expectativas de los colaboradores y la efectividad percibida de los procesos existentes. Esto podría implicar la implementación de herramientas más robustas de planificación,

la mejora en la comunicación y participación en la definición de objetivos estratégicos, así como la capacitación continua para mejorar la comprensión y compromiso de todos los niveles organizacionales con los procesos de planificación estratégica. En última instancia, una respuesta proactiva a estas percepciones puede no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la cohesión organizacional y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del mercado.

- Es crucial promover una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional entre los empleados para mantener la competitividad y fomentar la innovación en la empresa. Desde la perspectiva de la planificación estratégica, esto se integra en el marco conceptual de gestionar el talento de manera efectiva. Facilita la adaptación ágil a cambios, impulsa la innovación constante, fortalece el compromiso y la retención del talento y asegura que las inversiones en desarrollo estén alineadas con los objetivos estratégicos a mediano o largo plazo. En conjunto, esto no solo mejora la capacidad de competir en el mercado, sino que también sustenta un crecimiento organizacional coherente y sostenible.
- Recopilar datos sistemáticamente, realizar reuniones periódicas, encuestas de seguimiento, análisis de tendencias y acciones correctivas son fundamentales para evaluar y ajustar estrategias continuamente. Este enfoque se alinea con la gestión estratégica, utilizando teorías como el ciclo de retroalimentación estratégica para tomar decisiones informadas y adaptativas, mejorando la capacidad de respuesta y optimizando la efectividad de las acciones estratégicas para mantener la competitividad y relevancia en el mercado. Este enfoque también permite la construcción de una cultura organizacional sólida, en donde la mejora continua y la adaptación son valores fundamentales que impulsan el crecimiento y el éxito a largo plazo.

Estas conclusiones van más allá de un simple resumen de resultados; representan interpretaciones de la teoría planteada en el marco teórico y las prácticas metodológicas emergentes de la integración de los hallazgos empíricos de este análisis. De este modo, se ofrece una visión clara sobre cómo los procesos de planificación no solo afectan la operatividad diaria, sino también cómo pueden ser estratégicamente moldeados para cumplir con los objetivos diseñados para alcanzar el éxito empresarial. A partir de estas conclusiones, se presenta una propuesta de fortalecimiento estratégico para BTA, que apoyará sus procesos de planificación.

5.2 Recomendaciones

Tras el exhaustivo análisis de los procesos de planificación de la empresa Business & Talent Advisors (BTA) durante el periodo 2023, se han identificado una serie de áreas de mejora y oportunidades para implementar en la propuesta de fortalecimiento estratégico. Las recomendaciones presentadas a continuación se basan en las conclusiones derivadas del análisis detallado de los procesos de planificación y necesidades identificadas para fortalecer la posición de BTA en el mercado de consultoría de talento humano. Se pretende establecer un diseño para brindar orientación práctica y acciones concretas que la empresa puede implementar para mejorar y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo:

- Es importante fomentar la participación activa de los asociados en el proceso de planificación. Se sugiere realizar sesiones de trabajo colaborativas para recoger sus opiniones y sugerencias, lo que podría enriquecer el proceso y aumentar el compromiso con los objetivos estratégicos.
- Se recomienda proporcionar capacitación en planificación estratégica tanto a la gerencia como al personal de BTA. Esto ayudaría a mejorar la comprensión de los procesos de planificación y facilita la implementación efectiva de la propuesta de fortalecimiento estratégico.

- Es crucial implementar un sistema de seguimiento continuo que permita monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos. Se sugiere utilizar herramientas de análisis de datos y establecer reuniones regulares para revisar el desempeño y realizar ajustes según sea necesario.
- Business & Talent Advisors podría considerar invertir en tecnología y herramientas de gestión que faciliten la planificación estratégica y el seguimiento del desempeño. Esto podría incluir *software* de gestión de proyectos y herramientas de análisis de datos que ayuden a tomar decisiones informadas.
- Se recomienda promover una cultura organizacional orientada a la planificación y al logro de objetivos estratégicos. Esto implica comunicar de manera efectiva la visión y los valores de la empresa, así como reconocer y recompensar los esfuerzos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) y un sistema de seguimiento y evaluación permitirá monitorear sistemáticamente el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes según sea necesario.
- El plan estratégico propuesto será comunicado a través de presentaciones, sesiones informativas, infografías y una comunicación regular con todas las partes interesadas, tanto internas como externas, con el objetivo de asegurar una comprensión clara y un compromiso sólido por parte de los asociados y demás involucrados.

Implementar estas recomendaciones no solo fortalecerá los procesos de planificación de Business & Talent Advisors, sino que también impulsará significativamente el avance hacia el logro de sus metas empresariales. Este enfoque estratégico no sólo consolida su posición en el competitivo mercado de consultoría de talento humano en Costa Rica, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenido y una adaptación continua a las demandas cambiantes del entorno empresarial actual.

Capítulo 6. Propuesta de fortalecimiento estratégico para la empresa BTA

El documento de la organización BTA establece una propuesta estratégica del 2024-2027.

El propósito de BTA es ser una empresa de consultoría que satisfaga las necesidades de atracción y desarrollo de talento de las organizaciones. Actualmente se ofrecen servicios de la gama de: reclutamiento y selección de personal, aplicación de pruebas psicométricas, *outplacement*, desarrollo de *team buildings* y formación corporativa.

Se visualizan siendo la empresa líder en atracción y desarrollo de talento en Costa Rica en un plazo de 10 años. Se caracterizan por ser flexibles, apasionados y expertos, trabajando con integridad e innovación.

Con la implementación de herramientas como el análisis documental, aplicación de técnicas como el FODA, análisis PEST y la investigación; se logra conocer y determinar el diagnóstico de la situación actual interna de BTA.

6.1 Marco filosófico

A continuación, se presenta la misión y visión construida en conjunto con la Gerencia de BTA, a raíz de la necesidad de completar la construcción del marco filosófico de la organización.

Misión: Somos una empresa de consultoría que satisface las necesidades de atracción y desarrollo de talento de las organizaciones.

Visión: Ser la empresa líder en atracción y desarrollo de talento, en Costa Rica en un plazo de 3 años. Somos flexibles, apasionados y expertos, trabajamos con integridad e innovación.

6.2 Factores críticos de éxito

En seguida, se presentan los factores críticos de éxito, tomados en cuenta a partir del FODA y Marco Filosófico y los cuestionarios aplicados a los asociados y pasantes de BTA.

En el ámbito del reclutamiento y desarrollo de talento, la identificación y comprensión de los Factores Críticos de Éxito resulta fundamental para garantizar el crecimiento sostenible y la

excelencia en el servicio. En este apartado, se analizan los elementos internos y externos que inciden directamente en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, así como en su capacidad para mantenerse competitiva y relevante en el mercado costarricense.

Misión:

- Cumplimiento efectivo de las necesidades de atracción y desarrollo de talento de las organizaciones
- Mantenimiento de la reputación y la confianza a través de altos estándares de integridad, transparencia y calidad en todas las acciones.

Visión:

- Liderazgo en atracción y desarrollo de talento en Costa Rica en un plazo de 3 años.
- Flexibilidad, pasión y experiencia en la prestación de servicios.
- Trabajo con integridad e innovación en todas las operaciones.

Factores Internos:

- Inversión efectiva en estrategias comerciales y de marca para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la empresa.
- Desarrollo continuo de metodologías innovadoras para ofrecer servicios eficientes y diversificados.
- Compromiso con altos estándares de calidad y excelencia en la prestación de servicios.

Factores Externos:

- Establecimiento de alianzas estratégicas y comerciales a largo plazo con empresas privadas.
- Acceso a fondos no reembolsables para PYMES que respalden el crecimiento y la expansión.
- Desarrollo de relaciones sólidas con clientes mediante la prestación frecuente y consistente de servicios de alta calidad.

- Monitoreo y adaptación constantes a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial.
- Costos significativos asociados con pruebas psicométricas, lo que puede afectar la rentabilidad.
- Necesidad de gestionar el licenciamiento de candidatos y asegurarse de que posean las competencias tecnológicas necesarias.
- Presión social para proporcionar servicios de mejora de currículos, lo cual puede afectar la imagen social de la empresa.

6.3 Objetivos estratégicos

A continuación, se desglosan los objetivos estratégicos de la propuesta, los cuales han sido elaborados a partir de la información suministrada a partir de las herramientas de investigación aplicadas.

Tabla 7

Objetivos Estratégicos

Perspectiva de reputación e imagen	Perspectiva Financiera	Perspectiva interna	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Mejorar la visibilidad y reconocimiento de la empresa mediante estrategias de <i>marketing</i> y <i>branding</i> .	Incrementar los ingresos mediante la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes.	Desarrollar y mejorar continuamente las metodologías de servicio para ofrecer soluciones más eficientes y diversificadas.	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional para todos los empleados.
Mantener y fortalecer la reputación de integridad, confianza y calidad en todas las interacciones con clientes y <i>stakeholders</i> .	Optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos. Obtener fondos no reembolsables para PYMES que respalden el crecimiento y la expansión de la empresa.	Establecer alianzas estratégicas y comerciales a largo plazo con empresas privadas para aumentar la demanda de servicios.	Implementar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias del equipo. Monitorear y adaptarse constantemente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial para mantener la relevancia y la competitividad.

6.4 Mapa estratégico de BTA

El presente apartado desglosa el paso a seguir a partir de lo planteado en las matrices anteriores del capítulo en cuestión.

Tabla 8

Mapa estratégico

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva de Reputación e Imagen	Mejorar la visibilidad y reconocimiento de la empresa mediante estrategias de <i>marketing</i> y <i>branding</i> .	-Número de <i>leads</i> generados a través de campañas de <i>marketing</i> . -Porcentaje de aumento en el reconocimiento de marca en encuestas de mercado.	-Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> digital centrada en la creación de contenido relevante y la participación en redes sociales. -Participar en eventos de la industria y ferias comerciales para aumentar la visibilidad de la marca.
	Mantener y fortalecer la reputación de integridad, confianza y calidad.	-Índice de satisfacción del cliente. -Número de quejas o reclamaciones de clientes.	-Implementar un sistema de retroalimentación del cliente para recopilar comentarios y realizar mejoras continuas. -Capacitar al personal en los valores y estándares de integridad y calidad de la empresa.
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos y optimizar los costos.	-Tasa de crecimiento de los ingresos. -Relación costo/ingreso.	-Desarrollar planes de ventas y <i>marketing</i> orientados a la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes. -Realizar análisis de costos y eficiencia operativa para identificar áreas de mejora y reducción de costos.
	Obtener fondos no reembolsables para PYMES.	-Monto total de fondos obtenidos. -Número de solicitudes exitosas de financiamiento.	-Investigar y aplicar a programas de financiamiento para PYMES ofrecidos por entidades gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro. -Preparar propuestas de financiamiento sólidas y convincentes para asegurar la aprobación de los fondos.

	Desarrollar y mejorar continuamente las metodologías de servicio.	-Número de nuevas metodologías implementadas. -Nivel de satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos.	-Realizar investigaciones y análisis de mercado para identificar nuevas tendencias y mejores prácticas en el campo de la consultoría de talento. -Fomentar la colaboración entre los equipos internos para el intercambio de ideas y la innovación en la prestación de servicios.
Perspectiva Interna	Establecer alianzas estratégicas y comerciales a largo plazo.	-Número de nuevas alianzas establecidas. -Volumen de negocios generado a través de alianzas.	-Identificar empresas potenciales para colaboraciones estratégicas basadas en objetivos compartidos y valores similares. -Desarrollar acuerdos comerciales y contratos a largo plazo que beneficien a ambas partes y fomenten la colaboración continua.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.	-Participación en programas de capacitación y desarrollo. -Nivel de satisfacción del empleado con las oportunidades de desarrollo.	-Implementar programas de capacitación interna y externa para mejorar las habilidades técnicas y blandas del personal. -Fomentar la mentoría y la tutoría entre empleados para promover el crecimiento y el desarrollo profesional.
	Monitorear y adaptarse constantemente a los cambios en el mercado.	-Número de análisis de mercado realizados. -Tiempo de respuesta a los cambios del mercado.	-Establecer un equipo dedicado al monitoreo de tendencias del mercado y la competencia. -Implementar un sistema ágil de toma de decisiones para responder rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se ha elegido esta técnica porque es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para medir, monitorear y gestionar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Y permite abarcar las perspectivas necesarias y que se adaptan a la propuesta y el tamaño de la empresa a la cual se está analizando.

A continuación, se desglosa la matriz CMI, la cual se elaboró a partir del mapa estratégico anterior.

Tabla 9

Cuadro de Mando Integral

Estrategia	Objetivo	Indicadores	Meta	Plazos	Responsable
Perspectiva de Reputación e Imagen	Mejorar la visibilidad y reconocimiento de la empresa mediante estrategias de <i>marketing</i> y <i>branding</i>	Número de <i>leads</i> generados a través de campañas de <i>marketing</i>	Aumento del 30%	3 años	Equipo de <i>Marketing</i>
	Mantener y fortalecer la reputación de integridad, confianza y calidad	Índice de satisfacción del cliente	Mantener un índice superior al 90%	3 años	Equipo de Atención al Cliente
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos mediante la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes	Tasa de crecimiento de los ingresos	Aumento del 20%	3 años	Equipo de Ventas
	Optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos	Relación costo/ingreso	Reducción del 10%	3 años	Equipo de Operaciones
	Obtener fondos no reembolsables para PYMES	Monto total de fondos obtenidos	Obtener \$100,000	3 años	Equipo de Finanzas

Perspectiva Interna	Desarrollar y mejorar continuamente las metodologías de servicio	Número de nuevas metodologías implementadas	Implementar 3 nuevas metodologías	3 años	Equipo de Consultoría
	Establecer alianzas estratégicas y comerciales a largo plazo	Número de nuevas alianzas establecidas	Establecer 2 nuevas alianzas	3 años	Equipo de Desarrollo de Negocios
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional	Participación en programas de capacitación y desarrollo	Alcanzar una tasa de participación del 90%	3 años	Departamento de Recursos Humanos
	Monitorear y adaptarse constantemente a los cambios en el mercado	Número de análisis de mercado realizados	Realizar 1 análisis trimestral del mercado	3 años	Equipo de Inteligencia de Mercado

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6.6 Divulgación del Plan

Para la divulgación del Plan estratégico planteado anteriormente es necesario realizar lo siguiente:

- Identificar a todas las partes interesadas clave, tanto internas como externas.
- Organizar presentaciones en persona, capacitaciones o sesiones informativas para difundir la información.
- Elaborar infografías, gráficos y presentaciones visuales para hacer más accesible la información.
- Fomentar la participación de los empleados, socios e inversionistas a través de sesiones de preguntas y respuestas, encuestas y reuniones.
- Dividir la información en fases y establecer fechas clave para comunicar las actualizaciones
- Mostrar cómo el plan estratégico aborda los desafíos y beneficia a todas las partes interesadas.
- Establecer canales para recibir comentarios y sugerencias.
- Medir la efectividad de la estrategia de divulgación y ajustarla según sea necesario.
- Realizar revisiones periódicas para asegurar que el mensaje se mantenga fresco y relevante.

6.7 Seguimiento y evaluación del Plan

En este apartado se presenta la propuesta de seguimiento y evaluación de la propuesta estratégica, la cual permite medir el éxito y la eficacia de las estrategias planteadas a lo largo del tiempo.

Recopilación de datos:

- Implementar un sistema automatizado para recopilar datos de encuestas de satisfacción, tiempos de respuesta y quejas.
- Designar a un responsable para mantener y analizar los datos recopilados.

Realizar reuniones periódicas:

- Programar reuniones mensuales para revisar los indicadores con el equipo.
- Evaluar el progreso, identificar desafíos y discutir posibles ajustes.

Realizar encuestas:

- Realizar encuestas de seguimiento específicas para obtener comentarios detallados sobre áreas específicas de mejora.
- Utilizar los resultados para ajustar tácticas y enfoques según las necesidades del cliente.

Realizar análisis de tendencias:

- Realizar análisis trimestrales para identificar tendencias a lo largo del tiempo.
- Comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

Implementar acciones correctivas:

- Si se identifican desviaciones significativas de los objetivos, implementar acciones correctivas.

Mantener comunicación interna constante:

- Comunicar regularmente los resultados a todo el personal.
- Celebrar los logros y reconocer los esfuerzos del equipo.

Buscar retroalimentación externa:

- Obtener retroalimentación directa de los clientes mediante encuestas adicionales o comentarios en línea.

- Utilizar esta información para ajustar estrategias y mejorar la experiencia del cliente.

Ejecutar un informe de evaluación anual:

- Preparar un informe detallado al final del año que destaque los logros, lecciones aprendidas y áreas de mejora.
- Utilizar este informe para informar y ajustar el plan estratégico para el próximo año.

A la empresa BTA se le ha planteado esta propuesta estratégica ambiciosa y bien fundamentada para el periodo 2024-2027. Con el objetivo de consolidarse como líder en consultoría de atracción y desarrollo de talento en Costa Rica en los próximos 10 años, se establece una propuesta de su misión y visión, basado en sus valores organizacionales, estableciendo una base filosófica sólida.

El análisis FODA, el análisis PEST, la investigación interna y la retroalimentación de asociados y pasantes, han contribuido al diagnóstico exhaustivo de la situación actual de BTA. Este conocimiento ha sido la piedra angular para identificar factores críticos de éxito que se sincronicen con la misión y visión planteadas.

La propuesta de objetivos estratégicos se ha dividido en perspectivas clave: reputación e imagen, financiera, interna y aprendizaje y crecimiento. Cada uno de estos objetivos ha sido detallado con indicadores clave de desempeño (KPIs) y acciones estratégicas para su consecución.

Además, el mapa estratégico ha trazado un camino claro para el logro de los objetivos, destacando iniciativas clave en cada perspectiva. La implementación de un Cuadro de Mando Integral permitirá un monitoreo sistemático y efectivo del progreso hacia estas metas.

Finalmente, la estrategia de divulgación y seguimiento propuesta garantiza que la información clave sea comunicada de manera efectiva tanto interna como externamente. Se enfatiza la importancia de la recopilación de datos, reuniones regulares, encuestas, análisis de tendencias

y acciones correctivas para evaluar y ajustar la estrategia de manera continua. Estableciendo esto como una mejoría a su cultura empresarial.

La propuesta no solo establece un camino claro para el éxito de BTA, sino que también demuestra un compromiso con la transparencia, la mejora continua y la adaptabilidad. Este enfoque estratégico integral posiciona a BTA para enfrentar con confianza los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentarán en el competitivo mercado de la consultoría de talento humano.

Referencias

- Arce, J., y Villalobos, T. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021 Serie 2015-2019*. <https://taxescr.com/wp-content/uploads/2022/07/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Camison, C. (2000). *Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/285902500_Reflexiones_sobre_la_investigacion_cientifica_de_la_PYME
- Campos, I. A., Prieto, M. E. P., y Velazco, J. H. (2009). Las PYMES en el desarrollo de la economía social. Factores de éxito subsector contratista del municipio Lagunillas del Estado Zulia. *Negotium*, 4(12), 100–120.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211195007>
- Cardozo et al. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance*, 7(2), 1630-1641. <https://oa.upm.es/10940/>
- Carpio, J. (2014). *Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad de Talara*.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1088/carpio_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gestión_del_Talento_Humano

Chinchilla, L. y Gallardo, R. (2013). *Marco Legal del Sistema de Planificación Costa Rica*.

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/instrument/files/Marco%20Legal%20Sistema%20de%20Planificacion%20CosRica.pdf>

Cousin, K. (2020). El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(169), 2020.

<https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>

Cuenya, L. y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Redalyc Revista Colombiana de Psicología*, 19(2). <https://www.redalyc.org/pdf/804/80415435009.pdf>

Cruz, I. (2013). *Planeación estratégica. Un Pilar en la Gestión Empresarial*. ITSON

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

El Financiero. (2015). *La muerte de las PYMES. ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?*. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

Hernández, D. (2019). *Plan estratégico de crecimiento para una consultora en recursos humanos, para el período 2019-2023*. [Tesis, Universidad de Chile].

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173501/Plan-estrategico-de-crecimiento-para-una-Consultora-en-Recursos-Humanos-para-el-per%C3%ADodo-2019-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huencho, V. D. L. F. (2012). *Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. Estado, Gobierno, Gestión Pública*. *Revista Chilena de Administración Pública*, (19), 81-101.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5604774>

- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2013). *Norma INTE 01-01-09:2013. Sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). Requisitos con orientación para su uso.* <https://www.inteco.org/shop/inte-g8-2013-sistema-integrado-de-gestion-para-micro-pequenas-y-medianas-empresas-pyme-requisitos-con-orientacion-para-su-uso-1387#attr=>
- Jáuregui, C. (2009). *Procesos Participativos: Reflexiones sobre una experiencia de desarrollo comunitario urbano.* Artículo elaborado en el “Master en Planificación Participativa para el Desarrollo Local”. Universidad Complutense de Madrid (UCM). https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_CJauregui_PROCESOS.pdf
- Martínez Cuartas, A. (2009). *La Planificación Estratégica en las PYMES. Aplicación a una empresa de la Provincia de Valencia, España.* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia]. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Planificacion_estrategica_en_las_PYME_Al.pdf
- Méndez, A, Oliva, R, Jenny Salazar, J, y Villegas, E. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75193/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20-%20Documento.pdf?sequence=1>
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.* Estudios Gerenciales, 32(138), 96-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782009>

- Ministerio de Economía Industria y Comercio (s.f.). *Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)*. <https://www.meic.go.cr/web/45/pymes.php>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas. <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>
- Norman Gómez, R., Angarita Valencia, J., & Díaz González, C. B. (2020). Modelos epistémicos, investigación y método. *Revista Oratores*, (13), 120-131. <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/oratores/article/view/416/847>
- Orellana, P. (2019,). *Gestión empresarial*. Revista Virtual Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Peñaranda, S. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores*. (Trabajo de grado, Universidad industrial de Santander. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>
- Pérez Pérez, A.P. (2021). Diseño Del Plan Estratégico En La Empresa Servicios JCR. [Tesis de Grado, Universidad del Magdalena]. <https://repositorio.unimagdalena.edu.co/server/api/core/bitstreams/6189a017-aef3-4515-ae3f-4e0a63bd2908/content>
- Quintana, P. del C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación En Ciencias de La Administración ENFOQUES*, 4(16), 272–283. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- Quispe, V., Villarroel, R., Copaja, F., y Santa María, H. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público*. http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gestión%20por%20resultados%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf

- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Revista Online Scielo.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*.
http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Robinson, R. y Pearce II, J. (1984): *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*.
 Academy of Management Review, vol. 4, pp. 128-137.
- Rodríguez, S. (2005). *Elaboración de un plan estratégico a una empresa consultora de recursos humanos*. [Tesis, Universidad Católica Andrés Bello].
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2921.pdf>
- Ruiz, A. (2012). *Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estragica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (s.f.). Centro de Información MIPYME (Marco Legal).
http://www.sice.oas.org/SME_CH/SICE_SME_CH_CRI_s.asp#:~:text=Marco%20legal%3A,P%C3%BAblicas%20Impuesto%20sobre%20la%20Renta
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). Ley N° 8262 de 2 de mayo del 2002, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Artículo 2.
http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48541&nValor3=0&strTipM=TC

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D.R. (1966). *Administration*. Prentice Hall

Hispanoamericana (6).

https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Suarez, M. (2018). *Gestión empresarial: Un paradigma del siglo XXI*.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj69py02p74AhUItoQIHUfKAEIQFnoECDCQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.fipcaec.com%2Findex.php%2Ffipcaec%2Farticle%2Fdownload%2F57%2F66&usg=AOvVaw1YM_T-6Idjyb4S5eSNAzBj

Surdez-Pérez, E.G y Aguilar-Morales, N. (2011). *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes*. Hitos de Ciencias Económico

Administrativas. <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf>

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios*

Gerenciales, 32(139), abril-junio,

7. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274008.pdf>

Anexos

Cuestionario para la Encuesta

Reciba un cordial saludo, la finalidad de la presente encuesta es conocer su percepción sobre el proceso de planificación de la empresa Business & Talent Advisors. Este formulario se tratará de forma confidencial, con fines de evaluación para la realización de un Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social. Los resultados serán procesados de manera global y no afectarán su condición de persona asociada en la organización. El tiempo de realización consta de 7 minutos aproximadamente. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa BTA?

2. Indique en meses/años cuánto tiempo lleva colaborando en BTA:

3. ¿Conoce usted qué es la Planificación?

- Sí
- No

4. Si en la pregunta anterior contestó “No”, por favor avance a la pregunta 5. En caso de seleccionar anteriormente la opción “Sí” comentenos desde su perspectiva en qué consiste la planificación.

5. ¿Conoce usted el proceso de planificación de BTA?

- Sí
- No

6. Si en la pregunta anterior contestó “No”, por favor avance a la pregunta 8. En caso de haber seleccionado anteriormente la opción “SI” por favor comente sobre las actividades que implican este proceso.

7. ¿Cómo califica el proceso de Planificación?

- Bueno
- Regular
- Deficiente

8. Si usted pudiera tomar decisiones de la alta gerencia, qué procesos mejoraría o cuales son sus aportes para la mejora de administración.

9. A partir de lo visto anteriormente, cuáles puntos considera como prioritarios para implementar en la organización.

10. En el siguiente espacio puede realizar retroalimentación y comentarios con el fin de fortalecer el proceso de planificación en BTA:

-Fin de la encuesta. Muchas gracias por su participación-