



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Implementar un plan estratégico para PYMES y su ejecución a
través de principios y componentes del Balanced Scorecard para la
empresa El Patio GM para el año 2025**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

Estudiante:
ANGUIE MELISSA MADRIGAL BRENES

Tutor:
MRI. MARCO VARGAS DURÁN

Sede Central
Agosto, 2025

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ii
Tabla de Figuras	vii
Índice de Tablas	viii
Tabla de Gráficos	ix
Dedicatoria	xi
Agradecimiento	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Capítulo I: Problema	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos propuestos.....	1
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación	3
Antecedentes	4
Antecedentes nacionales	4
Antecedentes internacionales.....	6
Proyecciones	8
Alcances.....	9
Limitaciones.....	10
Capítulo II: Marco Teórico	10
Concepto de planificación estratégica	11
Definiciones y antecedentes.....	11

Planificación estratégica	12
Componentes de un plan estratégico.....	15
Estrategia de negocio	16
Diagrama de Ishikawa.....	23
El método de las 6M en el diagrama causa-efecto.....	24
Ley de Pareto	25
Importancia de la planificación estratégica en pymes	26
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	31
Orígenes y evolución del Balanced Scorecard.....	31
Principios y componentes del Balanced Scorecard	33
Mapa estratégico	35
Perspectivas del Balanced Scorecard.....	37
Perspectiva financiera	37
Perspectiva del cliente.....	38
Perspectiva de los procesos internos.....	39
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	40
Análisis del entorno	41
Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la pyme	41
Fortalezas	42
Oportunidades	42
Debilidades	42
Amenazas.....	43
Análisis del negocio y la competencia.....	43

Análisis del mercado y tendencias actuales en el sector de eventos	45
Análisis comparativo FODA de sala de eventos El Patio GM.....	48
Mapa de posicionamiento	49
Capítulo III: Marco Metodológico.....	50
Enfoque de la investigación	50
Método de la investigación	52
Fuentes de información	54
Fuentes primarias	54
Fuentes secundarias	55
Variables o unidades de análisis.....	55
Instrumentos.....	59
Cuestionario	59
Entrevista	60
Proceso para la recolección y análisis de datos	61
Capítulo IV: Propuesta	63
Análisis de resultados	63
Determinación de la situación actual de sala de eventos El Patio GM	63
Análisis de la misión actual	64
Análisis de la visión actual	64
Gráficas y análisis de los cuestionarios aplicados en la entrevista	64
Entrevista aplicada a los dueños de la empresa El Patio GM	64
Entrevista aplicada a los empleados de la empresa El Patio GM	72

Encuesta de satisfacción aplicada a 10 clientes que contrataron algún servicio de la empresa El Patio GM	86
Diagrama causa efecto con método de las 6 M para sala de eventos El Patio GM	104
Propuesta de mejora estratégica Balanced Scorecard (BSC) para sala de eventos El Patio GM.	108
Perspectiva financiera	109
Perspectiva del cliente.....	110
Perspectiva de procesos internos	111
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	113
Mapa estratégico	114
Propuesta de componentes de un plan estratégico para Sala de Eventos El Patio GM ...	115
Misión propuesta para sala de eventos El Patio GM	116
Visión propuesta para sala de eventos El Patio GM	116
Valores corporativos propuestos para sala de eventos El Patio GM.....	116
Organigrama sugerido para El Patio GM.....	118
Propuesta para la formalización de la empresa sala de eventos El Patio GM como pyme bajo la Ley N.º 8262	120
Pasos para la formalización como pyme.....	121
Propuesta de estrategia digital para sala de eventos El Patio GM	121
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	124
Conclusiones de la investigación	124
Recomendaciones de la investigación	129
Referencias Bibliográficas	135

Apéndices.....	140
Entrevista para los dueños de sala El Patio GM sobre Planificación Estratégica y Balanced Scorecard (BSC)	140
Entrevista para empleados – Sala de Eventos El Patio GM.....	143
Encuesta de satisfacción a clientes– El Patio GM	147

Tabla de Figuras

Figura 1 <i>Esquema detallado de las fases del plan estratégico</i>	13
Figura 2 <i>Decisiones estratégicas de más largo alcance</i>	16
Figura 3 <i>Conducta de la empresa.</i>	20
Figura 4 <i>El cuadro de mando integral como sistema de gestión</i>	33
Figura 5 <i>CMI, ayer, hoy y mañana</i>	34
Figura 6 <i>Plantilla para guiar la construcción de un mapa estratégico.</i>	36
Figura 7 <i>Organigrama de la empresa</i>	44
Figura 8 <i>Análisis de mercado de competidores directos</i>	46
Figura 9 <i>Análisis comparativo FODA de El Patio GM</i>	48
Figura 10 <i>Mapa de posicionamiento</i>	49
Figura 11 <i>Proceso cualitativo</i>	51
Figura 12 <i>Recolección y análisis de datos</i>	62
Figura 13 <i>Diagrama de causa-efecto o espina de pescado.</i>	107
Figura 14 <i>Mapa estratégico BSC El Patio GM</i>	114
Figura 15 <i>Organigrama propuesto El Patio GM</i>	119

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Perspectiva financiera El Patio GM</i>	109
Tabla 2 <i>Perspectiva cliente El Patio GM</i>	111
Tabla 3 <i>Perspectiva de Procesos Internos El Patio GM</i>	112
Tabla 4 <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento El Patio GM</i>	113
Tabla 5 <i>Valores corporativos propuestos</i>	116

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 <i>Plan estratégico</i>	65
Gráfico 2 <i>Objetivos</i>	65
Gráfico 3 <i>Evaluación de desempeño</i>	66
Gráfico 4 <i>Enfoque de planificación</i>	67
Gráfico 5 <i>Herramienta de gestión</i>	67
Gráfico 6 <i>Perspectivas del BSC</i>	68
Gráfico 7 <i>Seguimiento de objetivos</i>	69
Gráfico 8 <i>Decisiones estratégicas</i>	70
Gráfico 9 <i>Problemas más críticos</i>	71
Gráfico 10 <i>Asesoría para estrategia</i>	72
Gráfico 11 <i>Área para la que labora</i>	72
Gráfico 12 <i>Proceso de inducción</i>	73
Gráfico 13 <i>Misión y Visión</i>	74
Gráfico 14 <i>Estrategia de negocios</i>	75
Gráfico 15 <i>Objetivos de la empresa</i>	76
Gráfico 16 <i>Metas u objetivos de cada área</i>	77
Gráfico 17 <i>Logro de objetivos</i>	78
Gráfico 18 <i>Retroalimentación de desempeño</i>	79
Gráfico 19 <i>Administración general del negocio</i>	80
Gráfico 20 <i>Oportunidades de mejora</i>	81
Gráfico 21 <i>Salario</i>	82
Gráfico 22 <i>Análisis de problemas</i>	82

Gráfico 23 <i>Mejoras por realizar</i>	85
Gráfico 24 <i>Evento contratado</i>	86
Gráfico 25 <i>Calificación del evento</i>	87
Gráfico 26 <i>Expectativas del espacio físico</i>	88
Gráfico 27 <i>Calificación de alimentación</i>	89
Gráfico 28 <i>Servicio de alimentación</i>	90
Gráfico 29 <i>Servicios adicionales</i>	92
Gráfico 30 <i>Áreas verdes</i>	92
Gráfico 31 <i>Salón principal</i>	93
Gráfico 32 <i>Parqueo y acceso al lugar</i>	95
Gráfico 33 <i>Calidad – precio</i>	96
Gráfico 34 <i>¿Cómo nos conoció?</i>	97
Gráfico 35 <i>Recomendaciones</i>	97
Gráfico 36 <i>Aspectos negativos</i>	98
Gráfico 37 <i>Lo que más gustó</i>	99
Gráfico 38 <i>Lo que menos gustó</i>	100
Gráfico 39 <i>Mejoras por considerar</i>	101
Gráfico 40 <i>Volvería a sala de eventos El Patio GM</i>	102
Gráfico 41 <i>Comentario o sugerencia adicional</i>	103

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi hijo Cristopher, quien ha sido motivo de mi superación e inspiración para ser mejor cada día; a mi esposo Juan Carlos, por ser mi apoyo incondicional y por recordarme que nunca estoy sola en el camino.

A mis padres, por su gran amor, su apoyo constante y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y por guiarme con paciencia y sabiduría durante este proceso.

Y a mí misma, por no rendirme, incluso cuando las cosas se pusieron difíciles.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, quien me permitió realizar este trabajo de investigación y renovó mis fuerzas día a día; a toda mi amada familia, mi hijo, mi esposo y mis padres, por todo su apoyo incondicional y a mis tías Grace, Lizbeth y Lilliam, por confiar siempre en mí, alentarme y ser parte de este gran crecimiento profesional.

A Sala de Eventos El Patio GM, a sus propietarios Carol y Geovanny, por abrir las puertas de su empresa para poder realizar este trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Las organizaciones son estructuras sociales en las que interactúan diversos elementos para alcanzar objetivos comunes. Para lograrlo, es fundamental contar con los recursos adecuados y administrarlos de manera eficiente.

Dentro de cualquier organización, es crucial abordar y resolver los problemas que puedan surgir mediante una adecuada planificación estratégica. Por ello, es esencial disponer de herramientas que definan claramente las funciones de cada departamento, estableciendo límites, responsabilidades y metas. Esto no solo mejora el desempeño de los empleados en sus respectivos roles, sino que también impulsa el crecimiento de la empresa en su conjunto. A lo largo de la historia, el ser humano ha buscado distintas maneras de adaptarse y superar desafíos, lo que ha generado la necesidad de contar con líderes capaces de tomar decisiones y guiar el cumplimiento de objetivos.

En este trabajo de investigación, se propone el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa sala de eventos El Patio GM, basado en principios y componentes del Balanced Scorecard para el año 2025. Esta herramienta de gestión empresarial permite plasmar la estrategia de la compañía y establecer sus metas, proporcionando una visión global que facilita la medición del desempeño y el logro de objetivos estratégicos.

Capítulo I: Problema

Planteamiento del problema

Según Hernández et al. (2014), el planteamiento de un problema enumera los perjuicios existentes del tema en estudio y los relaciona con cinco elementos fundamentales: los objetivos que persigue la investigación, la pregunta a la que se quiere dar respuesta, la justificación, la viabilidad del estudio y la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema (p. 36).

El Patio GM nace como un emprendimiento familiar que se dedica a realizar eventos sociales privados garantizando a sus clientes una experiencia inolvidable en sus actividades. Sin embargo, a pesar de que la empresa ha experimentado en los últimos años un crecimiento en la demanda, se carece de una estructura sólida que le permita a sus dueños y administradores desarrollar un plan estratégico formal e incluso definir estrategias y tácticas para optimizar sus objetivos operativos e identificar áreas de mejora, así como indicadores para incrementar la rentabilidad y el cumplimiento tanto de metas como de visión, esto debido a la manera de administrar que se ejecuta actualmente en la empresa.

Por lo tanto, tomando en cuenta lo descrito anteriormente, se requiere responder a la siguiente interrogante:

¿Qué principios clave y componentes esenciales deben ser considerados para diseñar una planificación estratégica efectiva mediante la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en una organización?

Objetivos propuestos

A continuación, en este apartado se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que motivan esta investigación.

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando el Balanced Scorecard como herramienta principal, con el propósito de optimizar la gestión y operación en la sala de eventos El Patio GM, mejorando la satisfacción del cliente, la rentabilidad del negocio y la competitividad en el mercado.

Objetivos específicos

- a. Evaluar la situación actual de la sala de eventos El Patio GM mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para identificar los aspectos internos y externos que impactan su rendimiento.
- b. Formular estrategias utilizando el Balanced Scorecard, enfocado en las cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con el fin de alinear los procesos operacionales con los objetivos estratégicos de la empresa.
- c. Desarrollar un conjunto de conclusiones y recomendaciones para mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente, demostrando cómo la implementación del Balanced Scorecard contribuye al desarrollo y éxito de la sala de eventos.

Justificación

En la actualidad, uno de los principales problemas que enfrentan los propietarios o administradores de las empresas es establecer el éxito y buen desempeño en sus negocios, dado que la competencia en el mercado cada vez es mayor, por lo tanto, la planificación estratégica se ha convertido en un proceso fundamental que permite a las empresas definir sus objetivos y tomar decisiones para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

En la sala de eventos El Patio GM, actualmente no se cuenta con un plan estratégico estructurado formalmente que se encuentre alineado con los objetivos operativos, metas y estrategias del negocio, el cual les permita maximizar la eficiencia en sus procesos internos, satisfacción del cliente y aumentar su rentabilidad. Por lo que la implementación de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard podría mejorar significativamente el desempeño operativo de la sala de eventos, además de optimizar la toma de decisiones buscando siempre estar alineada con la visión y misión de la empresa, para asegurar que todos los empleados y áreas trabajen hacia metas comunes, dando como resultado la eficiencia operativa y mejorando la coordinación.

Con un plan estratégico bien robusto y definido, le permitirá a la sala de eventos El Patio GM ser más receptiva a nuevas tendencias y demandas del mercado ofreciendo una gama de servicios más amplia y creando una experiencia única a los clientes. La finalidad es buscar el crecimiento del negocio, lo que también tendrá como resultado colateral un impacto positivo en la comunidad, ya que contribuirá al desarrollo económico local, al generar empleos y atraer nuevos clientes, son cambios positivos que benefician la comunidad.

Por lo anterior, implementar una planificación estratégica a través de la herramienta de Balance Scorecard para la sala de eventos El Patio GM, en el año 2025, es necesario, en tanto se requiera cumplir con éxito los objetivos y metas de la empresa.

Antecedentes

Los antecedentes se clasifican en nacionales e internacionales:

Antecedentes nacionales

Un primer trabajo corresponde a Fernández (2018), quien realizó el: *Análisis del plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard en consultores en rentabilidad durante el segundo semestre de 2018*. En su trabajo de modalidad de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, mencionó que la investigación realizada nace de la importancia de implementar un plan estratégico en las empresas, pues permite a los directivos que plasmen la dirección que quieren dar a la empresa y la manera en que se va a transmitir este plan a toda la organización para alcanzar los diversos objetivos.

En este caso, se toma como referencia la metodología Balanced Scorecard porque permite que todos los colaboradores de la empresa, mediante el mapa estratégico establecido por la organización, ubiquen dónde estaba impactando el trabajo que realizan diariamente. La empresa carecía de la adopción de su plan estratégico, además, el plan no tenía información reciente y no se realizaba la revisión de este. La técnica utilizada fue entrevista, en las cuales los principales aspectos que mencionaron los colaboradores fueron: la falta de procesos que aseguren el cumplimiento del plan, cumplimiento de objetivos, poco conocimiento del mercado, incumplimiento de la gestión del conocimiento, no hay revisiones periódicas, entre otras.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, debido a que la misma demuestra la efectividad de la planificación estratégica a través de las herramientas de gestión empresarial, el desarrollo de mapa estratégico específico, el establecimiento de metas y objetivos específicos que vayan de la mano con el desarrollo de planes de acción detallados. Además, la investigación está muy enfocada en las pymes de Costa Rica.

Un segundo antecedente corresponde a Badilla (2018), quien realizó la *Propuesta de Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa de Servicios Logísticos*, en este trabajo final de graduación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, se mencionó que se realiza un análisis de la estrategia empresarial de la organización de servicios logísticos y se presenta una propuesta de cuadro de mando integral, a través del cual se realizó una implementación táctica y operativa adecuada, permitiendo su gestión y medición con el manejo de cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento). Se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva. Mismos que miden el cumplimiento de la estrategia y facilitan el proceso de toma de decisiones importantes para lograr el éxito a futuro de la organización.

Para desarrollar la investigación, la técnica utilizada fue un diseño no probabilístico de selección intencional o por criterio, además, para obtener información primaria realizaron entrevistas a profundidad con cada uno de los representantes. Por lo tanto, se demostró que implementar un cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a estar claras en la estrategia y conseguir la aprobación sobre ella, así mismo, es importante comunicarla a toda la organización y alinear los objetivos con la estrategia.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que demuestra la importancia de temas aplicados en esta, como lo son el análisis del entorno: análisis FODA, análisis de la competencia, análisis del mercado y tendencias actuales en el sector de eventos. Así como la definición de indicadores claves de rendimiento (KPI) para la sala de eventos.

Antecedentes internacionales

Un primer antecedente corresponde a Feliciano y Beltrán (2021), quienes realizaron la: *Propuesta planeación estratégica que permita la sostenibilidad de la empresa SoloGuayas SAS*, en este trabajo de grado para optar por el título de Especialización en Gerencia y Administración Financiera, se mencionó que SoloGuayas SAS es un emprendimiento familiar que no cuenta con una estructura organizacional robusta; su visión no está definida a corto, mediano ni a largo plazo. Además, sus procesos no se encuentran claros y su crecimiento durante los últimos años ha sido de manera empírica. Por lo tanto, al no tener una estructura y una visión definida, los directivos no cuentan con herramientas que les faciliten la toma de decisiones con base en un análisis exhaustivo de los diferentes factores internos y externos, así como los riesgos que pueden estar asociados.

Se mencionó que la situación que afronta actualmente la compañía es muy típica de las empresas Mipymes que se crean en el país, ya que la mayoría de ellas presentan carencias en los factores internos y externos que afectan su óptimo funcionamiento, como la falta de planeación estratégica, de conocimiento de su competencia, proveedores y sector, así como carencia de análisis y seguimiento a los resultados financieros obtenidos.

La etapa de recolección y análisis de la información para la empresa SoloGuayas SAS estuvo basada en fuentes cuantitativas y cualitativas, y en este trabajo de investigación se

analizaron los estados financieros de los años 2018, 2019 y 2020. La técnica utilizada fue entrevistas al gerente general, personal administrativo y operativo; también se utilizaron fuentes de información como páginas web de empresas que se desempeñan en el mismo sector económico.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que desarrolla y ejecuta para una empresa Mipymes una planificación estratégica a través del Balance Scorecard, por lo tanto, se analizan las perspectivas del BSC financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, sus principios y componentes, el origen y evolución, así como la importancia de la planificación estratégica en las Mypymes y pymes.

Un segundo trabajo es el de Delgado (2022), el cual se denomina: *Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca*. En este trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración de Negocios, se trata de una investigación que propone el Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca 2021; en la cual la metodología que se utilizó fue de tipo básica, enfoque mixto, descriptiva-propositiva, con diseño no experimental-transversal, prospectiva, bajo el método hipotético-deductivo.

La población estuvo constituida por 14 colaboradores de la empresa, se empleó el muestreo no probabilístico intencional con establecimiento de criterios de inclusión y exclusión que dio muestra $N=n$, a quienes se aplicó el cuestionario de gestión empresarial y guía de entrevista estructurada al gerente general. Se concluyó que del cuestionario se obtuvo que la gestión empresarial percibe un nivel regular en 71% y 23% nivel óptimo, además, de la

entrevista se obtuvo que la empresa no posee filosofía organización y presenta deficiencias en su estructura.

Por lo tanto, esta investigación demostró la necesidad de implementar y ejecutar el Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la empresa CACIDEP SAC, Cajamarca, 2021; ya que se observó incumplimiento de objetivos, ausencia de planificación y carencia de indicadores de medición, ocasionando baja productividad y competitividad.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que demuestra que en una empresa es necesario establecer el diseño de un plan estratégico, que permita tener claros la misión y visión de la empresa, los valores organizacionales, identificar los objetivos estratégicos específicos, así como establecer estrategias y tácticas para alcanzarlos.

Proyecciones

Como se mencionó anteriormente, la sala de eventos El Patio GM no cuenta actualmente con un plan estratégico formal, por lo que la presente investigación tiene como finalidad los siguientes puntos:

- a. Con las recomendaciones realizadas, se desea incrementar la rentabilidad de la sala de eventos en un 5% como resultado de nuevas estrategias y eficiencia operativa.
- b. Mejorar la satisfacción del cliente: a través de los planes de acción, se busca la atracción de nuevos clientes y la retención de los existentes, crear una experiencia inolvidable que permita mejorar la reputación de la sala y posicionamiento en el mercado, además de personalizar los eventos según las preferencias de los clientes.

- c. Optimizar procesos internos: los planes de acción tienen como finalidad mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos operativos, como podría ser tener un aumento en la calidad del servicio de la mano con una disminución de tiempos y costos operativos.
- d. Generar un impacto positivo en la comunidad: al tener una mayor demanda de eventos podría ser una fuente generadora de empleos, también podría brindar apoyo a eventos culturales y sociales de la comunidad.
- e. Potenciarse como una pymes: a través de su crecimiento, se pretende que la sala de eventos El Patio GM cuente con todas las características y regulaciones para proyectarse como una empresa pymes.

Alcances

La presente investigación se lleva a cabo en la sala de eventos El Patio GM, ubicada en San José, Desamparados, San Miguel, para el período del 2025.

Además, la investigación contempla realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa, así como del entorno interno y externo de la sala de eventos (FODA). Dicho análisis pretende involucrar desde los dueños hasta administradores y mandos medios, con la finalidad de desarrollar e implementar un plan estratégico integral a través del Balanced Scorecard contemplando las cuatro perspectivas (financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que beneficiará no solo a los empleados, sino a sus dueños. A partir del diagnóstico, la herramienta les permitirá:

- a. Definir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos a largo plazo, adaptándose a las necesidades y características de una MiPymes del sector de eventos.

- b. Formular estrategias e identificar factores críticos en MiPymes del sector de eventos.
- c. Definir indicadores de desempeño (KPI) en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
- d. Proponer acciones estratégicas para lograr metas específicas, medibles, alcanzables y relevantes con plazos definidos para cada indicador (SMART).
- e. Identificar las áreas de mejora a través de la evaluación de los procesos internos.
- f. Proponer un plan de capacitación para el personal sobre el plan estratégico y su herramienta el Balanced Scorecard.

La información por utilizar se recopila de entrevistas a cada uno de los colaboradores de la empresa, a través de cuestionarios, así como encuestas. También se utilizan referencias bibliográficas para estudiar las teorías de administración y gestión empresarial.

Limitaciones

A continuación, se mencionan las limitaciones que se visualizan en el proyecto de investigación:

Limitaciones de calidad de información: debido a la falta de documentación formal, pueden darse limitaciones en la precisión y confiabilidad de los datos proporcionados por la administración de la sala de eventos.

Limitaciones en tamaño de la empresa: dificultad de una muestra representativa.

Capítulo II: Marco Teórico

Este apartado corresponde al sustento teórico de la investigación; según Hernández et al. (2014, p. 60), el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio. El marco teórico no es

lo mismo que la teoría; los contenidos que se seleccionan para desarrollar el capítulo deben estar hilados entre sí, es decir, tener una secuencia lógica y conformar un engranaje en su totalidad.

Concepto de planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo e implementar las estrategias necesarias para cumplirlos. A continuación, se profundiza en diferentes temas que la complementan.

Definiciones y antecedentes

En la actualidad, la planificación estratégica se ha vuelto fundamental en las empresas tanto para sus dueños como administradores y colaboradores, ya que les permite alcanzar los objetivos establecidos según sean a corto, mediano o largo plazo. Es clave que las personas encargadas de tomar las decisiones de una empresa tengan claridad de las estrategias que se van a utilizar y cómo las van a ajustar a las diferentes opciones que se presentan conforme se va creciendo o posicionándose en el mercado.

Existen estrategias no solo corporativas o empresariales, también en campos de política, cultura, religión, economía, en fin, en cada aspecto del diario vivir. De la mano de la estrategia, nacen también una serie de conceptos afines que se relacionan, como estratega, administración estratégica, planeación estratégica, gestión estratégica, entre otros, pero ¿cuál es el origen de la palabra estrategia? Según Pérez-Porto y Merino (2024) en su artículo mencionan que la palabra estrategia se deriva del latín “*strategia*”, que a su vez procede de dos términos griegos: “*stratos*” que significa ejército y “*agein*” que se refiere a conductor o guía. Por lo tanto, el resultado

primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2023) mencionan en su libro lo siguiente:

La estrategia consiste en distinguirse de la competencia. Michael Porter - Profesor y consultor.

Estrategia significa tomar decisiones claras sobre cómo competir. Jack Welch - ExCEO de General Electric.

Considero que la gente crea su propia suerte a partir de una excelente preparación y buena estrategia. Jack Canfield - Formador de empresas y empresario.

De acuerdo con The Economist, una de las principales publicaciones sobre negocios, economía y asuntos internacionales, "En los negocios, la estrategia es el rey. El liderazgo y el trabajo duro están muy bien y la suerte es muy útil, pero la estrategia es la que hace o deshace a una empresa". (p. 3)

Dicho lo anterior, se puede afirmar que la estrategia es un plan de acción que sirve para dirigir un asunto, esta se conforma de un conjunto de acciones planeadas con el fin de tomar decisiones para conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está enfocada en alcanzar un objetivo específico, el cual debe seguir una pauta de actuación y contiene varias tácticas como medidas concretas para lograr uno o varios objetivos. La estrategia en una empresa debe brindar dirección y orientación, que le permita guiar no solo en lo que debe hacer, sino también en lo que no debe hacer.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso organizacional clave que permite a las organizaciones definir la dirección general, establecer metas estratégicas y diseñar planes para

alcanzar el éxito. Es un enfoque sistémico que no solo permite a las empresas adaptarse a un entorno más competitivo y en constante cambio, sino también proporciona el uso eficiente de los recursos y mejora la toma de decisiones.

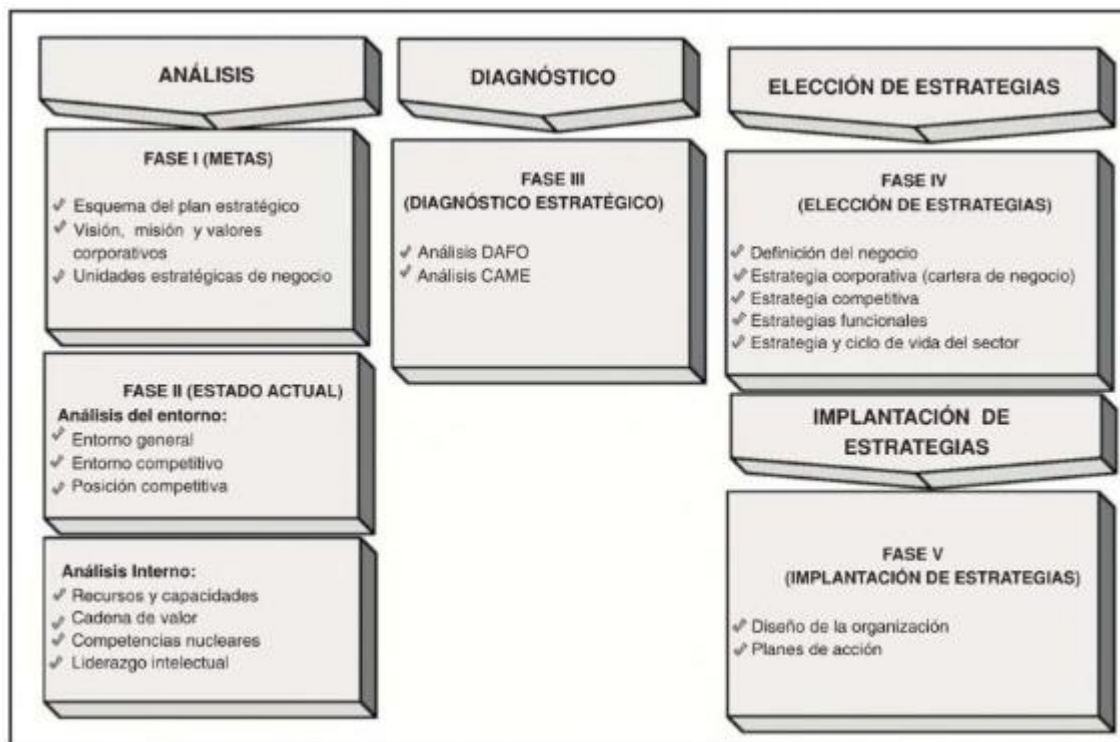
Según Wheelen y Hunger (2007), se refieren a “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (p. 3). De acuerdo con lo anterior, se podría asegurar que la planificación estratégica tiene como principal objetivo la competitividad y el cumplimiento de metas y objetivos a largo plazo en una empresa.

Cabe destacar que la planificación estratégica contiene un análisis tanto de los factores internos como externos que afectan a una organización, a este análisis se le conoce como FODA, donde internamente se descubren las fortalezas y debilidades, con el fin de identificar la estrategia y posición actual frente a la competencia, y a nivel externo, se evalúan las posibles amenazas y oportunidades de la empresa. Lo anterior junto con el Balanced Scorecard son herramientas esenciales para evaluar el entorno y asegurar que las estrategias sean relevantes y efectivas.

Así mismo, es importante contemplar en la construcción de un plan estratégico tres etapas fundamentales:

Figura 1

Esquema detallado de las fases del plan estratégico



Fuente: Martínez, D. y Milla, A., La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2012.

El análisis estratégico es considerado como el punto inicial del proceso, el que consiste en realizar las tareas necesarias con el fin de planificar y efectuar las estrategias, el mismo contempla los siguientes procesos: analizar los propósitos y objetivos organizacionales, análisis del entorno general y competitivo, análisis interno, así como valorar los activos intangibles de la organización.

La formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: estrategias corporativas que corresponden a la cartera de negocios de la empresa; estrategia competitiva que se basa en lograr una ventaja competitiva diferenciada, especializándose en un reducido segmento del mercado. Por su parte, la implantación estratégica asegura que la organización posea apropiados controles estratégicos y diseños organizativos.

En resumen, la planificación estratégica es una herramienta vital para cualquier empresa que busca alcanzar sus metas a largo plazo, responder con prontitud a contextos cambiantes y maximizar su potencial. Este proceso no solo ayudará con la claridad y dirección, sino que desarrolla la resiliencia e innovación en un mercado que diariamente evoluciona con rapidez.

Wheelen y Hunger (2007), basados en una encuesta aplicada aproximadamente a 50 corporaciones en diferentes países e industrias, revelan tres beneficios de la planificación estratégica mejor calificados y son los siguientes: “Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa, un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente y una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante” (p. 5).

De acuerdo con lo anterior, se puede apreciar la importancia de este proceso, porque define los objetivos estratégicos, pero también busca que su misión, visión y valores estén alineados hacia esos objetivos, brindando así una mejor dirección para el cumplimiento de las metas.

En conclusión, se puede definir que la planificación estratégica es un proceso sistemático que permite a las empresas definir sus objetivos a largo plazo, estableciendo estrategias para alcanzarlos y asignar los recursos necesarios eficientemente. A través de esto, las empresas pueden actuar con antelación para identificar mejoras, oportunidades de crecimiento, fomentar la innovación, mitigar riesgos y trazar una ruta idónea hacia el logro de sus metas.

Componentes de un plan estratégico

Se puede decir que un plan estratégico es una herramienta fundamental para orientar a una organización hacia el logro de metas y objetivos a largo plazo. Con una visión bien

estructurada y un análisis claro y detallado, tanto del entorno interno como del externo, ayuda a definir prioridades, usar mejor los recursos de forma eficiente, posicionarse frente a la competencia y anticiparse a posibles obstáculos y desafíos. Sus distintos componentes son fundamentales para que funcione correctamente, ya que ofrecen una guía concreta para tomar decisiones y medir el desempeño organizacional.

En esta sección, se abordan los elementos principales que forman un plan estratégico: misión, visión, valores, análisis FODA, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción e indicadores de seguimiento. Cada uno tiene un papel específico y todos están conectados entre sí, lo que permite una planeación coherente, alineada con las metas de la institución y ajustable a los cambios del entorno.

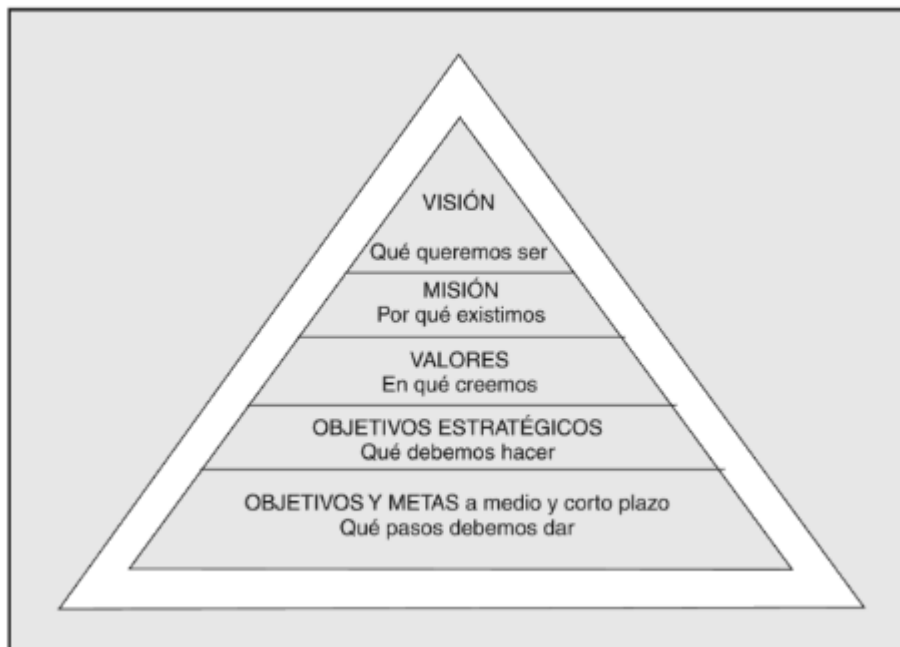
Estrategia de negocio

Kaplan y Norton (2001) mencionan que: “La estrategia mueve una organización desde la declaración de alto nivel de la misión, hasta el trabajo realizado por los empleados de atención al público y de las oficinas de apoyo” (p. 72). Con base en lo anterior, es posible concluir que un buen sistema de gobernanza debe facilitar que los objetivos estratégicos se conviertan en acciones concretas y efectivas.

Cuando una empresa se enfrenta por primera vez a la creación de su plan estratégico, es fundamental considerar las decisiones estratégicas de más largo alcance, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 2

Decisiones estratégicas de más largo alcance



Fuente: adaptación de Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001).

Es fundamental que las organizaciones enfoquen sus mediciones en cómo van a alcanzar su visión dentro de un periodo determinado, por lo que, al implementar el Balanced Scorecard, es clave que las empresas den seguimiento constante a sus indicadores. Esta práctica no solo permite evaluar su progreso, sino también generar valor a largo plazo.

Ahora bien, la manera en que se relacionan las distintas perspectivas del Balanced Scorecard cambia dependiendo del tipo de organización. En el sector privado, por ejemplo, la perspectiva financiera suele ser la meta final, ya que estas empresas están orientadas a obtener ganancias.

Un plan estratégico en una organización debe tener los siguientes componentes:

Definición de la visión:

La visión se refiere a la proyección a largo plazo que la empresa tiene de sí misma, es decir, lo que espera alcanzar en el futuro, ¿hacia dónde vamos? Es fundamental que esta sea realista, aunque puede tener un enfoque ambicioso que inspire. Su principal función es servir de guía y motiva al personal, impulsándolos a continuar con su trabajo y a lograr los objetivos planteados. Además, la visión debe ser clara, inspiradora y establecer un horizonte temporal para su cumplimiento.

Koontz et al. (2012) mencionan en su libro lo siguiente:

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” (p.133).

Definición de la misión:

La misión de una empresa representa su razón de ser, aquello que justifica su existencia en la actualidad, ¿qué hacemos? o ¿en qué creemos? La elaboración de la misión dependerá de la actividad que desempeñe la empresa, del entorno en el que opera actualmente y de los recursos con los que cuenta. También es importante mencionar que dependerá de las necesidades actuales de la población y la situación del mercado en ese momento.

Según Kaplan y Norton (2004), mencionan en su libro de *Mapas Estratégicos* que la misión de las organizaciones se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo o las personas que se benefician de sus servicios (p.36). Una misión debe:

- a. Dejar en claro la razón de ser de la empresa.
- b. Plantear un objetivo concreto, especificando en qué sectores se debe participar y en cuáles no, para unificar los esfuerzos dentro de la organización.
- c. Tener fuerza, claridad y un toque inspirador que conecte con las personas desde su interior.
- d. Ser fácil de entender, sin necesidad de muchas o ninguna explicación.

Valores organizacionales:

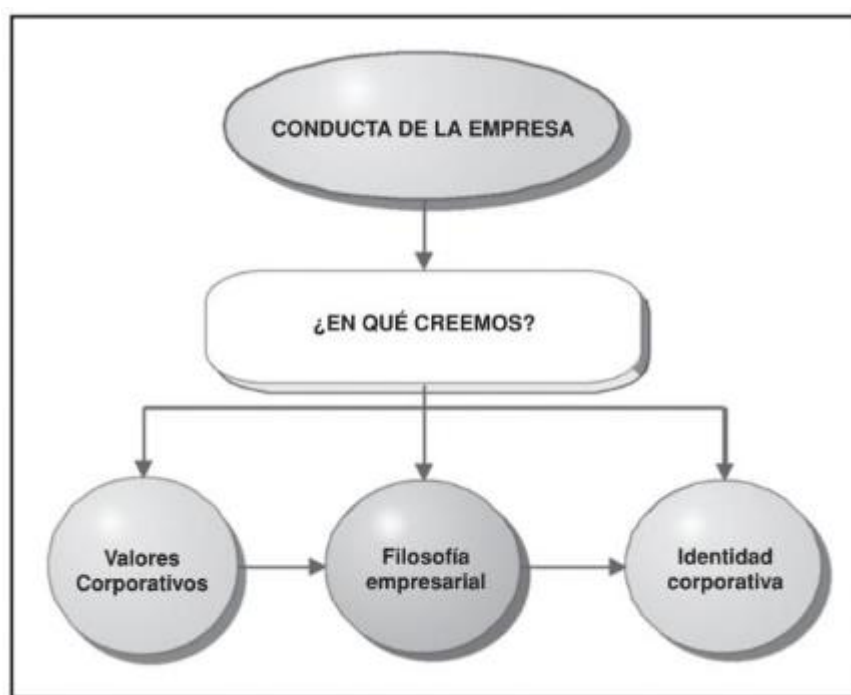
Según Rohm et al. (2013), los valores son las creencias o principios fundamentales que una organización plantea, funcionan como una especie de brújula moral y cultural que influye en cómo se trabaja e interactúa tanto interna como externamente. Los valores son esenciales para alinear al personal y permiten crear un ambiente coherente con la misión y visión de la empresa. Comunicar con claridad los valores permite fomentar una cultura de responsabilidad y compromiso, además, permite responder a ¿cómo actuamos?

Además, Koontz et al. (2012) mencionan que: “Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones” (p. 155).

Por eso es clave que todas las personas dentro de una empresa compartan ciertos valores y deben responder a la pregunta de ¿en qué creemos?, pues son el pilar para tomar buenas decisiones y también para crear un ambiente de trabajo sano y coherente con la filosofía e identidad organizacional.

Figura 3

Conducta de la empresa.



Fuente: Martínez, D. y Milla, A., La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2012.

Objetivos estratégicos específicos:

Martínez y Milla (2012), en la monografía formada por un capítulo del libro: *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, mencionan que: “El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo” (p.22). Gracias a estos objetivos, se obtiene una visión clara de la ruta estratégica que la organización seguirá para alcanzar sus metas.

Adicional a esto, Martínez y Milla (2012) revelan la importancia de que exista una relación causa-efecto entre los objetivos, ya que esto permite entender con mayor precisión cómo se lograrán, según se menciona, a continuación:

La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa – efecto nos permiten explicar la historia de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actualización en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas. (p.22).

No basta con que los objetivos se mencionen de forma verbal dentro de la empresa, es necesario documentarlos para que puedan ser validados y, si es el caso, modificados con argumentos sólidos. Este respaldo también fortalece el compromiso de quienes forman parte de la organización. Lo anterior se puede confirmar con lo mencionado por Martínez et al. (2012): “Si los objetivos solo se indican de forma oral, estos corren el riesgo de padecer una falta de compromiso y, además, pueden producirse numerosas interpretaciones diferentes” (p.22).

Indicadores clave de desempeño (KPI):

La manera de saber si se está avanzado con el logro de un objetivo es mediante indicadores de desempeño. Estos permiten cuantificar qué tan bien se está ejecutando la estrategia de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Al escoger un indicador, es importante preguntarse: ¿cuál es la meta que queremos alcanzar? ¿Cómo sabemos que vamos por buen camino? Dependiendo de sus características, existen diferentes tipos de indicadores.

Al momento de definir los indicadores de desempeño, es clave asegurarse de que cumplan con ciertas características que garanticen su utilidad y efectividad como las siguientes:

- a. **Medibles:** es fundamental que puedan cuantificarse. Para ello, deben existir o poder desarrollarse los mecanismos necesarios que permitan medirlos de forma clara y confiable.
- b. **Específicos:** cada indicador debe estar vinculado a una variable relevante y representarla con precisión. Además, deben centrarse en medir un solo aspecto a la vez, facilitando así que distintos actores involucrados puedan interpretar sus resultados de manera consistente.
- c. **Orientados a la acción:** no basta con medir por medir, los indicadores deben motivar la toma de decisiones y acciones concretas relacionadas con los factores clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- d. **Prácticos:** la información necesaria para calcularlos debe ser accesible a tiempo y sin que implique un gasto excesivo de recursos, ya sea en términos económicos o de personal. El costo de obtener los datos debe estar justificado por el valor que aporta la información.
- e. **Relevantes:** aquí aplica la regla de separar lo importante de lo trivial. Un buen indicador debe estar estrechamente vinculado con el objetivo estratégico que busca evaluar y, cuanto más directa sea esa relación, mejor, y el indicador debe ser lo más directo posible.
- f. **Verificables objetivamente:** es decir, deben permitir identificar evidencia concreta del logro de los resultados en cada nivel. Esta evidencia debe poder ser interpretada de forma objetiva por todas las partes involucradas (ejecutor, supervisor y evaluador), de modo que se pueda llegar a un acuerdo común sobre lo que esa evidencia representa.

Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, es una herramienta visual muy útil para analizar problemas y entender sus causas de manera clara y estructurada. Su nombre proviene del ingeniero japonés Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en 1943 con el propósito de mejorar el control de calidad en los procesos industriales.

En el contexto de la planificación estratégica, sirve como herramienta de análisis y diagnóstico para identificar las causas profundas de los problemas que impiden alcanzar los objetivos estratégicos de una organización.

En este diagrama, el problema principal se representa como la “cabeza del pescado” y de ahí se desprende una espina central, de la cual salen ramificaciones que simbolizan las causas principales. Estas, a su vez, pueden dividirse en causas más específicas o secundarias.

Esta herramienta permite visualizar cómo se relacionan distintos factores con un problema, ayudando a identificar con precisión dónde pueden estar las fallas. Gracias a su enfoque gráfico y sencillo, se ha convertido en una pieza clave no solo en entornos empresariales, sino también en sectores de servicios, administración, salud, educación y muchos otros que buscan mejorar procesos y elevar la calidad.

El Diagrama de Ishikawa es una de las siete herramientas básicas del control de calidad, lo que lo vuelve indispensable para prevenir errores, diseñar productos más eficaces y mantener altos estándares en los procesos.

El método de las 6M en el diagrama causa-efecto

Una de las formas más comunes de aplicar el Diagrama de Ishikawa es a través del método de las 6M, que agrupa las causas en seis categorías: Mano de Obra, Maquinaria, Métodos, Medición, Materiales y Medio Ambiente. Esta clasificación facilita el análisis sistemático del problema.

Mano de Obra: se refiere a todos los aspectos relacionados con el personal: ¿está debidamente capacitado?, ¿es el adecuado para la tarea?, ¿está motivado?, ¿cuenta con las habilidades necesarias?

Maquinaria: incluye todas las herramientas, equipos y tecnología utilizadas en el proceso: ¿son suficientes?, ¿funcionan correctamente?, ¿reciben mantenimiento?, ¿están actualizadas?

Métodos: aquí se analizan las formas de hacer las cosas: ¿el proceso actual es el más adecuado?, ¿podría optimizarse?, ¿hay una mejor forma de organizar las tareas o el flujo de trabajo?

Medición: abarca todo lo relacionado con la recolección de datos, inspección y aseguramiento de la calidad: ¿las mediciones son precisas?, ¿se están usando criterios uniformes?, ¿los instrumentos están calibrados?

Materiales: se consideran los insumos utilizados, desde materias primas hasta materiales auxiliares: ¿son de buena calidad?, ¿cumplen con las especificaciones?, ¿son consistentes entre lotes?

Medio Ambiente: incluye el entorno físico y organizacional: iluminación, ruido, clima laboral, temperatura, entre otros factores que pueden afectar el desempeño del proceso.

Este enfoque permite analizar el problema desde distintas perspectivas, lo que facilita encontrar soluciones efectivas y evitar que las mismas fallas se repitan.

Ley de Pareto

La Ley de Pareto, conocida también como regla del 80/20, sostiene que, en múltiples contextos, una proporción pequeña de causas es responsable de la mayoría de los resultados, en palabras de Koch (2011): “el 80% de los resultados provienen del 20% de las causas. Pocas cosas son importantes; la mayoría no lo son” (p. 41). Este principio fue propuesto por el economista

italiano Vilfredo Pareto hacia finales del siglo XIX, tras identificar que la mayor parte de la riqueza en Italia estaba concentrada en un sector reducido de la población.

De acuerdo con Koch (2017), menciona que: “el Principio de Pareto demuestra que la mayoría de los resultados surgen de un número reducido de causas, y que concentrarse en esas causas clave permite maximizar los logros con el mínimo esfuerzo” (p. 12).

En el ámbito de la gestión empresarial, este enfoque se emplea para jerarquizar tareas y optimizar el uso de recursos. Al respecto, Juran (1990) afirma que: “en la administración de la calidad, una minoría de causas genera la mayoría de los problemas; si se identifican y corrigen esas causas vitales, se obtienen mejoras significativas” (p. 27).

Su aplicación trasciende los procesos productivos y se extiende al análisis de clientes, estrategias de ventas y mejora de la eficiencia operativa. Al respecto, Martínez (2015) destaca que el principio de Pareto es una herramienta clave para el diagnóstico empresarial, pues ayuda a concentrar los esfuerzos en los factores que realmente generan valor, reduciendo pérdidas y aumentando la efectividad (p. 45).

Combinado con otras metodologías como el Diagrama de Ishikawa, este principio no solo facilita la identificación de las causas más relevantes de un problema, sino que también orienta la priorización de acciones para obtener mejoras rápidas y sostenibles.

Importancia de la planificación estratégica en pymes

Según los resultados de la encuesta nacional de Microempresas de los hogares ENAMEH 2024, realizada por el INEC Costa Rica, se da un crecimiento de microempresas en 2024 de 10,5% más con respecto al año 2023.

Además, la encuesta ENAMEH 2024 revela que la cantidad de microempresas de los hogares en el país es de 435.779 y que de este total de microempresas prevalece la informalidad. Así mismo, mencionan que: “el 80,1% no poseen registros contables formales, el 98,3% no están inscritos en el Registro Nacional con cédula jurídica y el 99,7% no tienen un salario fijo asignado para el propio trabajador independiente, sea cuenta propia o empleador”.

¿Qué es una pyme en Costa Rica? Una pyme es un acrónimo que significa micro, pequeña y mediana empresa, esta se clasifica por el tamaño de su operación y el volumen de sus ingresos.

En Costa Rica, se cuenta con un Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N.º 8262, bajo el Decreto Ejecutivo: 39295, donde su principal objetivo es fomentar y promover el desarrollo de las pymes, y se considera pyme a toda unidad productiva que realice actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias. El artículo 17 de la Ley N.º 8262 menciona lo siguiente:

Artículo 17.- Las empresas de los sectores de industria, comercio, servicios y cualquier otro subsector que se agregue, de conformidad con el procedimiento establecido en el párrafo segundo del artículo 14 del presente Reglamento, se clasificarán con base en el puntaje "P" obtenido, según el siguiente criterio:

a) Microempresa: $1 \leq P \leq 10$

b) Pequeña Empresa: $10 < P \leq 65$

c) Mediana Empresa: $65 < P \leq 120$

Así se clasifican las pyme de acuerdo con la cantidad de empleados que tiene cada empresa. Esta clasificación le permite al Estado ofrecerles diferentes beneficios en función al tipo de empresa, algunos de estos apoyos les facilitan el cumplimiento normativo, pueden tener acceso a diferentes financiamientos y participar en procesos de contratación pública.

Se puede decir que las pymes son empresas fundamentales para el desarrollo económico y social de un país, y en Costa Rica no es la excepción, algunos de los aspectos más destacados de su importancia son:

Generación de empleo: un artículo publicado por UNA Comunica, Oficina de Comunicación (2024) afirma que: “según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), estas representan, a escala mundial, el 90% de las compañías, generan entre el 60% y 70% del empleo formal y aportan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial”. A su vez, a nivel nacional Fernández (2025) en su columna publicada menciona que: “representan el 90% del empleo total de Costa Rica lo que significa alrededor de 1.5 millones de empleos”, dando oportunidades a una amplia gama de personas, incluyendo jóvenes y emprendedores, se reduce el desempleo ayudando a mejorar la calidad de vida de muchos costarricenses, mostrando cómo las pymes juegan un papel fundamental en el desarrollo social y económico del país.

Crecimiento del PIB y desarrollo económico: según Fernández (2025), en su columna publicada en La República menciona que: “Las PyMes en nuestro país representan el 35.7% del

PIB. Son aproximadamente 136 mil empresas, distribuidas en los sectores de comercio, servicios, manufactura, agricultura y construcción”, por lo tanto, demuestra el impacto y reactivación en la economía nacional.

Diversificación del mercado: al operar en diversos sectores, contribuyen a tener nuevas ideas, productos y servicios permitiéndoles innovar y adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Exportaciones y comercio exterior: algunas pymes se están involucrando en mercados internacionales, lo que trae consigo grandes beneficios al país a través de las exportaciones.

Según el Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N.º 8262, Decreto Ejecutivo: 39295, menciona en el siguiente artículo los beneficios de registrarse como una pyme:

Artículo 30.- Los beneficios que pueden disfrutar las empresas con Condición PYME son los siguientes:

- a) Acceder a los beneficios que como proveedor del Estado establece el Reglamento de Contratación Administrativa vigente.
- b) Participación en las Ruedas de Negocios.
- c) Participar en charlas, talleres y capacitaciones.
- d) Asesoría, mentoría, asistencia técnica y empresarial.
- e) Acceso a los Fondos: PROPYME, FODEMIPYME y Fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- f) Acceso a los servicios de las instituciones de la RED de Apoyo PYME.

g) Cualquier otro que se desarrolle y que sea de acceso a las PYME.

¿Por qué es importante la planificación estratégica en las pymes?

La planificación estratégica ha demostrado ser un factor clave que afecta el éxito de las pymes, proporcionando un enfoque estructurado que permita la optimización de recursos y el posicionamiento en el mercado, la toma de decisiones y la prevención de riesgos.

Estudios han revelado que las pymes que aplican prácticas de planificación estratégica logran una mayor eficiencia en la asignación de recursos, esto puede presentar mejoras en la utilización de estos. Además, la planificación estratégica refuerza el posicionamiento competitivo, ayudando a las empresas a anticiparse a las tendencias de mercado futuras y actuar anticipada y proactivamente. Las pymes que cuentan con planes estratégicos sólidos tienen posibilidades de identificar oportunidades de crecimiento y rentabilidad, a su vez, fortalecer la dirección de la empresa con el compromiso de los empleados para garantizar un desarrollo sostenible a largo plazo.

Se puede concluir que certificarse como pyme es un instrumento clave para las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. Pueden abrirse puertas a beneficios significativos como exoneraciones fiscales, facilidades de financiamiento y acceso a recursos de capacitación, los cuales pueden ser de gran ayuda para las empresas.

En su período de vigencia, esta certificación fomenta el crecimiento y la competitividad, elevando así de forma progresiva al país a un nivel más alto de desarrollo económico y en el que

más pymes puedan acceder a contratos públicos y el financiamiento para la expansión. Esto permitirá a las pymes competir mejor en el mercado global, así como hacer buen uso de los recursos disponibles con el fin de fortalecer su potencial.

En Costa Rica, la certificación pyme es una oportunidad para los emprendedores que esperan hacer crecer micros, pequeñas y medianas empresas ofreciéndoles el crecimiento sostenible, respaldo estatal y un acompañamiento empresarial.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard surge como respuesta a las necesidades estratégicas de las empresas. Nace a partir de un estudio que abarcó diversas organizaciones y que se tituló: *La medición de los resultados de la empresa del futuro*, patrocinado por el Nolan Norton Institute, a continuación, se profundiza sobre el tema.

Orígenes y evolución del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en español es una herramienta de gestión estratégica que ha cambiado la forma en que las organizaciones miden y administran su desempeño. Surgió a principios de la década de 1990, cuando los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton presentaron esta metodología en un artículo académico. Desde entonces, su enfoque ha evolucionado y se ha convertido en un modelo ampliamente utilizado para alinear objetivos estratégicos con indicadores de rendimiento, permitiendo a las empresas tomar decisiones más informadas y enfocadas en el crecimiento sostenible.

El Balanced Scorecard (BSC), aunque popularizado por Kaplan y Norton, tiene raíces conceptuales que se remontan a décadas anteriores. En la década de 1960, en Francia, surgió el

concepto de Tableau de Bord, que podría traducirse literalmente como "tablero de mandos" o "cuadro de instrumentos". Este enfoque es considerado un precursor del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual buscaba ofrecer a los gerentes una visión más estructurada del desempeño organizacional. Para ello, esta herramienta reunía en un solo documento diversos indicadores financieros que permitían monitorear el estado de una empresa.

A lo largo del tiempo, esta metodología evolucionó para incluir tanto métricas financieras como no financieras, permitiendo así una gestión más integral de los procesos de negocio. En 1987, Art Schneiderman, un consultor independiente especializado en gestión de procesos, desarrolló el primer Cuadro de Mando Integral mientras trabajaba en Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

Más adelante, en 1990, Schneiderman participó en un estudio de consultoría en Estados Unidos dirigido por Robert S. Kaplan y David P. Norton, durante esta investigación, Schneiderman compartió su trabajo sobre el Cuadro de Mando, lo que influyó significativamente en el desarrollo del modelo que Kaplan y Norton perfeccionaron y transformaron en una herramienta de gestión estratégica y global.

El concepto tomó mayor relevancia en 1992, cuando Kaplan y Norton lo presentaron en un artículo publicado en Harvard Business Review. Aunque no fue el único estudio sobre el tema en ese momento, el impacto de su publicación fue tal que un año después lanzaron un segundo artículo y en 1996 publicaron su primer libro sobre el CMI.

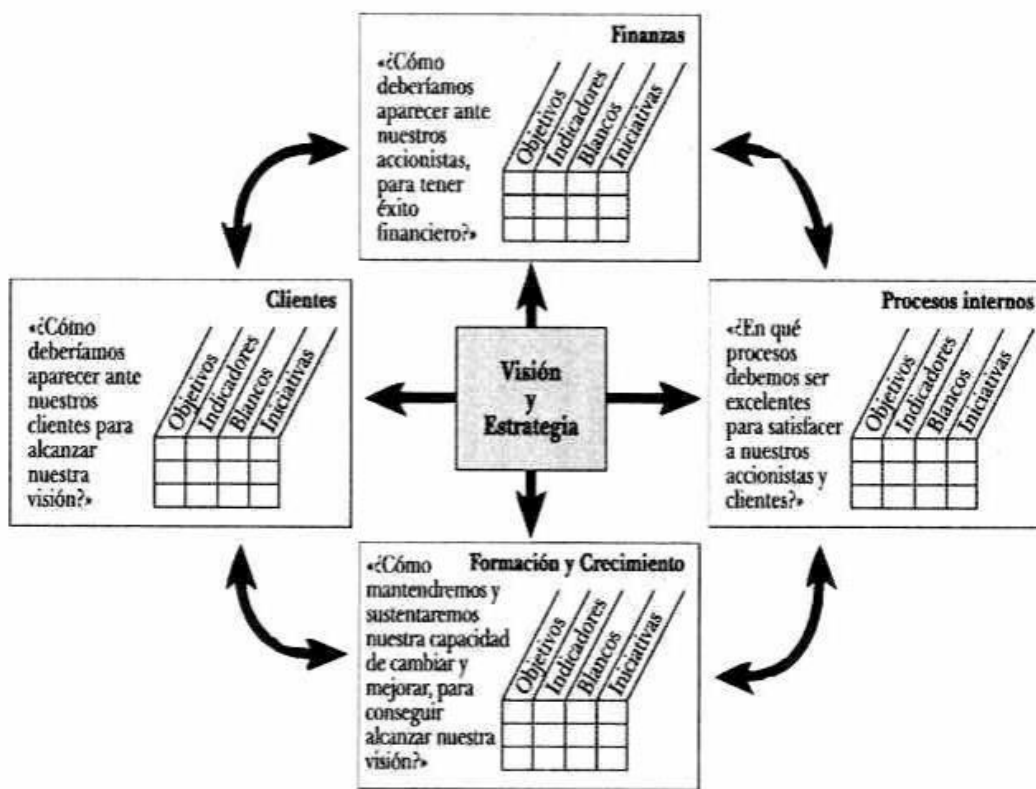
Si bien es cierto, Kaplan y Norton fueron clave en la difusión y consolidación del Cuadro de Mando Integral, en ocasiones se les ha atribuido erróneamente su creación. En realidad, el concepto ya había sido trabajado previamente por Art Schneiderman y tenía antecedentes en la teoría y práctica de la administración. Sin embargo, gracias al trabajo y desarrollo de Kaplan y

Norton, el modelo adquirió un enfoque más estratégico y se convirtió en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión empresarial.

Según Kaplan y Norton (2014), el Balanced Scorecard: “permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro” (p. 26).

Figura 4

El cuadro de mando integral como sistema de gestión



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996.

Principios y componentes del Balanced Scorecard

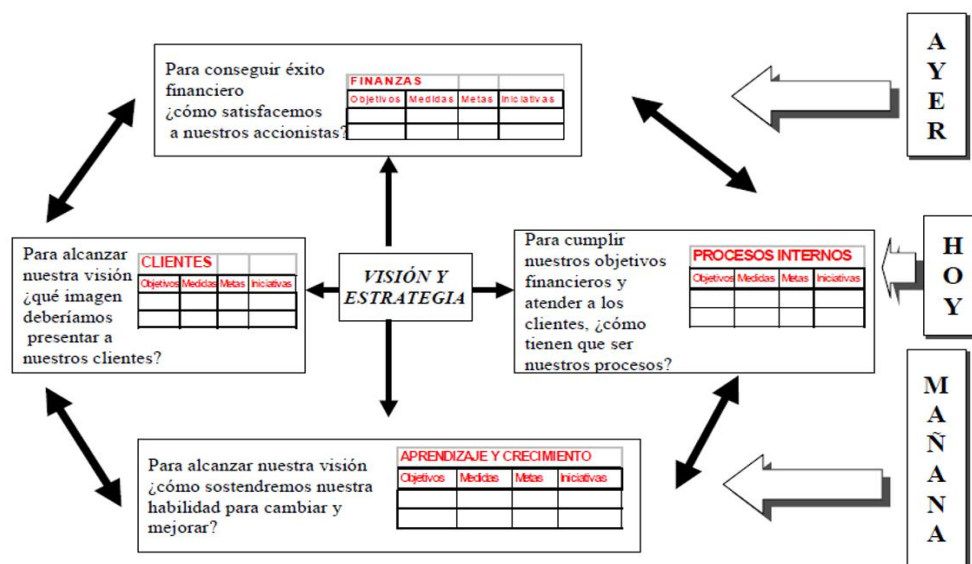
El Balanced Scorecard es un método poderoso que permite evaluar lo que hace una empresa en función de su visión y estrategia. Además, ofrece a los directivos y gerentes una perspectiva más completa sobre cómo está funcionando el negocio.

En otras palabras, se trata de una herramienta de gestión de empresas que permite saber, de forma constante, si la compañía y su equipo están logrando los resultados establecidos en el plan estratégico. También sirve para dejar claro cuáles son los objetivos e iniciativas clave que se deben llevar a cabo para que la estrategia realmente se cumpla.

Dicho de forma simple, obliga a la empresa a estar atenta a lo que hace hoy, porque eso tendrá un impacto directo en su futuro. Por eso se apoya en tres dimensiones conocidas: lo que pasó (ayer), lo que ocurre ahora (hoy) y lo que se busca alcanzar (mañana).

Figura 5

CMI, ayer, hoy y mañana



Fuente: Guía de Apoyo al Emprendedor, 2006.

En síntesis, se puede descartar la importancia del Balanced Scorecard, ya que permite alcanzar y administrar los siguientes principios:

a. Convertir la estrategia en acciones concretas

El Balanced Scorecard ayuda a traducir la visión y misión de la empresa en objetivos claros, medibles y alcanzables, facilitando su implementación en el día a día.

b. Alinear a toda la organización con la estrategia

Permite que todos los niveles de la empresa trabajen en la misma dirección, asegurando que las metas estratégicas se reflejen en las tareas cotidianas.

c. Comunicar y conectar los objetivos estratégicos

Sirve como una herramienta efectiva para que la estrategia sea comprendida por toda la organización, alineando a los colaboradores con los objetivos comunes.

d. Una planeación estratégica más completa

Integra indicadores tanto de corto como de largo plazo, y de distintas áreas, lo que permite tener una visión más global del desempeño de la empresa.

e. Retroalimentación y mejora continua

Favorece un ciclo constante de evaluación y aprendizaje, lo que permite ajustar la estrategia con base en los resultados obtenidos y seguir mejorando.

Mapa estratégico

Los mapas estratégicos desarrollados por Robert Kaplan y David P. Norton, en su libro *Mapas Estratégicos* (2004), sirven como una guía clara para construir la estrategia de una organización. Estos mapas ofrecen una visión macro de dicha estrategia y ayudan a definirla antes de seleccionar las métricas con las que se evaluará el desempeño. La estructura base para elaborar este tipo de mapas puede verse en la figura 6.

Figura 6

Plantilla para guiar la construcción de un mapa estratégico.



Fuente: Kaplan et al., 2004.

Cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico genera, en promedio, entre 20 y 30 indicadores, los cuales son esenciales para construir un cuadro de mando integral. En este sentido, el mapa estratégico demuestra cómo un conjunto sólido de indicadores puede traducir

una estrategia en acciones concretas. A estos indicadores, se les asignan metas específicas y es indispensable que la empresa también establezca las acciones necesarias para alcanzarlas.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Según el enfoque estratégico del Balanced Scorecard, la planeación estratégica de una organización debe basarse en cuatro perspectivas clave. Estas se pueden adaptar según el tipo de organización que se quiera analizar.

Perspectiva financiera

Según Kaplan et al. (2004), la metodología Balanced Scorecard mantiene a esta perspectiva como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar sus utilidades (p.67).

Históricamente, esta ha sido la manera más común y usada para evaluar el desempeño de una empresa. Se enfoca en conocer los ingresos reales y la capacidad presupuestal de la organización. A través de indicadores financieros, es posible tener una visión clara de cómo se está comportando la empresa en términos económicos.

Sin embargo, aunque esta perspectiva es esencial, no basta por sí sola para entender a fondo cómo está funcionando todo el sistema. Por ejemplo, mirar otras áreas permite identificar dónde conviene invertir más recursos. Al final, cualquier acción dentro de la empresa debe reflejarse de alguna manera en sus resultados financieros. Asimismo, Kaplan et al. (2004) señalan que el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de crecimiento de los ingresos y la productividad (p.67).

Por su parte, Martínez y Milla (2012) mencionan que: “Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia

describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas” (p.208).

Perspectiva del cliente

Para saber si una organización está teniendo éxito, es fundamental entender qué tan satisfechos están sus clientes. Esta perspectiva evalúa factores clave que influyen en la experiencia del cliente, como el tiempo de respuesta, la calidad del producto o servicio y la cantidad de quejas o reclamos que recibe, se puede decir que conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio ofrecido.

Kaplan et al. (2004) mencionan que esta perspectiva contiene normalmente varios indicadores frecuentes, los cuales son: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad de cliente, participación de mercado y participación en las compras del cliente (p. 70).

Además, se considera el análisis del mercado en el que opera la empresa. Esto permite hacer ajustes necesarios para atraer nuevos clientes, mantener a los actuales y satisfacer sus expectativas. Todo esto se traduce en un impacto positivo en las finanzas.

Martínez y Milla (2012) pronuncian lo siguiente al respecto:

El éxito con los clientes que se tienen como objetivo proporciona un componente principal de unos buenos resultados financieros. Además de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo, satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para segmentos

determinados de clientes. Elegir la proposición de valor para el cliente es el eje central de la estrategia. (p. 208)

Perspectiva de los procesos internos

Martínez y Milla (2012) afirman que: “Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejores subsiguientes en los resultados financieros y con clientes” (p.209). Se concluye que este proceso tiene relación por debajo de las perspectivas mencionadas anteriormente.

El buen funcionamiento de los procesos internos es vital para que una organización logre sus objetivos. Esta perspectiva ayuda a detectar qué procesos están alineados con la estrategia y cuáles podrían eliminarse o mejorar. Al analizarlos, se busca que las operaciones sean más ágiles y eficientes, contribuyendo así al éxito general del negocio.

Según Kaplan et al. (2004), mencionan que los procesos internos dentro de una organización cumplen con dos aspectos fundamentales de su estrategia: permiten generar y entregar la propuesta de valor a los clientes, y contribuyen a mejorar los procesos y a reducir costos, lo cual impacta directamente en la productividad desde la perspectiva financiera. Estos autores agrupan los procesos internos en cuatro categorías principales: procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales (p. 74).

Procesos de gestión de operaciones: son aquellos en los que la empresa lleva a cabo sus actividades diarias. Aquí se fabrican los productos o se prestan los servicios que, posteriormente, se entregarán a los clientes.

Procesos de gestión de clientes: se centran en la relación con los clientes meta de la empresa. Incluyen todas las acciones relacionadas con la identificación, selección y atención de dichos clientes.

Procesos de innovación: en esta etapa, la empresa se enfoca en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos. Esto le permite identificar oportunidades en nuevos mercados y atraer a clientes potenciales.

Procesos reguladores y sociales: toda empresa debe operar cumpliendo con las leyes del país donde produce y comercializa. Por eso, en este tipo de procesos se verifica que la organización respete las normativas nacionales y locales, lo cual es clave para su buen desempeño dentro del sector.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aquí se pone el foco en construir una base sólida que permita generar valor a largo plazo. Se analizan tres aspectos clave: el clima organizacional, las personas y los sistemas.

El clima organizacional tiene que ver con la satisfacción de los empleados, su desempeño y su permanencia en la empresa. En cuanto al personal, se revisa el nivel de capacitación y las

capacidades de la organización para formar a su equipo, considerando la inversión y los recursos disponibles para ello.

Por último, los sistemas se refieren a la parte tecnológica: qué tan eficientes son las herramientas digitales actuales y qué se necesita mejorar o invertir en tecnologías de la información para alcanzar los objetivos estratégicos.

Análisis del entorno

El análisis del entorno es fundamental en la planeación estratégica, ya que permite reconocer tanto los factores internos como externos que podrían influir en el rumbo de una organización. Una herramienta muy utilizada para hacerlo es el análisis FODA, que se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas. Esta evaluación completa brinda a las organizaciones una base más sólida para tomar decisiones estratégicas, al conectar lo que pueden hacer internamente con lo que ocurre en su entorno, y así prepararse mejor ante retos o aprovechar ventajas que se presenten.

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la pyme

La matriz FODA se trata de una herramienta muy útil en la planificación estratégica. Es común que las empresas la utilicen, ya que les permite hacer un diagnóstico de la situación actual de una empresa mediante el análisis de cuatro factores: el análisis interno que incluye las fortalezas y debilidades, y el externo que toma en cuenta las oportunidades y amenazas, esto con el fin de tomar mejores decisiones y mejorar el futuro de esta.

Fortalezas

Las fortalezas son aquellos aspectos o áreas en los que la empresa sobresale, se destaca más y que le da cierta ventaja sobre sus competidores. Soria Ibáñez (2016), en su libro *Plan de Marketing Empresarial*, menciona que las fortalezas: “sirve para identificar los valores más destacables de una marca, sus capacidades, recursos y ventajas competitivas” (p. 47).

Se puede decir que estas son ciertas habilidades especiales y específicas con que cuenta la empresa, y que la hacen destacar frente a la competencia.

Oportunidades

Según Soria Ibáñez (2016), las oportunidades se: “integran los aspectos que hacen que la empresa tenga una gran ventaja sobre su competencia, o bien a los activos que sirvan para aumentar los ingresos” (p. 47). Quiere decir que las oportunidades, por su parte, son aquellos aspectos que resultan positivos, favorables, propicios y aprovechables que deben identificarse dentro del entorno donde opera la empresa que van a permitir obtener ventajas competitivas en la misma.

Debilidades

Las debilidades son esas áreas o factores donde la empresa tiene limitaciones o desventajas frente a la competencia, ya sea por falta de recursos, habilidades o procesos ineficientes.

Soria Ibáñez (2016), indica que en este caso: “se realiza un diagnóstico de los riesgos que asume la empresa que lanza la campaña hacia su público objetivo. Alguno de esos riesgos puede ser la falta de impacto sobre el grupo de interés por no haberlo detectado correctamente” (p. 47).

Amenazas

Las amenazas son todos aquellos factores externos que podrían poner en riesgo el crecimiento o la permanencia de la empresa. Soria Ibáñez (2016) comenta que las amenazas: “integran las posibles consecuencias negativas que se pueden generar como consecuencia de una incorrecta elección” (p. 47). Es importante tener presente el constante cambio de las tendencias del mercado, factores que afectan los precios, fluctuaciones en la economía y, en general, cualquier factor negativo que pueden influir en la empresa.

Análisis del negocio y la competencia

Es importante analizar el posicionamiento actual del negocio contra la competencia, incluir varios elementos clave para entender cómo se posiciona frente a sus competidores, para ello se realiza un análisis tanto de la competencia como de Sala de Eventos El Patio GM.

Ubicación física de la Sala Eventos: San José, Desamparados, San Miguel, costado sur del Liceo San Miguel.

Tipo de negocio: Sala de eventos privada para fiestas, celebraciones, eventos corporativos, etc.

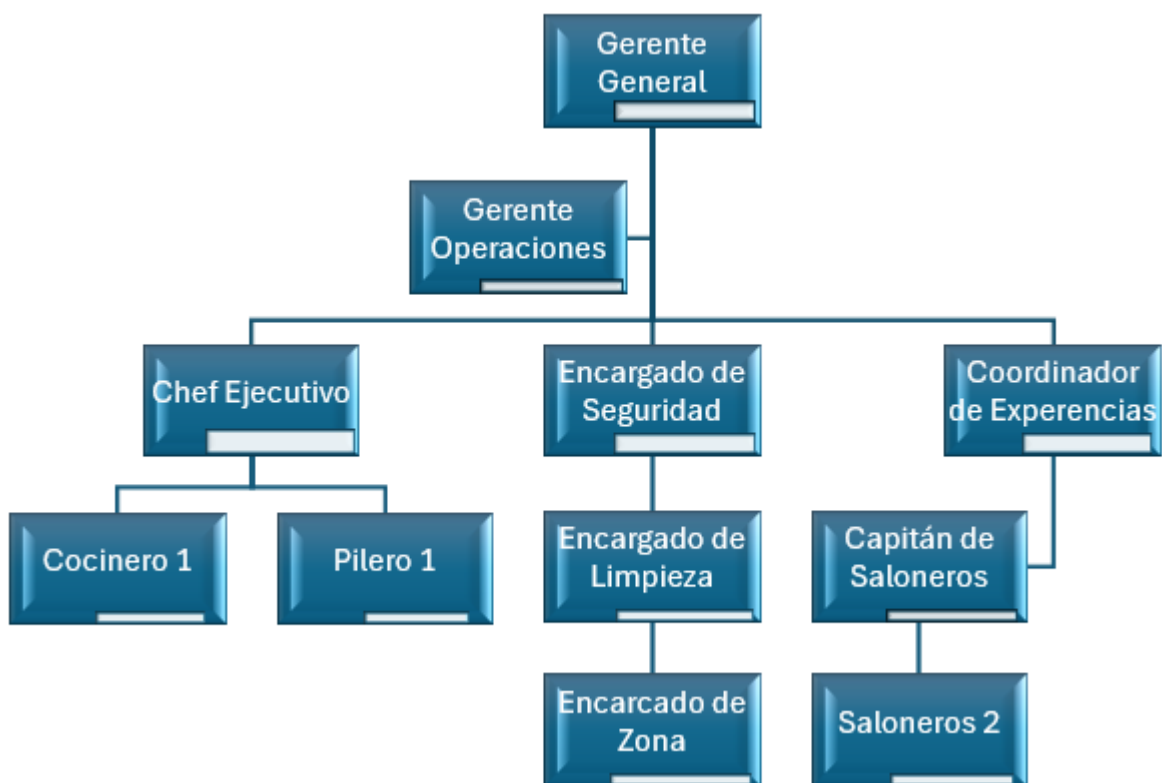
Teléfono (+506) 7052-8179. Página web: No posee. Correo: gmocho04@gmail.com
Redes Sociales (Facebook, Instagram): El Patio GM.

Tipo de entidad

El Patio GM es una empresa que inicia como un emprendimiento familiar, convirtiéndose 5 años después en una empresa pyme que se dedica a realizar eventos privados sociales garantizando a sus clientes una experiencia inolvidable en sus eventos.

Figura 7

Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Eventos que se llevan a cabo:

Ceremonias, fiestas de cumpleaños, 15 años, *baby shower*, revelación de género, graduaciones, despedida de solteros, fiesta de jubilación, bodas y eventos empresariales.

Principales servicios:

- a. Alquiler del salón de eventos.
- b. Servicio de alimentación completa (plato servido en mesa).
- c. Chef especializado en sitio.
- d. Decoración.
- e. Show y animación.
- f. *Wedding planner*, maestro de ceremonia.
- g. Servicios de meseros y bartender.
- h. Música, pantalla, equipo de sonido, karaoke.
- i. Otros servicios.

Objetivo del análisis

Determinar la posición competitiva de El Patio GM en relación con otras salas de eventos en la zona de San Miguel y alrededores (Desamparados, Higuito, Patarrá), para identificar oportunidades de mejora y diferenciarse en el mercado.

Análisis del mercado y tendencias actuales en el sector de eventos

A continuación, se detalla un estudio de mercado de los competidores directos de salas de eventos más cercanas en la zona a la Sala de Eventos El Patio GM.

Figura 8

Análisis de mercado de competidores directos

Nombre del lugar	Ubicación	Capacidad	Servicios ofrecidos	Alimentación	Precio promedio	Diferenciador
El Patio GM	San Miguel, Desamparados	130 personas	- Alquiler del salón por 4 horas - Mantelería, cubremantes y sillas con forro y lazo - Menaje y saloneros - Discomóvil, Luces, Dj, Animador - Fotógrafo - Centros de mesa de lujo - Trio de animación (show de fuego, comparsa, mariachi) *** se pueden por separado preguntar precios*** - Pastel 2 pisos - Plato Base, servilleta de tela y copa de agua - Letras luminosas - Wedding Planner	- Entrada: fría o Caliente o Tres bocadillos a elegir - Brindis (temática a elegir) - Café y bebidas gaseosas y te frío ilimitado - Dos guarniciones - Una proteína de su elección (se puede adicionar con un costo extra una 2da proteína) - Salsa - Bebidas ilimitadas - Postre por elegir	\$25,000 por persona	- Privacidad - Ambiente familiar - Zona verde - Chef especializado en sitio - Plato servido en mesa
Centro de Eventos Tinamaste	Higuito, Desamparados	Salas para 100 y 200 personas	- Alquiler de salones por 5 horas: - Mantelería, cubresillas y lazos - Pastel - Discomóvil - Maestro de Ceremonias - Decoración - Comparsa - Show de Animación	- Brindis - Tres bocadillos por persona - Estación de café - Dos guarniciones calientes - Dos carnes (Carnes rojas, carnes blancas o cerdo) - Pan cena - Barra de ensaladas - Refresco natural ilimitado - Postre	\$23,500 por persona	- Amplia capacidad - Variedad de servicios integrales - Parqueo privado
Campo Real	San Miguel, Higuito, Desamparados	Capacidad máxima de 150 personas	Se puede alquilar por horas o por todo un día - Asesoramiento en la organización de tu boda adaptándose a gustos y presupuesto. - Coordinar todos los proveedores (decoración, catering, música, fotografía, entre otros). - Planificar el cronograma completo del evento para que todo fluya a la perfección. - Supervisar el montaje y desarrollo de la boda en nuestras instalaciones. - Resolver cualquier imprevisto, asegurando que vivas un momento inolvidable.	La sala de eventos no cuenta con un servicio de alimentación directa, sino que a través de un proveedor contratan el servicio a gusto y presupuesto del cliente.	\$27,000 por persona	- Espacios al aire libre - Zonas verdes - Entorno natural, rancho rústico, - Playground para niños - Pet-friendly, - Amplio parqueo privado
Mi Rancho, Sala de Eventos	Patarrá, Desamparados	120 personas	- Alquiler de salones por 5 horas: - Mantelería, cubresillas - Telaje con luces - Discomóvil - Vajilla de loza y cristal - Servicio de saloneros - Descorche	- Brindis - Dos dips a elegir - Estación de café - Dos bocadillos - Boca caliente a elegir - Dos guarniciones - Dos carnes (Carnes rojas, carnes blancas o cerdo) - Ensalada - Postre - Refresco gaseoso y natural ilimitado - Postre	\$22,500 por persona	- Alimentación - Asesoría de proveedores - Parqueo amplio - Integración con la naturaleza - Enfoque en eventos memorables

Nombre del lugar	Ubicación	Capacidad	Servicios ofrecidos	Alimentación	Precio promedio	Diferenciador
Sala de Eventos Cascada de Fuego	Patarrá, Desamparados	151 o más personas	Duración del evento: 5 horas y media - Gestión logística y protocolo - Supervisión y asesoría - Anfitriones para la recepción de invitados - DJ con las mejores mezclas - Maestro de Ceremonias y Animador - Decoración exclusiva y tendencias actuales, montaje de lujo, decoración elegante - Servicio de mesa: Vajilla fina, cristalería, cubtería. - Servicio de Saloneros *Si desea complementar decoración extra, cimarrona, comparsa o fuego de pólvora debe pagar adicional en promedio €750,000 por el servicio.	Menú personalizado a la mesa: tres opciones culinarias para elegir 1. Cocina de autor: sabores exclusivos y creaciones innovadoras 2. Cóctel Gourmet: selección de bocados elegantes y versátiles, diseñados para disfrutar en un ambiente social sin interrupciones. 3. Menú temático, alimentación mexicana, barbacoa o fusión internacional: inspirada en distintas culturas, nuevos sabores y tradiciones • Recepción: Café chorreado, agua dulce o refresco servido en nuestro jardín, acompañando de Pan Casero Luisita • Brindis: Vino espumante • Refrescos ilimitados y servicio de hielo durante la actividad • Opciones especiales: Menú disponible para dietas y niños (sujeto a confirmación previa)	Paquete Autor €40,000 Paquete Cóctel €43,000 Paquete Temático €38,500 A cada paquete se debe +IVA por persona	Paquetes completos - Amplio parqueo con capacidad para más de 500 vehículos - Wedding Planner exclusiva de Cascada de Fuego - Seguridad y plantas eléctricas para un evento sin contratiempos - 3 salas de eventos a elegir - Servicio de limpieza durante toda la actividad - Controlador de luces, máquina de burbujas y neblina - Sin cobro de descorché - disfruta sin límites
Sala de Eventos Los Olivos	Desamparados	150 personas	Alquiler de salón por 5 horas: - Vajilla / Cristalería - Platos base - Servicio de saloneros - Mantelería, Cobertores de silla y lazo - Decoración con telas colgantes - Arco metálico decorado con tergaes y flores - Rotafolio y caballete - Centros de mesa - Elementos decorativos (baúl, letras Mr&Mrs...)	Menú completo (2 tiempos de alimentación) • Coctel con o sin licor • Refresco gaseoso y te frío ilimitados (con su respectivo hielo) • 3 Bocas a escoger: (2 saladas y 1 dulce) • Café servido a la mesa (para los que no toman café, se coloca refresco) • Una carne (Res, pollo, cerdo) • 1 tipo de arroz • 3 acompañamientos: Ensaladas y vegetales • Postre	€15,000 por persona	- Atención personalizada, - Precios competitivos

Fuente: elaboración propia.

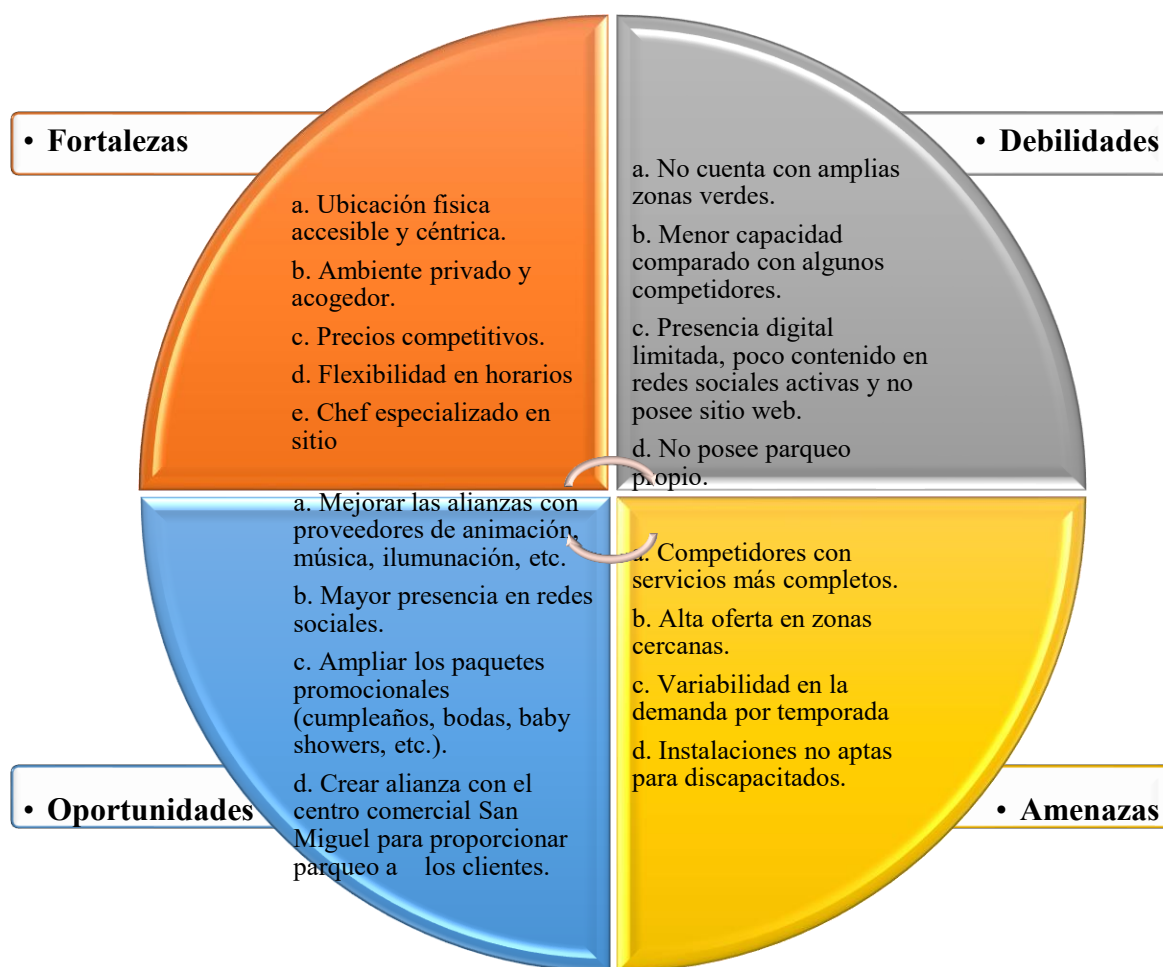
Análisis comparativo FODA de sala de eventos El Patio GM

El siguiente análisis comparativo FODA tiene como objetivo principal evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la sala de eventos El Patio GM en relación con su entorno competitivo.

A través de esta herramienta estratégica, se busca identificar los aspectos internos y externos que influyen en su desempeño, permitiendo establecer lineamientos que potencien sus ventajas y minimicen sus riesgos, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento en el mercado de eventos sociales y corporativos.

Figura 9

Análisis comparativo FODA de El Patio GM



Fuente: elaboración propia.

Mapa de posicionamiento

A continuación, se presenta un mapa de posicionamiento que compara a El Patio GM con sus principales competidores en función de la capacidad y el nivel de servicios ofrecidos:

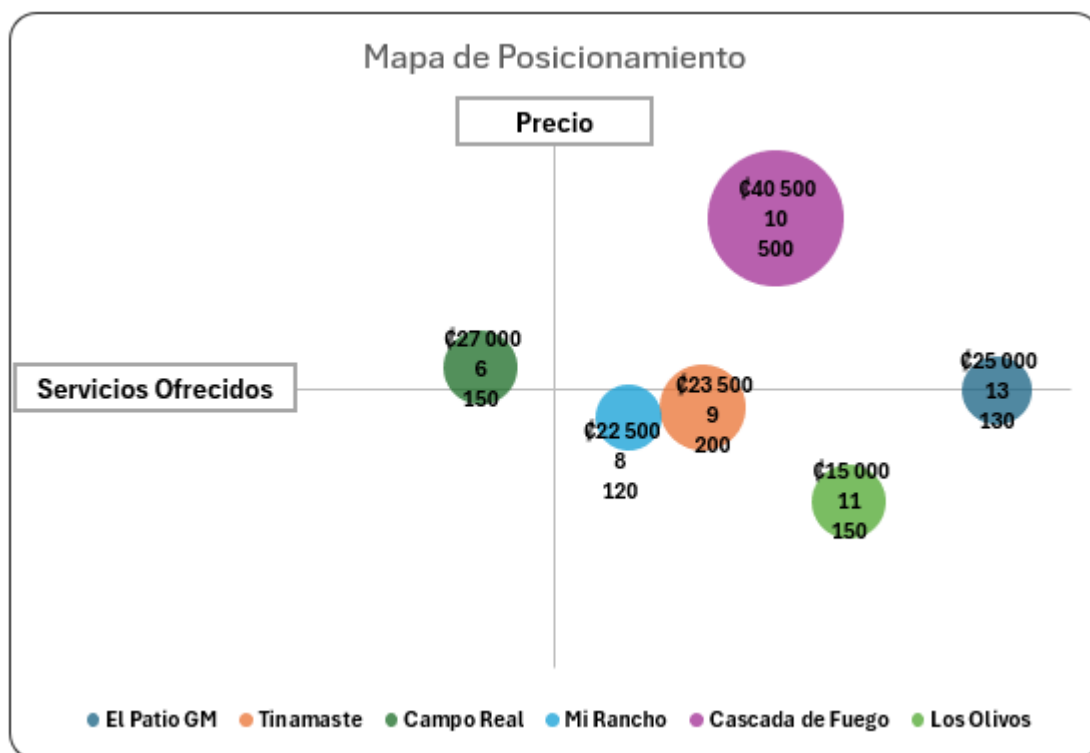
Eje Y (Vertical): precio promedio por persona

Eje X (Horizontal): nivel de servicios ofrecidos (desde básicos hasta servicios integrales)

Tamaño de las burbujas: capacidad del lugar (desde pequeña hasta gran capacidad)

Figura 10

Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que la sala de eventos El Patio GM se posiciona como una sala de eventos con capacidad media y con amplia cantidad de servicios ofrecidos, lo que puede ser atractivo para clientes que buscan un lugar de precio promedio accesible y un espacio funcional sin requerir servicios adicionales, ya que la mayoría se encuentran incluidos en comparación con la competencia.

Competidores como Centro de Eventos Tinamaste, Campo Real y Sala de Eventos Cascada de Fuego ofrecen mayores capacidades y una gama más amplia de servicios, pero se deben pagar adicionalmente si requieren ser contratados, posicionándose en el segmento de eventos más grandes y con necesidades integrales.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo, se explican los pasos que se llevan a cabo para el desarrollo de la investigación y delimita los procedimientos a seguir para cumplir con los fines de esta.

Asimismo, se presentan los instrumentos de investigación, se determina el tipo de investigación y las variables que sirven de guía para cumplir los objetivos establecidos.

Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo mediante un enfoque cualitativo, por lo tanto, al proceder con la recolección y análisis de datos, se inicia el desarrollo de preguntas abiertas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, con el fin de perfeccionar la investigación. Adicional a esto, se procede con la recopilación de conceptos relevantes y

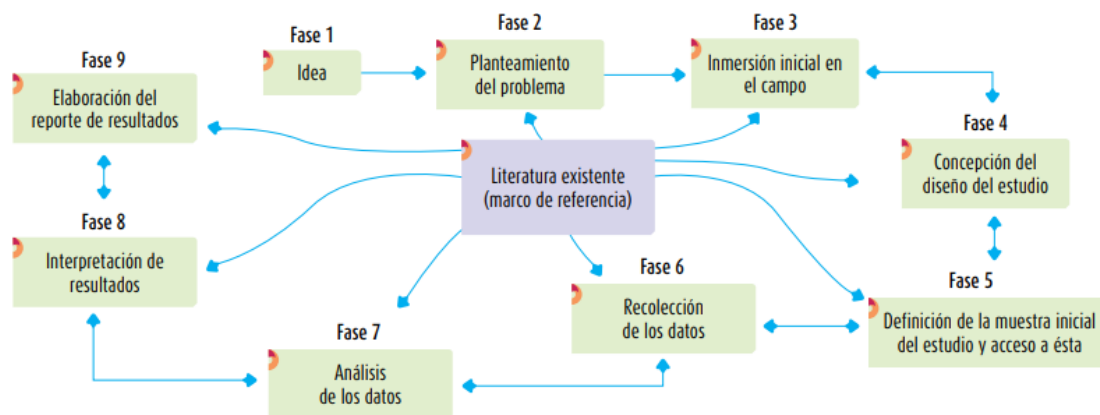
análisis de la metodología de Balanced Scorecard, mostrando un análisis aplicable únicamente al caso en investigación de la sala de eventos El Patio GM.

Al respecto, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) manifiestan lo siguiente:

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (p. 7)

Figura 11

Proceso cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014.

Hernández et al. (2014) citan que: “El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo”. Adicionalmente, mencionan que: “En la mayoría de

los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio” (p. 8).

Conociendo lo anterior, la presente investigación surge del planteamiento de un problema, con la necesidad actual de analizar el plan estratégico de la sala de eventos El Patio GM mediante el método del Balanced Scorecard, abordando temas relacionados con la planificación estratégica, así como recolectando los datos requeridos de la empresa, analizándolos para posteriormente proponer las recomendaciones con base en los datos obtenidos.

Método de la investigación

El método o diseño, según Hernández et al. (2014): “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128).

Mencionan Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) que: “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390).

En este trabajo de investigación que emplea el método cualitativo, se emplea un paradigma naturalista, que se centra en analizar los significados de acciones y de la interacción social. El objetivo principal es comprender a fondo los fenómenos y realidades investigados. Además, la investigación se lleva a cabo de manera natural, con una actitud abierta a lo que surja en las entrevistas y sin manipular la información.

En esta investigación, se utiliza un método de recolección de información flexible, sin un formato completamente estandarizado ni predeterminado. Se recopilan las opiniones, puntos de vista y experiencias de los colaboradores de la sala de eventos el Patio GM a través de preguntas abiertas, con el objetivo de conocer sus vivencias mientras han trabajado en la empresa.

Según Hernández et al. (2014): “Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 4). Al recopilar y analizar los datos, se podrá obtener una visión más clara sobre cómo se lleva a cabo la planificación estratégica dentro de la organización y si realmente cumple con los requisitos establecidos a cabalidad, para ello, utiliza la metodología del Balanced Scorecard.

Dicho esto, se lleva a cabo un estudio de tipo etnográfico, esto porque se aplica a todos los colaboradores de la sala de eventos El Patio GM, para un total 14 colaboradores. El objetivo es identificar el nivel de conocimiento y comprensión que tienen sobre el plan estratégico de la empresa y evaluar si se cumple con sus requerimientos, tomando como base la metodología Balanced Scorecard.

Por último, la investigación sigue un enfoque narrativo, con el cual se pretende analizar los procesos que llevan a cabo los colaboradores para la implementación del plan estratégico, así como sus experiencias con este. También se verifica la línea de tiempo en la que se ha aplicado dicho plan. Las preguntas están diseñadas para comprender la secuencia de eventos en la aplicación y obtención del plan, utilizando el método Balanced Scorecard.

Fuentes de información

Muestra

Sala de eventos El Patio GM está conformada actualmente por un gerente general, gerente de operaciones y 12 colaboradores. En esta investigación, se trabaja directamente con ellos para recopilar la información necesaria sobre la planeación estratégica de la empresa, su grado de cumplimiento y la forma en que se implementa. Dado que la población es reducida, se incluye en su totalidad dentro del estudio.

Fuentes primarias

Según Hernández et al. (2010), citado por Ulate y Vargas (2014) en su libro *Metodología para elaborar una tesis*, afirman que:

Las primarias son aquellas fuentes que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original. Puede tratarse de libros, antologías, artículos, disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en una conferencia o un seminario, videocintas, foros, páginas de Internet, entre otros (p.59).

En esta investigación, se llevan a cabo entrevistas, cuestionarios y consultas con el gerente general, la gerente de operaciones y demás colaboradores, quienes proporcionan información clave y actualizada para el análisis del plan estratégico. Ellos detallan las acciones tomadas hasta el momento, los procesos que siguen para su implementación en la empresa y las características.

Fuentes secundarias

Según Miranda y Acosta (2009), mencionan que: “Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc.” (p. 2).

En la presente investigación, se consideran las siguientes fuentes secundarias:

- Libros académicos, literatura especializada, bibliografía.
- Artículos, tesis de grado, estudios, blogs, proyectos.
- Publicaciones de periódicos o cualquier otro medio.

Lo anterior relacionado con la planificación estratégica y la metodología del Balanced Scorecard, con el objetivo de complementar y generar valor agregado a la información proporcionada por las fuentes primarias (entrevista, encuestas y consultas a los colaboradores de El Patio GM). Además, se considera la información importante con relación a las pymes, su gestión y necesidades claves para su pertinente manejo.

Variables o unidades de análisis

Objetivos	Método de la investigación (Etapas y Actividades)	Proceso para la recolección y análisis de datos	Fuentes de información

Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando el Balanced Scorecard como herramienta principal, con el propósito de optimizar la gestión y operación en la sala de eventos El Patio GM, mejorando la satisfacción del cliente, la rentabilidad del negocio y la competitividad en el mercado.	Planificación estratégica: se realiza un análisis interno de la situación actual de la empresa para identificar la carencia de un plan estratégico. Creación de mapa estratégico en la empresa: - Visión - Misión - Valores - Valores organizacionales - Objetivos estratégicos	Se utiliza la técnica de entrevista semiestructurada al gerente general y gerente de operaciones de la empresa para obtener retroalimentación del plan estratégico actual. Revisión de documentos internos (instructivos de procesos, procedimientos, encuestas de satisfacción de clientes). Estudio de mercado para medir	Colaboradores de la empresa Sala de Eventos El Patio GM. Revisión de la literatura y teoría para reforzar conocimientos en el proceso de análisis y elaboración del plan estratégico.
---	--	--	---

		la competitividad en la zona.	
Evaluar la situación actual de la sala de eventos El Patio GM mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para identificar los aspectos internos y externos que impactan su rendimiento.	Recopilación de información interna y externa de la empresa. Desarrollar un análisis interno: las fortalezas y debilidades. Desarrollar un análisis externo: las oportunidades y amenazas. Identificar estrategias y planes de acción.	Encuesta a los colaboradores para analizar los resultados. Creación de la matriz FODA.	Colaboradores de la empresa Sala de Eventos El Patio GM. Revisión de la literatura y teoría para reforzar conocimientos en el proceso de análisis y elaboración del FODA. Estudios de mercado para el servicio de Sala de Eventos.
Formular estrategias utilizando el Balanced Scorecard, enfocado en las cuatro perspectivas clave:	Herramienta Balanced Scorecard: Elaboración del Balanced Scorecard	Creación del Cuadro de Mando Integral.	Consultar casos prácticos.

financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con el fin de alinear los procesos operacionales con los objetivos estratégicos de la empresa.	analizando sus cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera. Perspectiva del cliente. Perspectiva de los procesos internos. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Obtención de datos de la empresa entrevistas y encuestas, recopilación de información y datos financieros. Preguntas de investigación	Revisión de la literatura y teoría para elaborar Balanced Scorecard.
Desarrollar un conjunto de conclusiones y recomendaciones para mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente, demostrando cómo la implementación del Balanced Scorecard contribuye al desarrollo y éxito de la sala de eventos.	Como último paso se plantean las conclusiones generales e implicaciones de la investigación, en las cuales se brindar las recomendaciones para poder alcanzar	Proponer recomendaciones para mejorar la rentabilidad de la empresa, optimización de procesos internos y retención de clientes actuales y atracción de nuevos clientes.	Revisión de la literatura y formulación de propuestas.

	los objetivos y metas propuestos.		
--	--------------------------------------	--	--

Instrumentos

En este apartado, se indica cuáles son los instrumentos y por qué se seleccionaron para recolectar la información del presente trabajo de investigación.

Cuestionario

En esta investigación, se emplea un cuestionario como herramienta principal para recopilar información necesaria sobre la empresa. Este cuestionario cuenta con preguntas abiertas y semiestructuradas, además, se aplica a los colaboradores de la sala de eventos El Patio GM.

Según Hernández et al. (2014) citando a Chasteauneuf (2009) mencionan que: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). El tipo de preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que se pueden medir, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Preguntas cerradas

Hernández et al. (2014) mencionan lo siguiente sobre el tema:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los

participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p. 217)

Preguntas abiertas

Según Hernández et al. (2014), las preguntas abiertas: “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (p. 220).

Para la presente investigación, se diseñó un cuestionario, que se adjunta en los anexos, e que incluye preguntas de tipo abiertas y cerradas para recopilar información sobre la situación actual de la sala de eventos El Patio GM, con el objetivo de obtener los datos necesarios para desarrollar un plan estratégico y su posterior implementación a través del Balanced Scorecard. Este cuestionario se aplica mediante una entrevista realizada a cada uno de los colaboradores.

Entrevista

Hernández et al. (2014) mencionan que la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

Hernández et al. (2014) también señalan que: “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

En esta investigación, se utiliza la entrevista de tipo semiestructurada como técnica de investigación, ya que brinda la posibilidad de tener una comunicación directa con los colaboradores de El Patio GM, lo que facilita obtener una visión más precisa y realista sobre los procesos actuales empleados en la empresa para llevar a cabo el plan estratégico y así identificar posibles errores que puedan surgir durante este proceso.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Según Sandín (2003), el análisis de la información: “es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación, que permite la comprensión de un fenómeno de interés” (p. 6). A continuación, se detallan los pasos a seguir para la recolección y análisis de datos de la presente investigación:

Este estudio comienza con la consulta de información de fuentes secundarias, tales como libros académicos, artículos y tesis de grado relacionados con la planeación estratégica. A partir de esta consulta, se establecen el planteamiento de la investigación y los objetivos.

Seguidamente, se recopila material bibliográfico para conocer los antecedentes y el estado actual del tema, lo que permite delimitar el marco teórico y metodológico con sus respectivos componentes.

Se continúa con la información de carácter primario mediante la aplicación de una entrevista al gerente general y gerente de operaciones de la empresa, y un cuestionario aplicado a todos sus colaboradores, esto permite obtener una visión más precisa sobre la situación actual de la empresa en relación con la implementación de su plan estratégico.

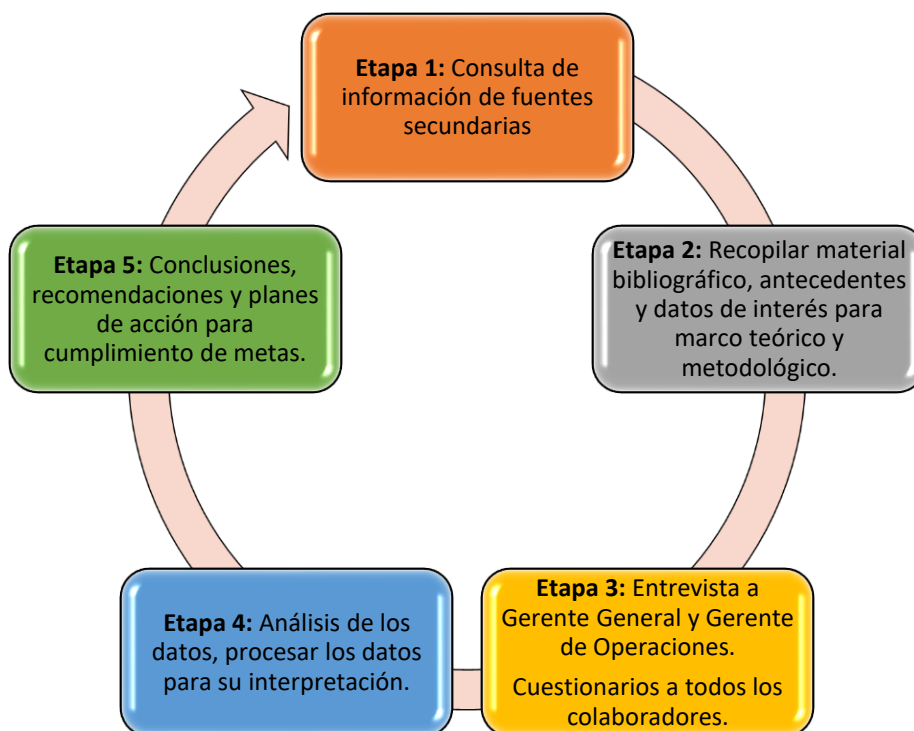
Después de analizar la situación actual de la empresa, se procede al estudio de la información recopilada tanto de las fuentes secundarias como primarias, se procesan los datos

con el fin de identificar el impacto del tema en estudio, considerando la información del Capítulo II, los libros y tesis consultados para esta investigación. Se examinan los requerimientos necesarios para la implementación de un plan estratégico utilizando la metodología Balanced Scorecard, lo que permite una visión clara sobre los elementos esenciales para una planeación estratégica efectiva bajo este enfoque y cuáles cumple El Patio GM.

Finalmente, con la información obtenida en las etapas previas, se brindan las principales conclusiones, recomendaciones y planes de acción a ejecutar, con el fin de proponer una planificación estratégica a través de Balanced Scorecard que contribuya al cumplimiento de sus metas alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 12

Recolección y análisis de datos



Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV: Propuesta

Análisis de resultados

El presente trabajo de investigación, como se mencionó anteriormente, busca desarrollar una planificación estratégica y su implementación a través del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para la empresa Sala de Eventos El Patio GM.

Determinación de la situación actual de sala de eventos El Patio GM

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas y encuesta de clientes, conforme a las muestras de investigación descritas en el capítulo anterior. Dichas entrevistas se llevaron a cabo mediante cuestionarios, centradas en la planeación estratégica, uso del Balanced Scorecard y nivel de satisfacción del cliente de sala de eventos El Patio GM. La primera entrevista fue realizada a los dos dueños de la empresa, quienes cuentan con un amplio conocimiento de la organización, respaldado por 10 años de experiencia en el mercado.

La segunda entrevista fue aplicada a los empleados de la organización, lo que le permite ofrecer información detallada sobre los procesos y aspectos específicos de la planeación estratégica y administración del negocio en general. Posteriormente, se realiza una encuesta de satisfacción a una muestra de 10 clientes que han realizado un evento con la sala de eventos El Patio GM.

A continuación, se presentan las respuestas de las entrevistas y encuesta, así como el análisis de la planeación estratégica con la que actualmente cuenta la empresa. Es importante

señalar que las entrevistas fueron transcritas de manera textual y que la información recabada se utilizó con el consentimiento de los participantes.

Análisis de la misión actual

- a. La empresa no cuenta con una misión establecida formalmente.

Análisis de la visión actual

- a. No tienen establecida una visión por escrito formalmente.

Gráficas y análisis de los cuestionarios aplicados en la entrevista

Para desarrollar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es necesario tener un panorama amplio de la situación actual de sala de eventos El Patio GM, por lo que se aplicó una entrevista de 10 preguntas a los 2 dueños y una entrevista de 13 preguntas a 10 colaboradores de la empresa, además, una encuesta de satisfacción aplicada a los últimos 10 clientes que realizaron un evento en la sala El Patio GM.

Entrevista aplicada a los dueños de la empresa El Patio GM

Lo que busca la presente investigación es alcanzar una perspectiva más amplia y profunda de la situación actual de la empresa, para comprender con mayor claridad el problema. Los datos que se obtienen son variados y enriquecedores, lo que permite una mejor indagación y utilización de los datos.

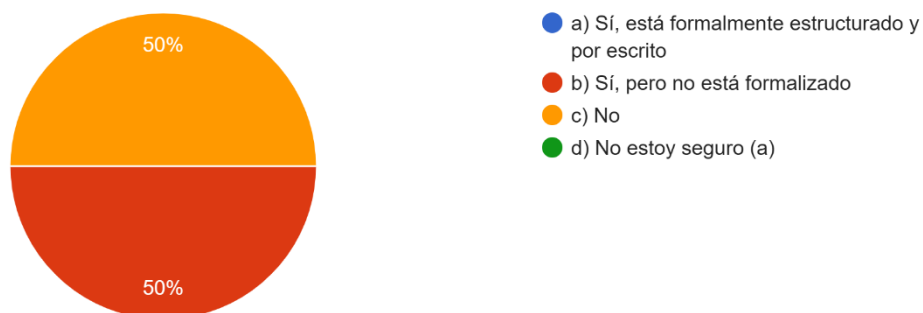
Para el análisis de los resultados de la entrevista, se toma como muestra a los 2 dueños de la empresa El Patio GM, la cual se estructuró con preguntas abiertas y cerradas.

Gráfico 1

Plan estratégico

1. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico formalmente estructurado - con Misión, Visión, Objetivos, FODA, etc. - ?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

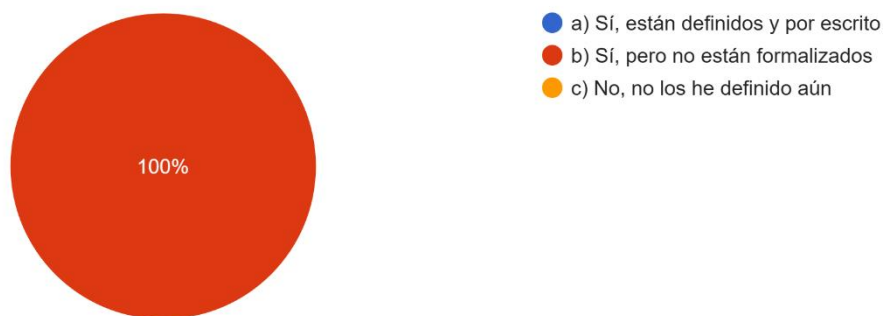
- a. Una persona (equivalente al 50%) que la empresa sí cuenta con un plan estratégico pero que no está formalmente estructurado.
- b. Una persona (equivalente al 50%) menciona que la empresa no cuenta con un plan estratégico formalmente estructurado.

Gráfico 2

Objetivos

2. ¿Ha establecido objetivos a mediano o largo plazo para su negocio?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

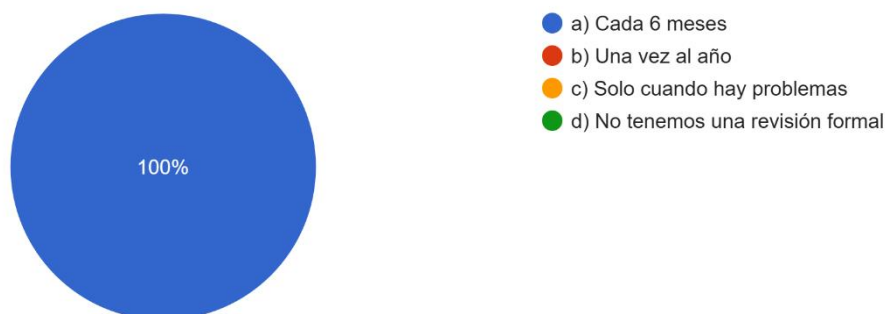
- a. Dos personas (equivalente al 100%) que sí han establecido objetivos a mediano o largo plazo para su negocio, pero no están formalizados.

Gráfico 3

Evaluación de desempeño

3. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de su negocio?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

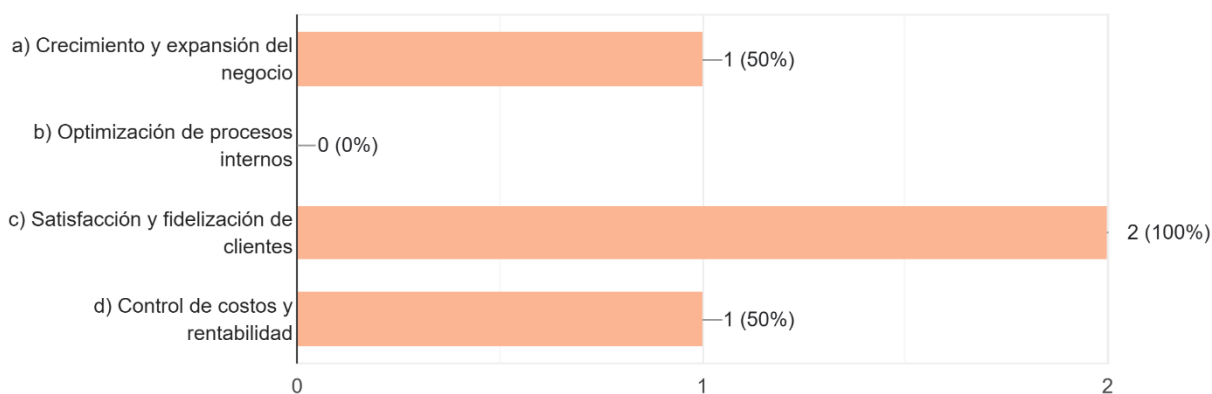
- a. Dos personas (equivalente al 100%) que evalúan el desempeño del negocio cada 6 meses.

Gráfico 4

Enfoque de planificación

4. ¿En su criterio, cuál sería el principal enfoque de la planificación estratégica para su negocio?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

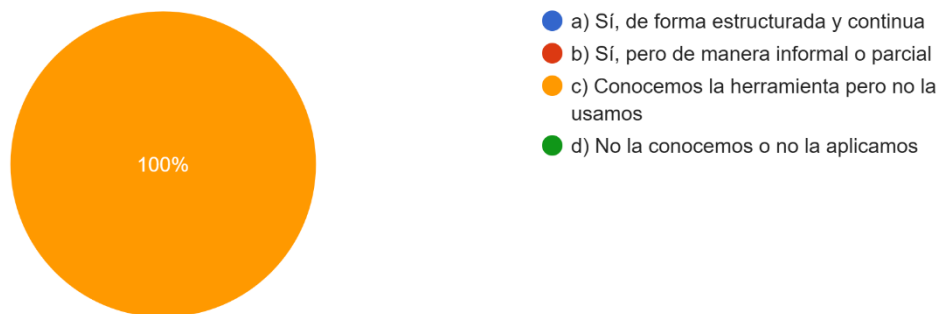
- a. Una persona (equivalente al 50%) señala crecimiento y expansión del negocio.
- b. Dos personas (equivalente al 100%) concuerda con satisfacción y fidelización de clientes.
- c. Una persona (equivalente al 50%) control de costos y rentabilidad.

Gráfico 5

Herramienta de gestión

5. ¿Utiliza actualmente el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

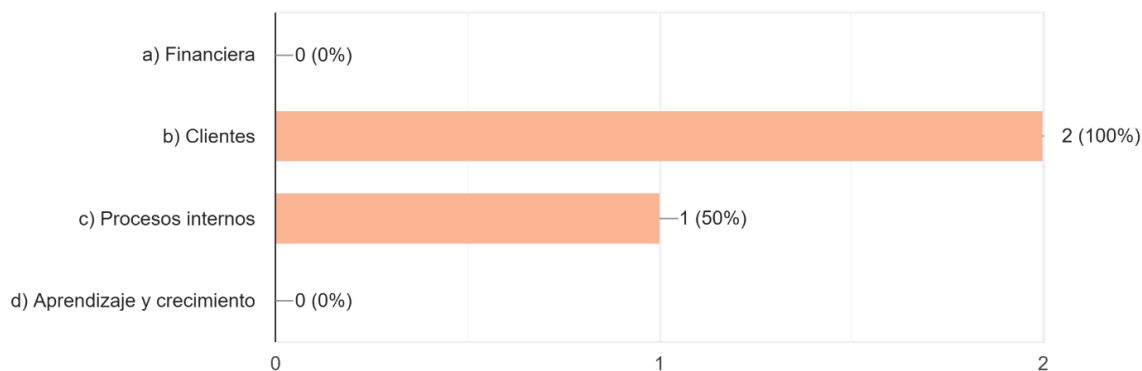
- Dos personas (equivalente al 100%) que conocen la herramienta Balanced Scorecard, pero no hacen uso de ella en la empresa.

Gráfico 6

Perspectivas del BSC

6. ¿De las siguientes perspectivas del BSC seleccione sólo dos que consideren más críticas y principales para el éxito de su empresa?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

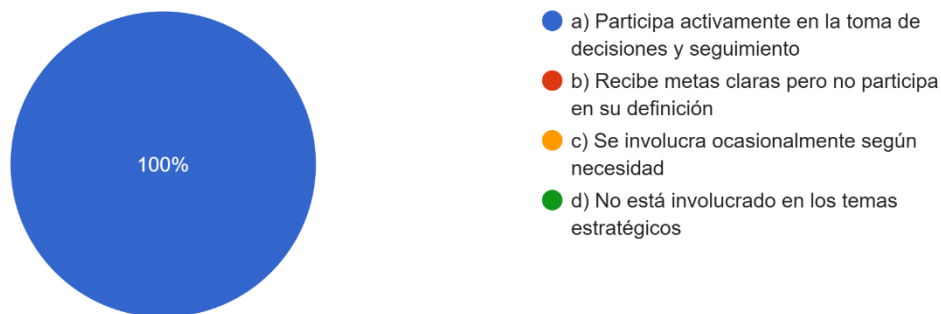
- Dos personas (equivalente al 100%) que clientes es una de las perspectivas principales para su negocio.
- Una persona (equivalente al 50%) considera que los procesos internos son críticos para el éxito de la empresa.

Gráfico 7

Seguimiento de objetivos

7. ¿Qué rol tiene el personal en el seguimiento de los objetivos estratégicos?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

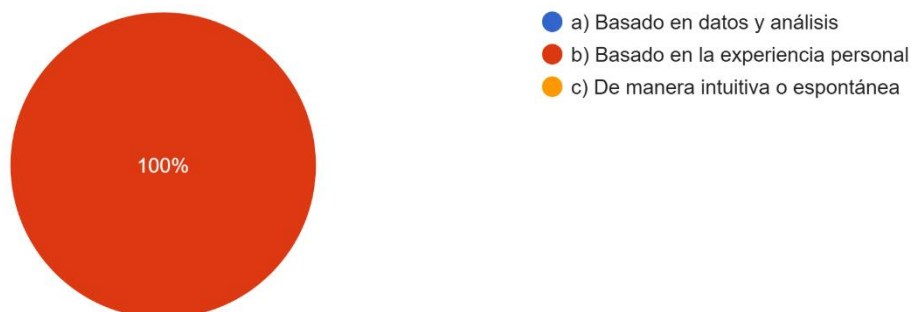
- a. Dos personas (equivalente al 100%) que participan activamente en la toma de decisiones y seguimientos.

Gráfico 8

Decisiones estratégicas

8. ¿Cómo toma actualmente decisiones estratégicas en su empresa?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Dos personas (equivalente al 100%) que toman las decisiones estratégicas de la empresa basado en la experiencia personal.

Gráfico 9

Problemas más críticos

9. ¿Cuáles dirían que son los cuatro problemas más críticos o importantes que enfrenta actualmente su empresa? Por favor responda del problema más crítico al menos crítico.

2 respuestas

Empresa familiar es difícil liderar de cara a los objetivos

El seguimiento de los procesos deben ser más estratégicos de cara al personal familiar

Parqueo

Mercado donde se ubica

Costos

Competencia

Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Una persona (equivalente al 50%) que tienen dificultades con el tema del liderazgo de cara a objetivos y seguimiento de procesos por ser una empresa familiar.
- b. Una persona (equivalente al 50%) considera que el parqueo, ubicación, costos y competencia son los problemas más críticos que enfrenta el negocio.

Gráfico 10

Asesoría para estrategia

10. ¿Está interesado en recibir asesoría para implementar una estrategia formal en su negocio?

2 respuestas



Fuente: entrevista dueños El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Dos personas (equivalente al 100%) que están interesados en recibir asesoría para poder implementar una estrategia formal a la empresa.

Entrevista aplicada a los empleados de la empresa El Patio GM

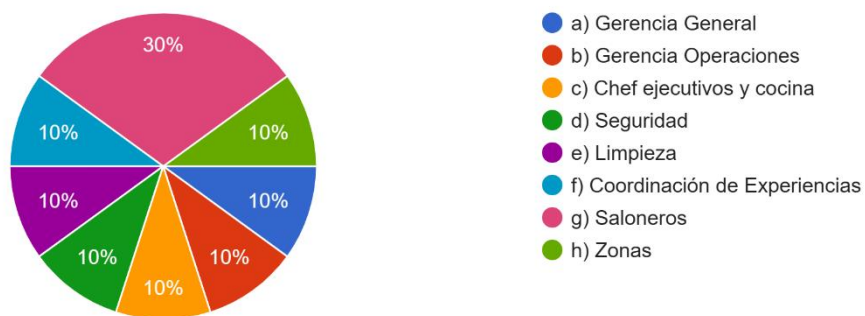
Para el análisis de los resultados de la entrevista, se toma como muestra a 10 empleados de la empresa El Patio GM, dicha entrevista se estructuró con preguntas abiertas y cerradas.

Gráfico 11

Área para la que labora

1. ¿En cuál área trabaja para la empresa El Patio GM?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

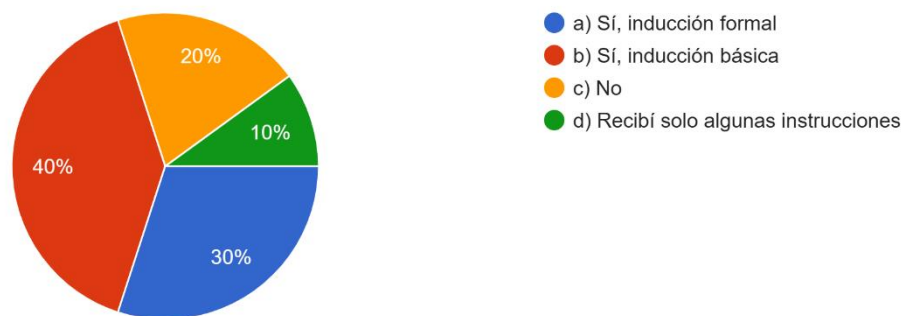
- a. Tres personas (equivalente al 30%) saloneros.
- b. Una persona (equivalente al 10%) zonas.
- c. Una persona (equivalente al 10%) gerencia general.
- d. Una persona (equivalente al 10%) gerencia operaciones.
- e. Una persona (equivalente al 10%) chef ejecutivos y cocina.
- f. Una persona (equivalente al 10%) seguridad.
- g. Una persona (equivalente al 10%) limpieza.
- h. Una persona (equivalente al 10%) coordinación de experiencias.

Gráfico 12

Proceso de inducción

2. ¿Al ingresar a la empresa El Patio GM, recibió algún tipo de inducción?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

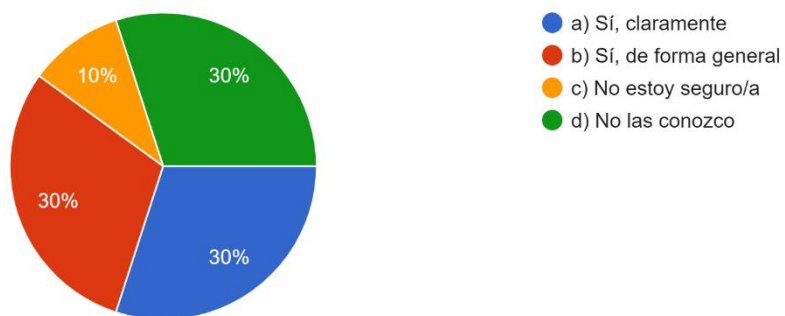
- Tres personas (equivalente al 30%) confirman que sí recibieron inducción formal.
- Cuatro personas (equivalente al 40%) confirman que sí recibieron una inducción, pero básica.
- Dos personas (equivalente al 20%) no recibieron ningún tipo de inducción.
- Una persona (equivalente al 10%) recibió solo algunas instrucciones.

Gráfico 13

Misión y Visión

3. ¿Conoce usted la visión y misión de la empresa?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

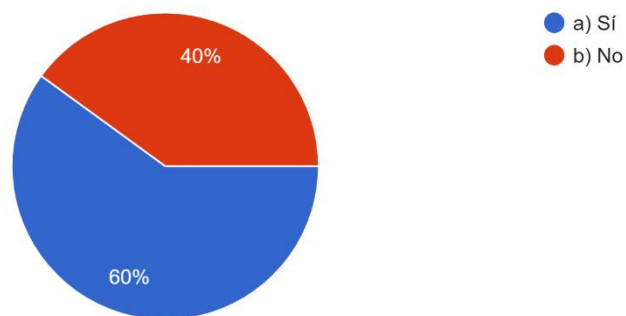
- a. Tres personas (equivalente al 30%) confirman que conocen claramente la visión y misión de la empresa.
- b. Tres personas (equivalente al 30%) afirman que conocen de forma general la visión y misión.
- c. Una persona (equivalente al 10%) no está segura de conocer la misión y visión.
- d. Tres personas (equivalente al 30%) no conocen ninguna.

Gráfico 14

Estrategia de negocios

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una estrategia de negocios?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

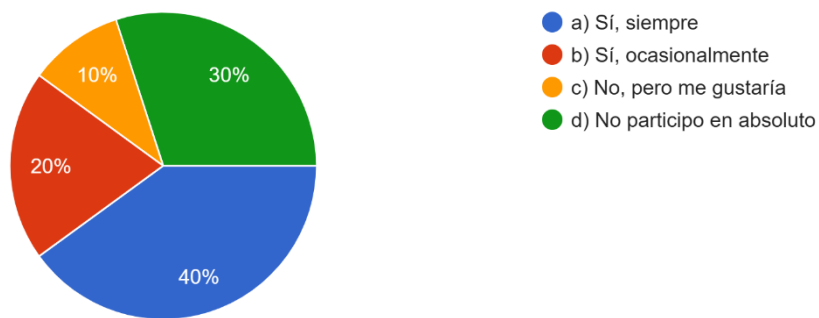
- a. Seis personas (equivalente al 60%) que la empresa sí cuenta con una estrategia de negocios.
- b. Cuatro personas (equivalente al 40%) que la empresa no cuenta con una estrategia de negocios.

Gráfico 15

Objetivos de la empresa

5. ¿Le han comunicado claramente cuáles son los objetivos de la empresa?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

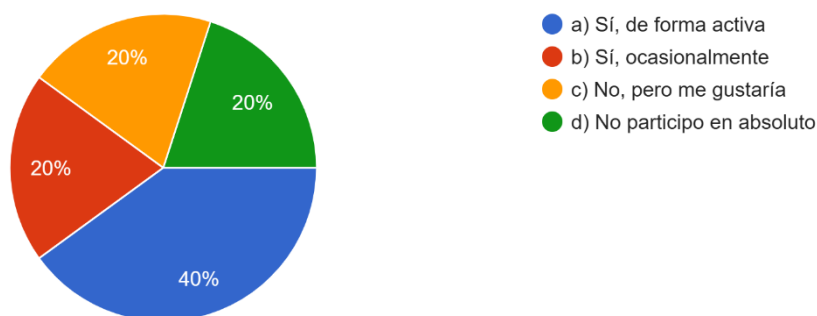
- a. Cuatro personas (equivalente al 40%) que sí, siempre les han comunicado con claridad los objetivos de la empresa.
- b. Dos personas (equivalente al 20%) que ocasionalmente les han comunicado con claridad los objetivos de la empresa.
- c. Una persona (equivalente al 10%) que no le han comunicado los objetivos, pero le gustaría conocerlos.
- d. Tres personas (equivalente al 30%) que no ha participado en absoluto en la comunicación de los objetivos de la empresa.

Gráfico 16

Metas u objetivos de cada área

6. ¿Participa usted en la definición de metas u objetivos dentro de su área?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

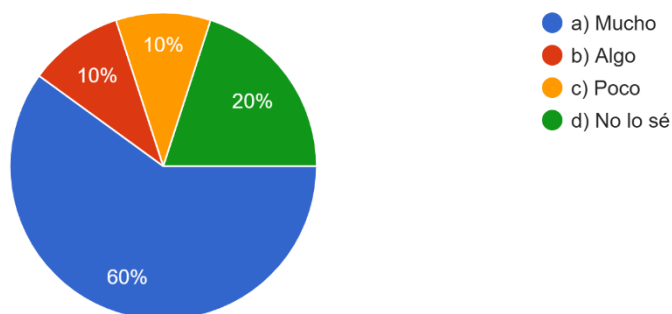
- a. Cuatro personas (equivalente al 40%) que sí ha participado de forma activa de las metas y los objetivos de su área.
- b. Dos personas (equivalente al 20%) que sí ha participado ocasionalmente de las metas y los objetivos de su área.
- c. Dos personas (equivalente al 20%) que no ha participado de las metas y los objetivos de su área, pero les gustaría.
- d. Dos personas (equivalente al 20%) que no ha participado en absoluto de las metas y los objetivos de su área.

Gráfico 17

Logro de objetivos

7. ¿En qué medida considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

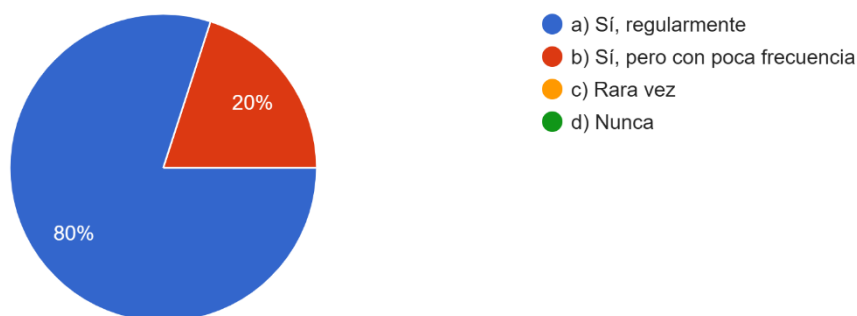
- a. Seis personas (equivalente al 60%) consideran que su trabajo contribuye mucho al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- b. Una persona (equivalente al 10%) considera que su trabajo contribuye algo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- c. Una persona (equivalente al 10%) considera que su trabajo contribuye poco al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- d. Dos personas (equivalente al 20%) consideran que no saben si su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfico 18

Retroalimentación de desempeño

8. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en función de metas u objetivos definidos?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

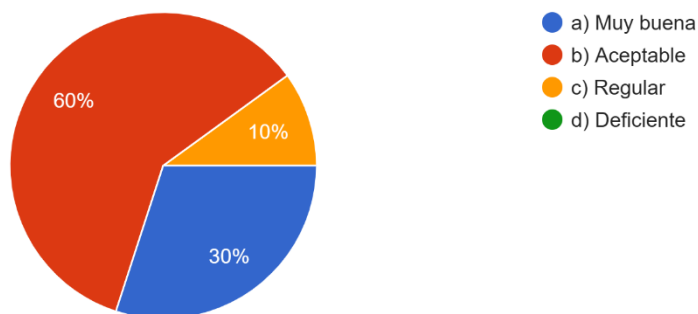
- a. Ocho personas (equivalente al 80%) afirman que sí reciben retroalimentación regularmente sobre su desempeño en función de las metas u objetivos definidos.
- b. Dos personas (equivalente al 20%) afirman que sí reciben retroalimentación, pero con poca frecuencia sobre su desempeño en función de las metas u objetivos definidos.

Gráfico 19

Administración general del negocio

9. ¿Cree que la empresa tiene una buena administración general del negocio? (organización, liderazgo, recursos)

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Tres personas (equivalente al 30%) consideran que la empresa tiene una muy buena administración general del negocio.
- b. Seis personas (equivalente al 60%) consideran que la empresa tiene una administración general del negocio aceptable.

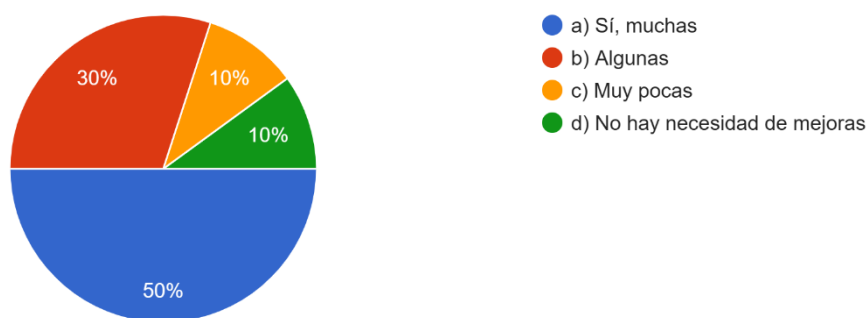
- c. Una persona (equivalente al 10%) consideran que la empresa tiene una administración general del negocio regular.

Gráfico 20

Oportunidades de mejora

10. ¿Considera que hay oportunidades para mejorar la planificación o gestión en la empresa?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

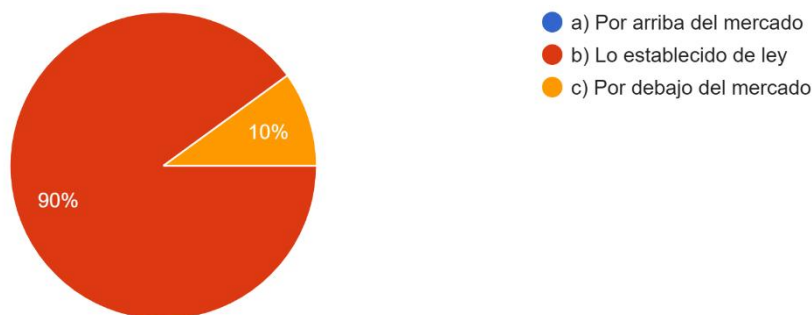
- Cinco personas (equivalente al 50%) que sí, hay muchas oportunidades para mejorar la gestión de la empresa.
- Tres personas (equivalente al 30%) que hay algunas oportunidades para mejorar la gestión de la empresa.
- Una persona (equivalente al 10%) que hay muy pocas oportunidades para mejorar la gestión de la empresa.
- Una persona (equivalente al 10%) que no hay necesidad de mejoras en la gestión de la empresa.

Gráfico 21

Salario

11. ¿Considera usted que su salario se encuentra por arriba o debajo del mercado?

10 respuestas



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Nueve personas (equivalente al 90%) mencionan que su salario es lo establecido de ley.
- b. Una persona (equivalente al 10%) menciona que su salario está por debajo del mercado.

Gráfico 22

Análisis de problemas

En esta pregunta, se utilizó el Principio de Pareto, también conocido como la regla 80/20, y significa que un pequeño número de causas genera la mayoría de los efectos. Aunque El Patio GM tiene muchos problemas, solo unos pocos causan la mayoría de los impactos negativos. En este gráfico de Pareto, esos pocos problemas identificados son:

- a. Falta de liderazgo y comunicación.

- b. Falta de competencia, innovación, estandarización de productos.
- c. Ausencia de planificación estratégica.
- d. Tiempos de respuestas / reacción a cambios
- e. Parqueo

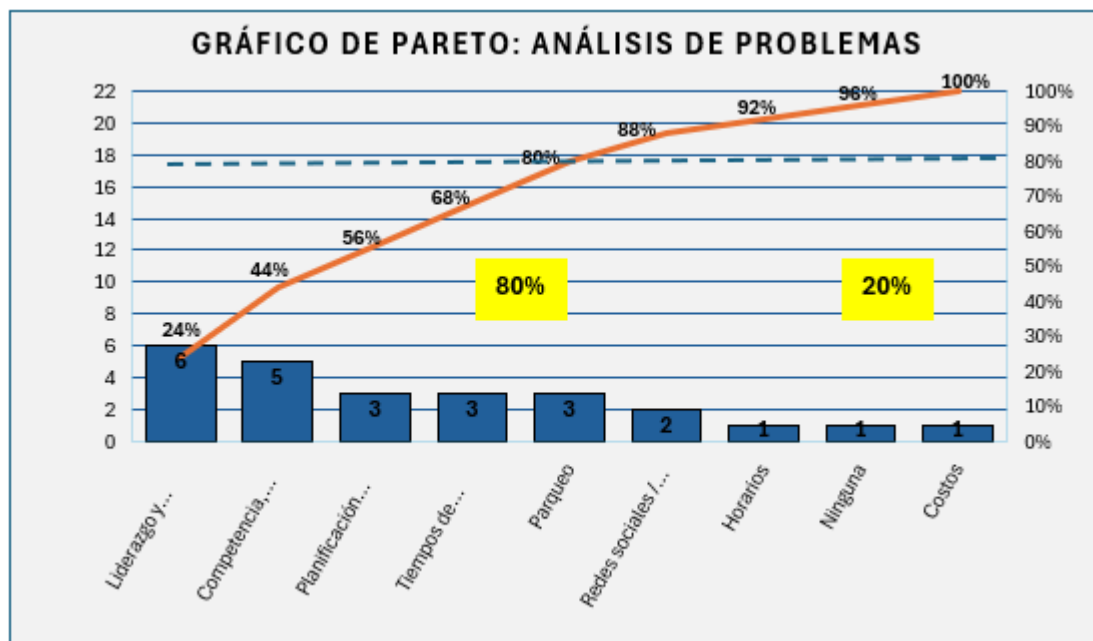
Siguiendo el principio 80/20, se observa que los cinco primeros problemas concentran la mayor parte de las incidencias. Estos factores suman 20 registros, equivalentes al 80% del total de 25 problemas identificados

Aunque son solo 20 registros de todos los problemas identificados, representan el 80% del impacto total en la empresa, por ejemplo, en atrasos, desorganización, pérdida de clientes, entre otros.

En conclusión, esto ayuda a priorizar, ya que no es necesario tener que resolver todo al mismo tiempo, porque, si se atacan los pocos problemas más críticos mencionados anteriormente, se logrará la mayor mejora posible en menos tiempo y con menos recursos.

12. Por favor indique 3 problemas que considere usted son los más importantes que tiene la empresa El Patio GM, iniciando con el problema principal, puede ser de la empresa como tal o del área donde usted trabaja.

Problemas	Frecuencia	% fr ACUM	fr ACUM	% fr	80% - 20%
Liderazgo y comunicación	6	24,00%	6	24%	80,00%
Competencia, innovación, estandarización de productos	5	44,00%	11	20%	80,00%
Planificación estratégica	3	56,00%	14	12%	80,00%
Tiempos de respuestas / reacción a cambios	3	68,00%	17	12%	80,00%
Parqueo	3	80,00%	20	12%	80,00%
Redes sociales / elaboración de contenido	2	88,00%	22	8%	20,00%
Horarios	1	92,00%	23	4%	20,00%
Costos	1	96,00%	24	4%	20,00%
Ninguna	1	100,00%	25	4%	20,00%
Total general	25				



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

De los problemas más importantes que tiene la empresa El Patio GM, los entrevistados consideran lo siguiente:

- El problema principal que consideran los empleados y equivalente al 24% de las respuestas es en el liderazgo y comunicación.
- El segundo problema más importante equivalente al 20% se da en competencia, innovación y estandarización de productos.
- El tercer problema más importante equivalente al 12% se presenta en la planificación estratégica del negocio.
- El cuarto problema más importante equivalente al 12% comparte el mismo porcentaje del tercer lugar, se da en los tiempos de respuestas y reacción a cambios.

Como lo muestra el diagrama de Pareto, facilita el estudio de las fallas en la empresa, donde las barras verticales (color azul) muestran la frecuencia con la que se presenta cada problema, ordenados de mayor a menor ocurrencia. En el eje izquierdo se representa la cantidad de incidencias y en el eje inferior se listan los problemas detectados.

Este tipo de gráfico combina barras línea acumulada (color naranja) que indica el porcentaje acumulado que representa cada problema sobre el total, utilizando como referencia el eje derecho. Y el principio del 80/20 que ayuda a identificar los "pocos vitales" que son el 20% de las causas que generan la mayor parte del problema, es decir, el 80% de los efectos.

Gráfico 23

Mejoras por realizar

13. ¿Qué cree usted que deba mejorar en la Sala de Eventos El Patio GM?



Fuente: entrevista empleados El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de entrevistados, indican:

- a. Dos personas (equivalente al 20%) que debe mejorar la publicidad y el posicionamiento.
- b. Dos personas (equivalente al 20%) que debe mejorar la organización.
- c. Dos personas (equivalente al 20%) que debe mejorar la comunicación efectiva.
- d. Dos personas (equivalente al 20%) que debe mejorar la planificación y liderazgo administrativo.
- e. Dos personas (equivalente al 20%) que debe mejorar los tiempos de respuesta.
- f. Una persona (equivalente al 10%) que no debe mejorar nada.

Encuesta de satisfacción aplicada a 10 clientes que contrataron algún servicio de la empresa El Patio GM

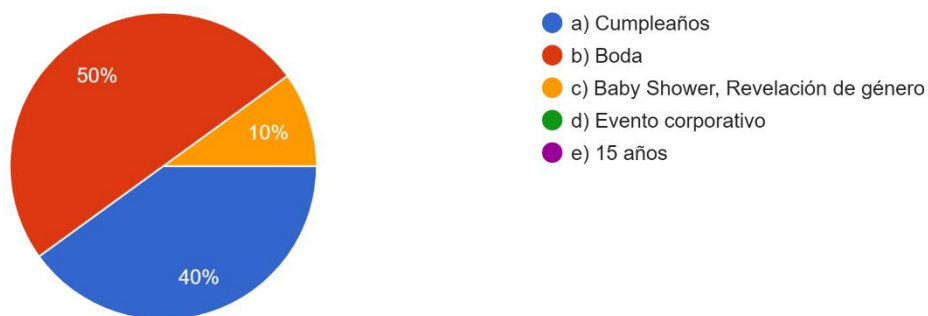
Para el análisis de los resultados de la entrevista, se toma como muestra a 10 clientes que contrataron un servicio de la empresa El Patio GM, dicha encuesta se estructuró con preguntas abiertas y cerradas.

Gráfico 24

Evento contratado

1. ¿Qué tipo de evento realizó en El Patio GM?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

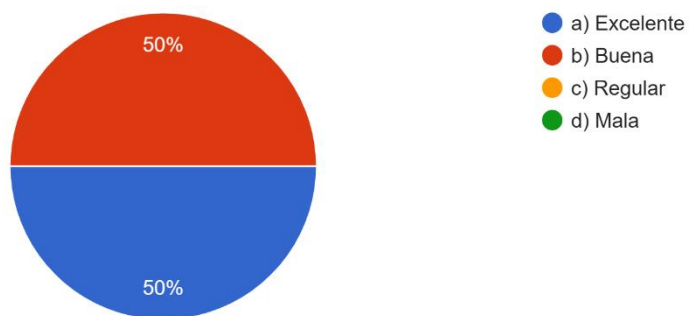
- Cuatro personas (equivalente al 40%) contrataron un evento de cumpleaños.
- Cinco personas (equivalente al 50%) contrataron un evento de boda.
- Una persona (equivalente al 10%) contrató un evento *baby shower*, revelación de género.

Gráfico 25

Calificación del evento

2. ¿Cómo calificaría la atención del personal antes y durante el evento?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Cinco personas (equivalente al 50%) que la atención del personal antes y durante el evento fue excelente.
- Cinco personas (equivalente al 50%) que la atención del personal antes y durante el evento fue buena.

Gráfico 26

Expectativas del espacio físico

3. ¿El espacio físico - incluyendo amplitud, limpieza del lugar, comodidad, baños - cumplió con sus expectativas?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

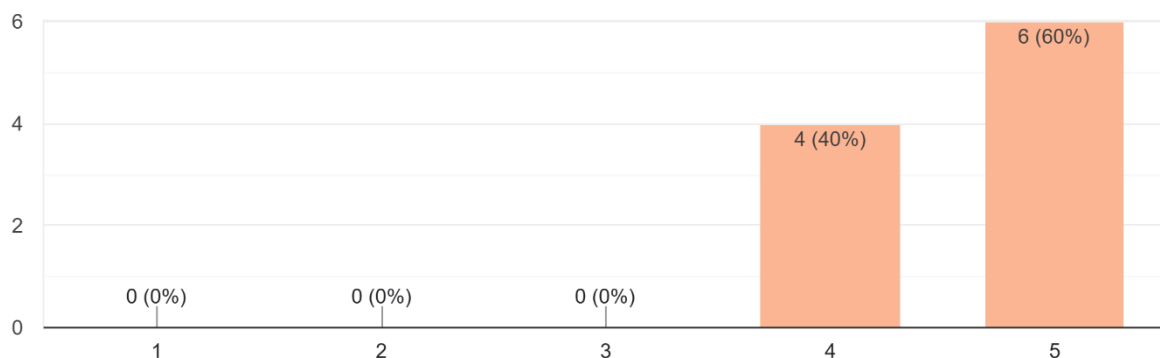
- a. Siete personas (equivalente al 70%) que el espacio físico - incluyendo amplitud, limpieza del lugar, comodidad, baños, sí cumplieron completamente sus expectativas.
- b. Una persona (equivalente al 10%) que el espacio físico cumplió parcialmente sus expectativas.
- c. Una persona (equivalente al 10%) que el espacio físico superó las expectativas del cliente.
- d. Una persona (equivalente al 10%) que el espacio físico no es un lugar con accesibilidad para personas discapacitadas y no les gustó el tema del parqueo, ya que está fuera del local.

Gráfico 27

Calificación de alimentación

4. ¿Cómo calificaría la calidad de alimentación y coctelería? Donde 1 es Mala y 5 es Excelente.

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

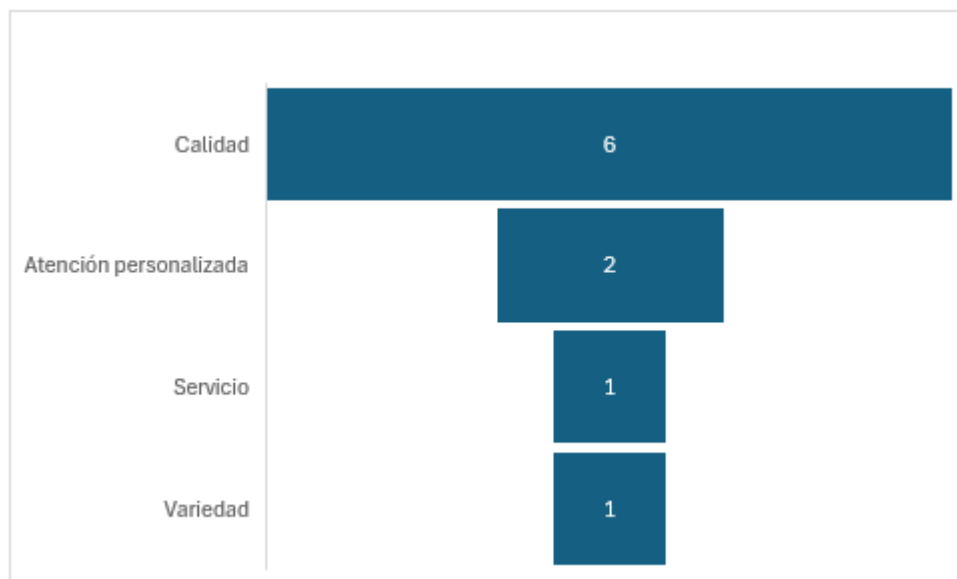
- Seis personas (equivalente al 60%) que es excelente la calidad de alimentación y coctelería.
- Cuatro personas (equivalente al 40%) que es buena la calidad de alimentación y coctelería.

La escala es de 1 a 5, donde: 5 = Excelente, 4 = Bueno, 3 = Regular, 2 = Deficiente, 1= Malo o Insuficiente.

Gráfico 28

Servicio de alimentación

5. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio de alimentación?



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

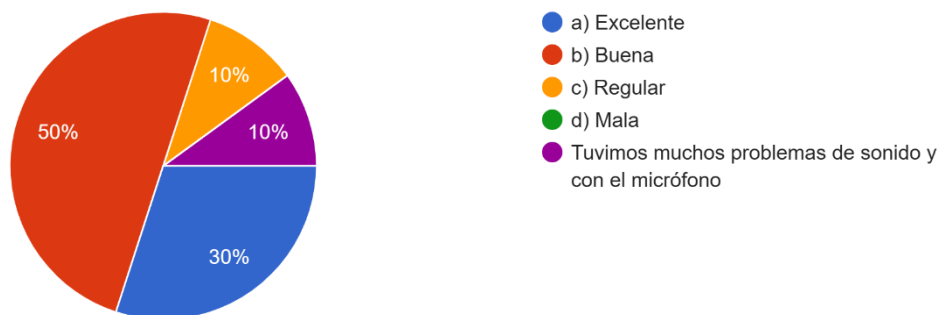
- a. Seis personas (equivalente al 60%) que es la calidad de alimentación, aquí mencionan principalmente el buen sabor de la comida, es muy gustosa, muy rica y el tamaño de las porciones supera las expectativas.
- b. Dos personas (equivalente al 20%) que es la atención personalizada, comentan que les agrada que es un servicio personalizado y sirven como un restaurante a la carta.
- c. Una persona (equivalente al 10%) que es el servicio, comentan que el personal que atiende es muy atento.
- d. Una persona (equivalente al 10%) que es la variedad los platos son muy variados.

Gráfico 29

Servicios adicionales

6. ¿Cómo calificaría los servicios adicionales de sonido, iluminación, decoración, animación, etc.?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Tres personas (equivalente al 30%) que los servicios adicionales son excelentes.
- Cinco personas (equivalente al 50%) que los servicios adicionales son buenos.
- Una persona (equivalente al 10%) que los servicios adicionales son regulares.
- Una persona (equivalente al 10%) mencionó que se presentaron muchos problemas con el sonido y el micrófono.

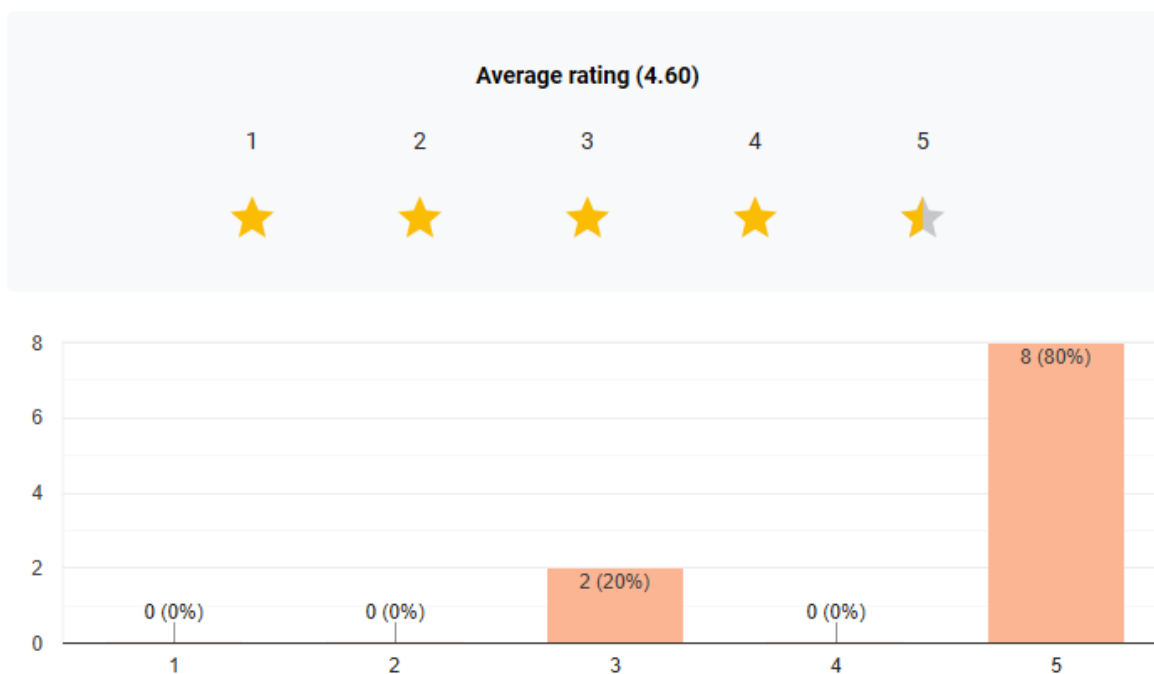
Gráfico 30

Áreas verdes

7. ¿Cómo calificaría las instalaciones de las áreas verdes?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Ocho personas (equivalente al 80%) que la calificación para las instalaciones de las áreas verdes es excelente.
- Dos personas (equivalente al 20%) que la calificación para las instalaciones de las áreas verdes es regular.

Para una calificación promedio de 4.60 estrellas, en una escala es de 1 a 5, donde: 5 = Excelente, 4 = Bueno, 3 = Regular, 2 = Deficiente, 1 = Malo o Insuficiente.

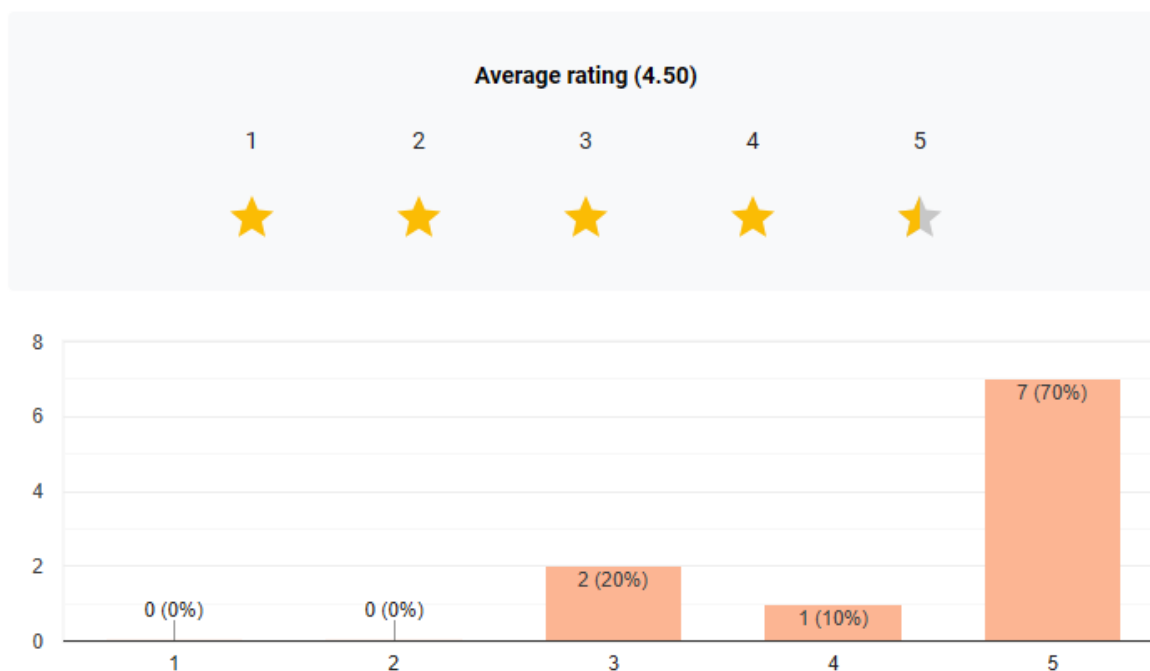
Gráfico 31

Salón principal

8. ¿Cómo calificaría las instalaciones del Salón Principal?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Siete personas (equivalente al 70%) que la calificación para salón principal es excelente.
- Una persona (equivalente al 10%) que la calificación para salón principal es buena.
- Dos personas (equivalente al 20%) que la calificación para salón principal es regular.

Para una calificación promedio de 4.50 estrellas, en una escala es de 1 a 5, donde: 5 = Excelente, 4 = Bueno, 3 = Regular, 2 = Deficiente, 1 = Malo o Insuficiente.

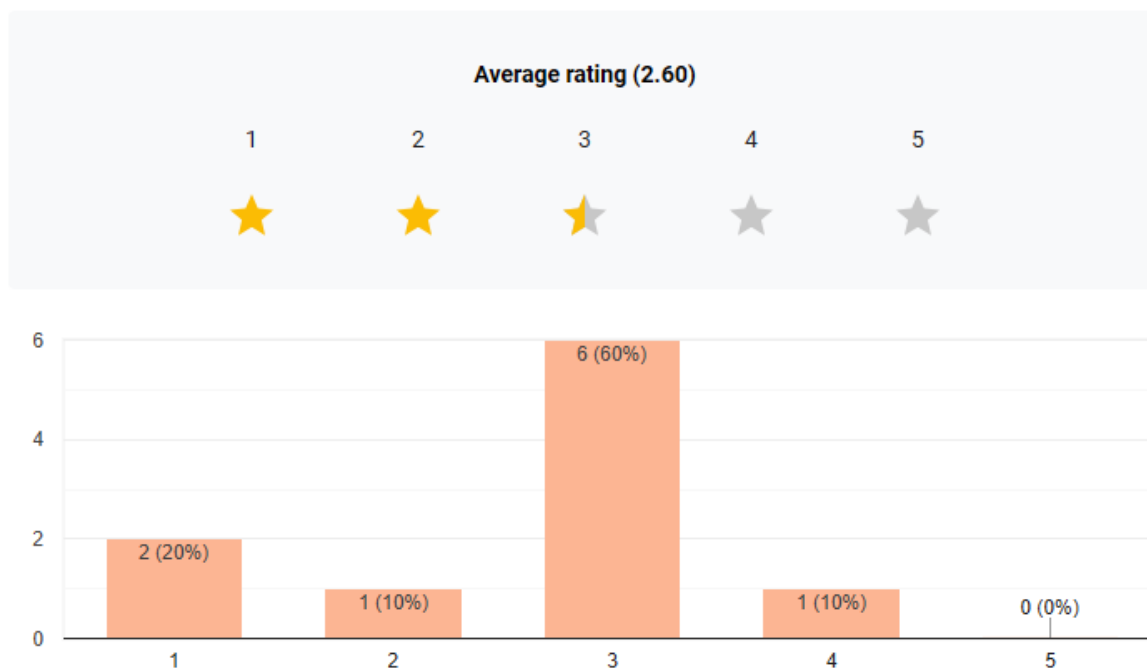
Gráfico 32

Parqueo y acceso al lugar.

9. ¿Qué le pareció el parqueo y el acceso al lugar?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Una persona (equivalente al 10%) que la calificación para el parqueo y acceso al lugar es buena.
- Seis personas (equivalente al 60%) que la calificación para el parqueo y acceso al lugar es regular.
- Una persona (equivalente al 10%) que la calificación para el parqueo y acceso al lugar es deficiente.

- d. Dos personas (equivalente al 20%) que la calificación para el parqueo y acceso al lugar es mala.

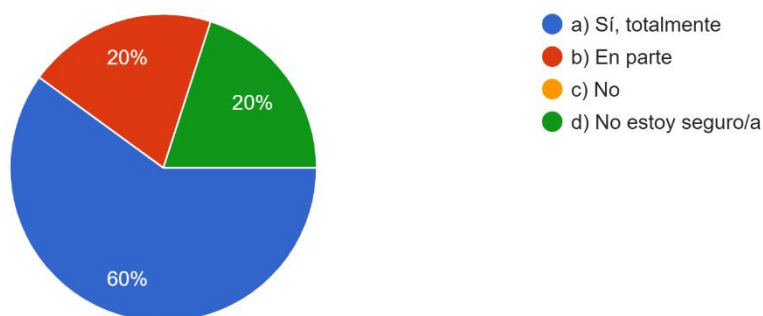
Para una calificación promedio de 2.60 estrellas, en una escala es de 1 a 5, donde: 5 = Excelente, 4 = Bueno, 3 = Regular, 2 = Deficiente, 1= Malo o Insuficiente.

Gráfico 33

Calidad – precio

10. ¿Sintió que la relación calidad-precio fue justa?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

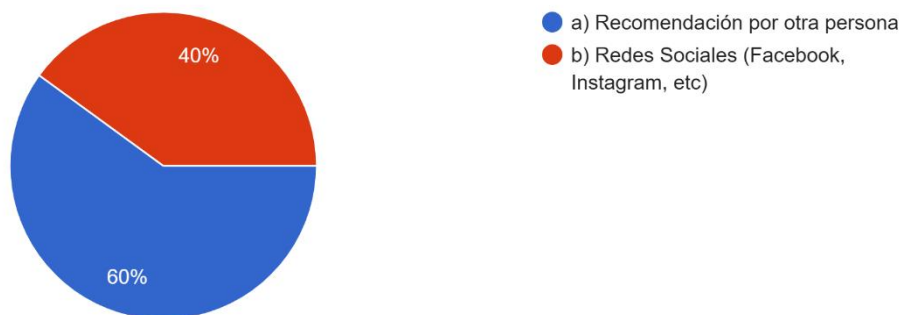
- Seis personas (equivalente al 60%) que la relación entre calidad y precio fue justa sí, totalmente.
- Dos personas (equivalente al 20%) que la relación entre calidad y precio fue justa en parte.
- Dos personas (equivalente al 20%) que no están seguras si la relación entre calidad y precio fue justa.

Gráfico 34

¿Cómo nos conoció?

11. ¿Cómo se enteró de la sala de eventos? ¿Por qué medio o persona nos conoció?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

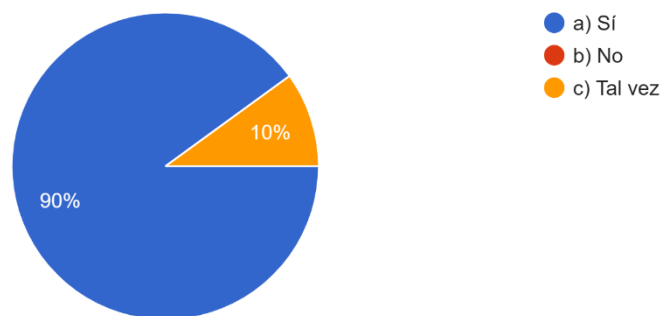
- a. Seis personas (equivalente al 60%) que conocieron de la sala de eventos por recomendación de otra persona.
- b. Cuatro personas (equivalente al 40%) que conocieron de la sala de eventos por redes sociales.

Gráfico 35

Recomendaciones

12. ¿Recomendaría El Patio GM a otras personas para realizar eventos?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

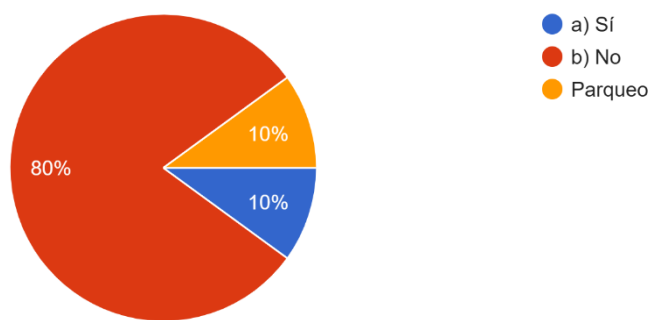
- a. Nueve personas (equivalente al 90%) que sí recomendarían El Patio GM a otras personas para realizar eventos.
- b. Una persona (equivalente al 10%) que tal vez recomendaría El Patio GM a otras personas para realizar eventos.

Gráfico 36

Aspectos negativos

13. ¿Hubo algún inconveniente o aspecto negativo durante el evento?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

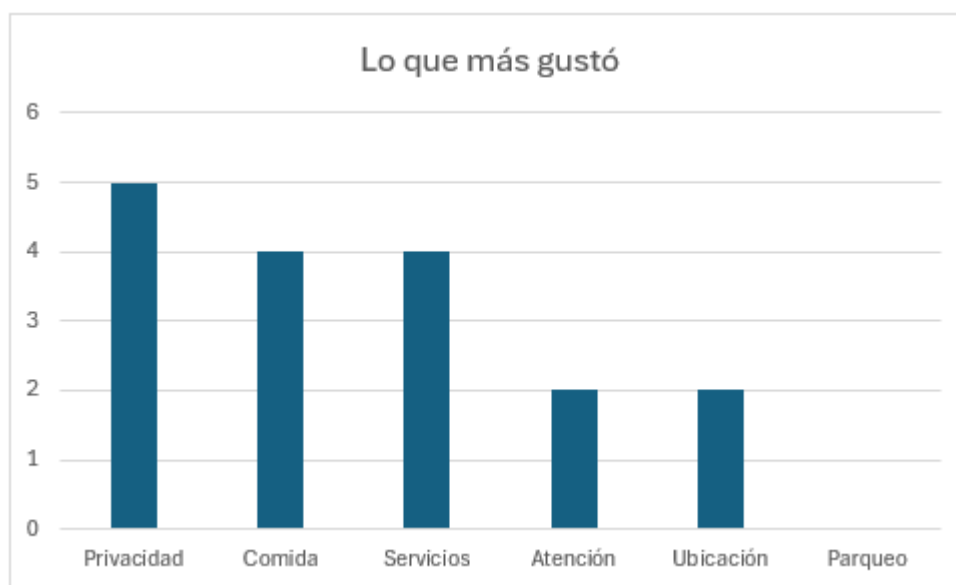
Del total de encuestados, indican:

- a. Ocho personas (equivalente al 80%) que no tuvieron inconvenientes durante el evento.
- b. Una persona (equivalente al 10%) que sí tuvo inconvenientes durante el evento
- c. Una persona (equivalente al 10%) que el parqueo fue el inconveniente que tuvieron durante el evento.

Gráfico 37

Lo que más gustó

14. ¿Qué fue lo que más le gustó del evento y el lugar en El Patio GM?



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

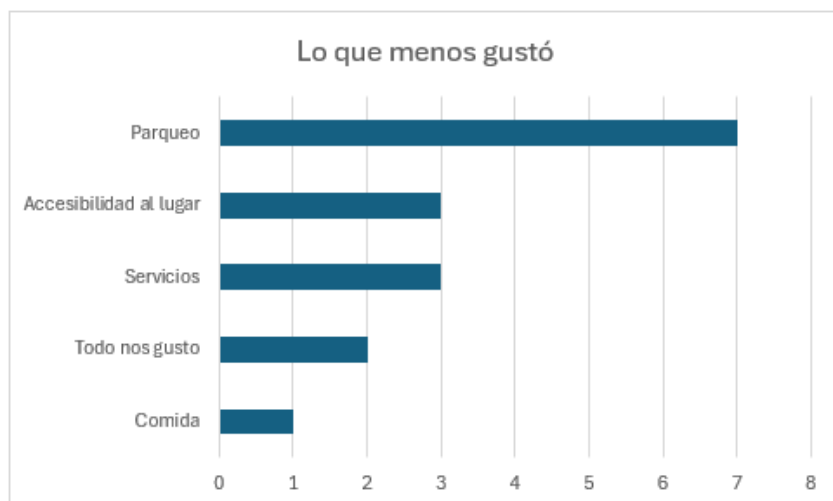
Del total de encuestados, indican:

- a. Cinco respuestas (equivalente al 29%) que lo que más les gustó tanto del evento como el lugar fue la privacidad.
- b. Cuatro respuestas (equivalente al 24%) que lo que más les gustó del evento fue la comida.
- c. Cuatro respuestas (equivalente al 24%) que lo que más les gustó del evento fueron los servicios entre ellos mencionan la decoración, los espectáculos, la organización, el sonido.
- d. Dos respuestas (equivalente al 12%) que lo que más les gustó del evento fue la atención de los empleados que atendieron los eventos.
- e. Dos respuestas (equivalente al 12%) que lo que más les gustó del lugar fue la ubicación, ya que se encuentra en un lugar céntrico y tiene otros comercios cerca.

Gráfico 38

Lo que menos gustó

15. ¿Qué fue lo que menos le gustó del evento y el lugar en El Patio GM?



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Siete respuestas (equivalente al 44%) que lo que menos les gustó del lugar fue el tema del parqueo, ya que la sala no cuenta con un parqueo propio.
- Tres respuestas (equivalente al 19%) que lo que menos les gustó del lugar fue la accesibilidad a la sala como tal, ya que no tiene un acceso adecuado para personas con discapacidad.
- Tres respuestas (equivalente al 19%) que lo que menos les gustó del evento fueron los servicios principalmente temas de sonido, de música (discomóvil), fotografías repetidas y decoración.
- Dos respuestas (equivalente al 13%) que no hubo nada que no les gustará.
- Una respuesta (equivalente al 6%) que lo que menos les gustó fue la comida.

Gráfico 39

Mejoras por considerar

16. ¿Qué aspecto considera que debería mejorar la empresa?

10 respuestas

La empresa cuida todos los detalles propios de su giro, por lo que más que mejorar es continuar manteniendo su calidad y excelencia en el servicio al cliente.
El tema del parqueo
En animacion
Contratar servicio del parqueo con alguno cercano
Pienso que deben de entender que mientras para uds es sólo un evento más, para nosotros es un evento muy especial por el que hemos esperado mucho tiempo e invertido mucho dinero, por lo que no pueden haber cosas genéricas, todo debe ser a medida del cliente.
El sonido por lo demás excelente
Algún convenio o arreglo para poder parquear en el comercial de la par ya que puede ser un poco incomodo para algunas personas cruzar la calle

Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

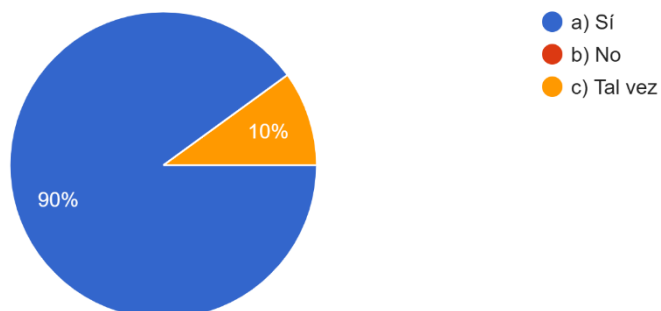
Deberían mejorar en temas generales del salón, decoración con plantas, la luz, sonido, el acceso, anfitriones que hagan sentir muy bien a la gente, salidas de emergencia, orientar a la gente sobre las seguridades del lugar, tener un parqueo para los eventos, uniformar a la gente que ayuda, mostrar más atención a los detalles que solicita el cliente con respecto al evento que no sea un evento genérico, sino un evento inolvidable.

Gráfico 40

Volvería a sala de eventos El Patio GM

17. ¿Volvería a contratar algún servicio en Sala de Eventos El Patio GM?

10 respuestas



Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Nueve personas (equivalente al 90%) que sí volverían a contratar algún servicio en sala de eventos El Patio GM.
- Una persona (equivalente al 10%) que no volverían a contratar algún servicio en sala de eventos El Patio GM.

Gráfico 41

Comentario o sugerencia adicional

18. ¿Desea dejar algún comentario o sugerencia adicional?

10 respuestas

Todo estuvo excelente
Gracias por la atención
Ninguno
Son excelentes, el personal es super amable y lo único que considero importante es hacer modificaciones para que sean 100% accesibles, y también que este techado hasta el ingreso al salón por tema de lluvias
No
Necesita promocionarse más a través de redes sociales y promovería la música en vivo también, eventos por edades y género
Gracias
Super satisfecha con mi boda solo unos pequeños detalles pero al final todo super bello

Herramienta Recortes

Fuente: encuesta clientes El Patio GM 2025, elaboración propia.

Del total de encuestados, indican:

- Esta pregunta se deja abierta para que los clientes realicen algún comentario o sugerencia adicional, donde el 100% de las respuestas son comentarios positivos.

Diagrama causa efecto con método de las 6 M para sala de eventos El Patio GM

Al analizar la información obtenida por medio de los cuestionarios aplicados en las entrevistas, se pudo determinar el problema central que atañe a la empresa, el cual se presenta como bajo posicionamiento en el mercado y carencia de una planificación estratégica. A continuación, se muestra su validación por medio de la metodología de las 6M en el siguiente diagrama visual de espina de pescado, donde se logra identificar el problema y sus posibles causas.

Mano de obra:

- a. Empresa familiar con dificultad de liderazgo formal.
- b. Falta de capacitación en gestión estratégica y digital.
- c. Poca claridad en roles y responsabilidades.

Máquinas (Equipos y tecnología):

- a. No se aprovechan herramientas digitales o tecnológicas.
- b. Falta de sistemas para reservas o atención automatizada.
- c. Ausencia de tecnología para *marketing* o análisis de datos.

Materiales:

- a. Infraestructura limitada (sin parqueo propio).
- b. Espacios con poca diferenciación frente a la competencia.
- c. Recursos limitados para inversión en mejoras físicas.

Métodos (Procesos):

- a. No existe planificación estratégica formal.
- b. Procesos improvisados o sin documentación.
- c. Falta de estrategia digital consolidada.

Medio ambiente (Entorno)

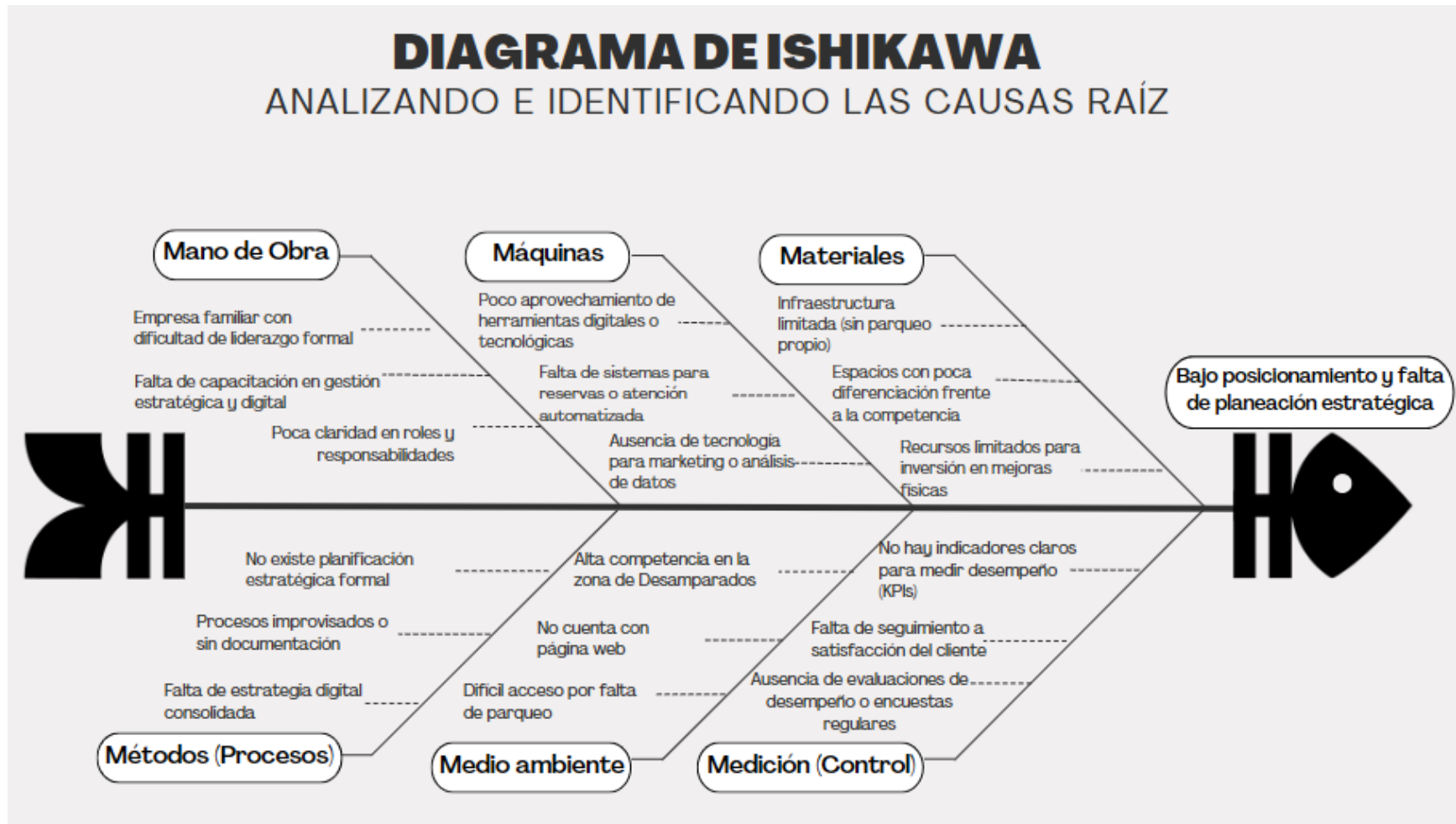
- a. Alta competencia en la zona de Desamparados.
- b. Pocas alianzas con negocios locales cercanos.
- c. Lugar no apto para personas con discapacidad.

Medición (Control):

- a. No hay indicadores claros para medir desempeño (KPI).
- b. Falta de seguimiento a satisfacción del cliente.
- c. Ausencia de evaluaciones de desempeño o encuestas regulares.

Figura 13

Diagrama de causa-efecto o espina de pescado.



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de mejora estratégica Balanced Scorecard (BSC) para sala de eventos El Patio GM.

El uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de planificación estratégica para la empresa sala de eventos El Patio GM surge de la necesidad de darle estructura y profesionalismo a la forma en que se gestiona el negocio. Esta empresa, de carácter familiar ubicada en San Miguel, Desamparados, actualmente enfrenta múltiples retos: no cuenta con un plan estratégico formal, carece de liderazgo definido, su enfoque comercial es débil, presenta debilidades en *marketing* digital y sus procesos operativos son desorganizados.

Frente a este panorama, el Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton en 1992, ofrece una alternativa valiosa para gestionar estratégicamente la empresa. Esta herramienta permite traducir la visión y la misión en objetivos concretos y medibles, alineados en cuatro perspectivas esenciales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. De esta forma, el BSC se convierte en un aliado para alinear esfuerzos y dar dirección al crecimiento de El Patio GM, este proceso se llevó a cabo en colaboración con los dueños de la empresa, tomando como punto de partida tanto la información de los estados financieros actuales como los datos obtenidos en entrevistas realizadas al personal, y encuesta de satisfacción a los clientes. Todo esto con el objetivo de responder a las necesidades del negocio y sentar las bases para diseñar e implementar su planificación estratégica para el año 2025.

El objetivo general de esta propuesta es mejorar la competitividad y sostenibilidad del negocio mediante una planificación estratégica integral, en un horizonte temporal de 3 años.

Perspectiva financiera

Sala de Eventos El Patio GM enfrenta el reto de realizar cambios importantes en su estructura financiera para el 2025, con el objetivo de mejorar sus márgenes de ganancia en comparación con el año anterior. Este objetivo se plantea con base en un incremento proyectado en la realización de eventos, pero dicho crecimiento solo será posible si se logra reducir los costos financieros y realizar inversiones más eficientes, que permitan aprovechar nuevas oportunidades y expandirse en el mercado.

Frente a este escenario, se ha planteado una serie de estrategias desde la perspectiva financiera que buscan mejorar la rentabilidad de la empresa en el año 2025:

Tabla 1

Perspectiva financiera El Patio GM

Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas Estratégicas
Aumentar la rentabilidad del negocio.	Margen de ganancia neta por evento.	Aumentar en un 15% en 12 meses.	Implementar sistemas de control digital de costos e ingresos, por ejemplo, QuickBooks, Alegra o Excel estructurado, para registrar ingresos, egresos y utilidad por evento.

Incrementar fuentes de ingreso.	Porcentaje de ingresos por servicios adicionales.	20% del total en 18 meses.	Crear paquetes premium, venta de extras (decoración, fotografía, animación, alianzas con mejores proveedores).
Minimizar costos operativos.	Variación mensual de flujo neto.	Flujo positivo constante.	Reducción de costos operativos y mejores inversiones, nuevas alianzas estratégicas con mayores márgenes de ganancia.

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva del cliente

A pesar de que los clientes actuales han mostrado una buena aceptación hacia los servicios brindados, se vuelve necesario renovar y aplicar los procedimientos internos. Esto permitirá no solo implementar una cultura de mejora continua, sino también respaldar de forma más sólida las estrategias definidas.

Desde la perspectiva del cliente, se han identificado las estrategias clave para el 2025:

Tabla 2

Perspectiva cliente El Patio GM

Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas Estratégicas
Mejorar la experiencia del cliente.	Nivel de satisfacción (encuesta post-evento).	$\geq 90\%$ en 6 meses	Aplicar encuestas post-evento y mejorar logística según resultados.
Definir y posicionar el mercado meta adecuado.	Nivel de claridad del segmento objetivo.	Segmento definido en 3 meses.	Realizar estudio de mercado y ajustar branding según resultados.
Aumentar la visibilidad de la marca, generando credibilidad y confianza.	Alcance e interacción en redes sociales.	Incremento del 50% en 6 meses.	Plan de <i>marketing</i> digital y contenido visual atractivo en Instagram/Facebook.

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos

Para garantizar su aplicación efectiva, se requiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. Por ello, se presenta una ruta estratégica basada en procesos internos que facilitará su ejecución. Actualmente, El Patio GM no cuenta con los procesos

internos necesarios para dar soporte a estas iniciativas, por lo tanto, implementar sesiones mensuales de revisión de metas y planificar adecuadamente la logística de cada proceso resultará fundamental para alcanzar los objetivos del plan estratégico general.

Tabla 3

Perspectiva de Procesos Internos El Patio GM.

Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas Estratégicas
Formalizar la estructura organizacional.	Porcentaje de funciones claramente definidas.	100% en 4 meses	Crear organigrama y manual de funciones, definir liderazgo.
Estandarizar los procesos operativos.	N.º de procesos documentados.	10 procesos en 6 meses	Manual de procedimientos para atención, reservas, eventos, limpieza, para mejorar la eficiencia en los tiempos de respuesta.
Reducir errores en la ejecución de eventos.	Quejas/reclamos por evento.	0-1 por evento	Reuniones pre y postevento, <i>check lists</i> operativos, para mejores resultados de productos y servicios.

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Toda estrategia trae consigo un proceso de aprendizaje dentro de la organización. A continuación, se detallan las acciones enfocadas en impactar de manera positiva esta curva de aprendizaje, esto implica invertir en el desarrollo del talento humano, logrando personal altamente capacitado, alineados con una cultura de colaboración y mejora continua.

Tabla 4

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento El Patio GM.

Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Iniciativas Estratégicas
Fortalecer capacidades del personal.	N.º de capacitaciones por año.	Al menos 4 anuales	Talleres en atención al cliente, liderazgo, capacitar al personal en manejo de eventos.
Fomentar una cultura de mejora continua.	N.º de propuestas de mejora generadas por año.	Al menos 6 por año	Crear buzón de ideas, reuniones mensuales de retroalimentación, mejorar competencias del personal.
Incrementar el uso de herramientas tecnológicas.	N.º de herramientas digitales activas.	Mínimo 3 nuevas herramientas	Gestión de reservas, redes sociales, Google Analytics, Meta Insights, herramientas tecnológicas, creatividad y diseño.

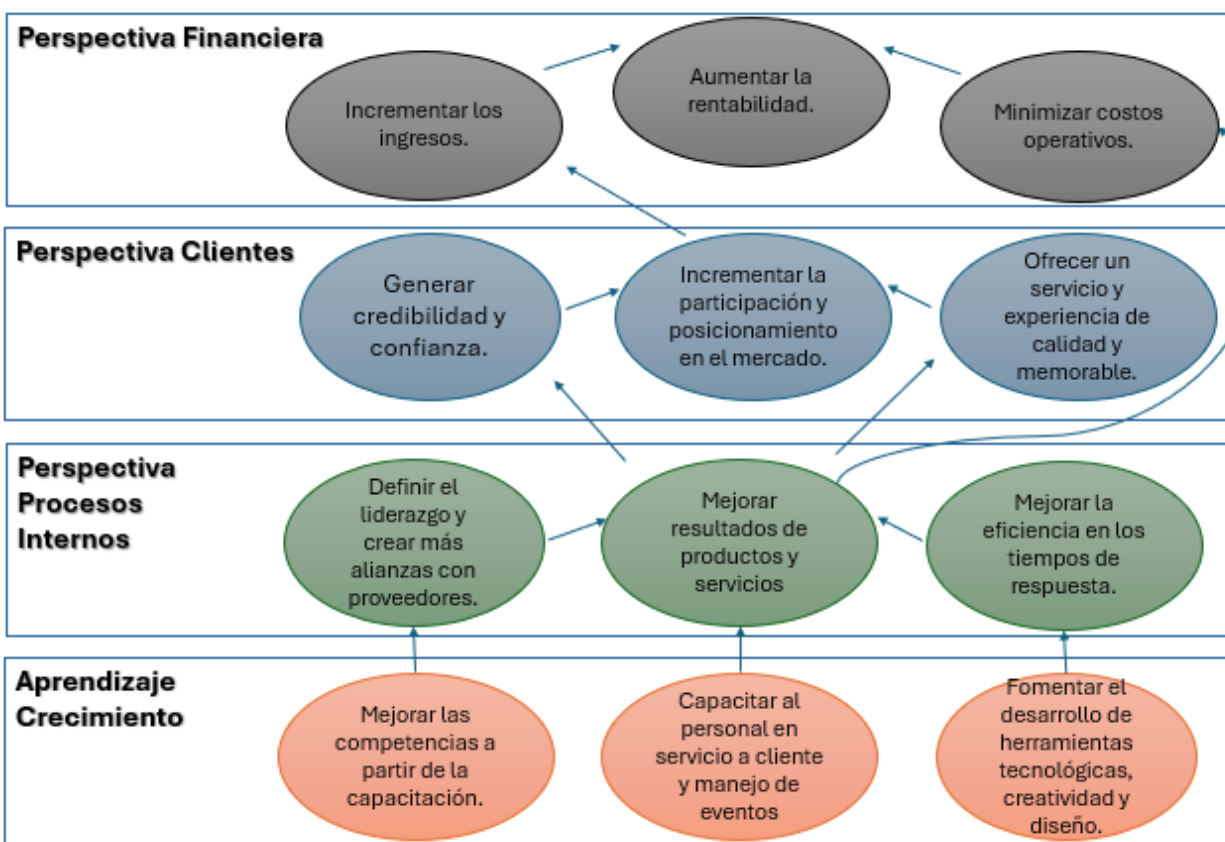
Fuente: elaboración propia.

Mapa estratégico

El presente mapa estratégico se ha diseñado para alinear los objetivos clave de sala de eventos El Patio GM, que se ubica en Desamparados, San Miguel, con su visión de crecimiento, calidad y satisfacción del cliente, lo anterior basado en el modelo de Balanced Scorecard. Este mapa contempla cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, permitiendo una visión integral del negocio y facilitando la toma de decisiones estratégicas. Su propósito es guiar el desarrollo sostenible de la empresa, fortalecer su propuesta de valor y posicionarla como una de las principales opciones para la realización de eventos en la zona.

Figura 14

Mapa estratégico BSC El Patio GM



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de componentes de un plan estratégico para Sala de Eventos El Patio GM

Definir la misión, visión y valores es un paso clave en cualquier proceso de planificación estratégica. Este aspecto cobra aún más relevancia cuando se busca implementar herramientas como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que necesita una base sólida de identidad organizacional para alinear los objetivos en distintas áreas. En este sentido, se ha diseñado una propuesta de misión, visión y valores que responda a la realidad, el entorno y las metas de la empresa sala de eventos El Patio GM, ubicada en San Miguel, Desamparados.

Hoy, la empresa enfrenta ciertos retos estructurales: no cuenta con un plan estratégico definido, hay una falta de liderazgo claro y su propuesta de valor centrada en el cliente es limitada. Estas debilidades hacen urgente construir una identidad empresarial firme que ayude a tomar decisiones más enfocadas y coherentes con una dirección clara.

La misión que se propone busca plasmar el propósito esencial del negocio: crear experiencias inolvidables en eventos sociales y corporativos, apoyándose en una atención personalizada, un ambiente acogedor y un servicio responsable. Se destaca la naturaleza familiar e inclusiva del espacio, así como su compromiso con los clientes y la comunidad local.

En cuanto a la visión, se plantea una meta que combina realismo y ambición: ser reconocidos en la región como un lugar confiable, elegante e innovador para la realización de eventos. Esto orienta a la empresa hacia un camino de diferenciación competitiva, la calidad constante y adaptación a nuevas tendencias, aspectos clave para sostenerse en un mercado altamente dinámico.

Por último, los valores elegidos son el reflejo de los principios que deben regir el comportamiento de todos los colaboradores. Se destacan la excelencia, el respeto, la innovación, la unidad familiar y la inclusión, pilares que apuntan a construir una cultura organizacional centrada en el cliente y en la mejora continua.

En conjunto, estos elementos no solo dan forma a la identidad de la empresa y a su rumbo, sino que permite alinear todos los componentes del Balanced Scorecard, desde las metas financieras, la experiencia del cliente, los procesos internos, hasta el desarrollo del talento humano. Así, la misión, visión y valores se convierten en la brújula que guiará el crecimiento y evolución de sala de eventos El Patio GM.

Misión propuesta para sala de eventos El Patio GM

Brindar experiencias memorables a nuestros clientes, a través de eventos sociales y corporativos de alta calidad, con atención personalizada, servicio inclusivo y un compromiso responsable con nuestra comunidad y el desarrollo del negocio familiar.

Visión propuesta para sala de eventos El Patio GM

Ser la sala de eventos líder en la región, reconocida por su elegancia, confianza e innovación, ofreciendo experiencias memorables con excelencia, inclusión y atención personalizada.

Valores corporativos propuestos para sala de eventos El Patio GM

Tabla 5

Valores corporativos propuestos

VALOR	DESCRIPCIÓN BREVE
Compromiso	Nos dedicamos a cada evento con profesionalismo, entrega y atención al detalle.
Excelencia	Buscamos siempre superar las expectativas de nuestros clientes.
Respeto	Promovemos el respeto entre colaboradores y hacia nuestros clientes.
Unidad Familiar	Trabajamos como familia, pero con roles claros y responsabilidad compartida.
Innovación	Nos adaptamos a las tendencias del mercado y buscamos mejorar continuamente.
Inclusión	Nos esforzamos por ofrecer espacios accesibles para todas las personas.
Responsabilidad	Somos responsables con el ambiente, nuestros clientes y la comunidad local.

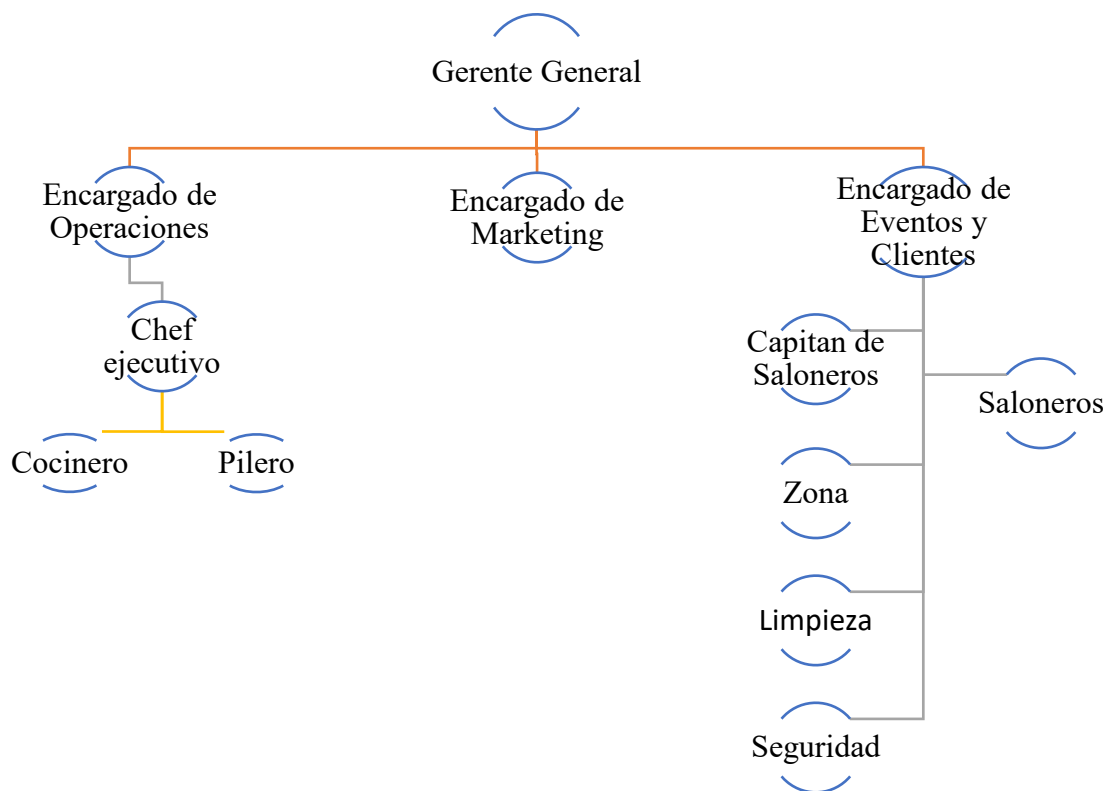
Fuente: elaboración propia.

Organigrama sugerido para El Patio GM

Uno de los problemas más evidentes que se detectaron al hacer el diagnóstico de la empresa sala de eventos El Patio GM fue la falta de una estructura organizacional clara. Esto ha provocado que varias personas realicen funciones similares, que no haya un liderazgo bien definido y que la comunicación interna sea poco fluida. Este tipo de situaciones suele presentarse con frecuencia en negocios familiares, donde no siempre hay una distribución formal de responsabilidades ni una jerarquía que guíe el trabajo diario.

Frente a este escenario, se sugiere poner en marcha un organigrama funcional que defina de forma precisa las áreas clave, quién manda a quién y qué tareas le toca a cada uno. Actualmente, el organigrama de la empresa cuenta con una Gerencia General y una Gerencia de Operaciones, encargadas de dirigir y coordinar al equipo. No obstante, se detectó como un punto débil la falta de una persona responsable del segmento de Clientes y Mercadeo, un rol clave para atraer nuevos clientes, manejar redes sociales, identificar el mercado objetivo y poner en marcha estrategias de *marketing* digital.

Contar con una estructura organizacional bien definida no solo ayudaría a mejorar la coordinación interna, sino que también permitiría que todos trabajen con una dirección clara, alineados con los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard. Esto fortalecería la cultura organizacional con un enfoque en la responsabilidad, la atención al cliente y la mejora continua.

Figura 15*Organigrama propuesto El Patio GM*

Fuente: elaboración propia.

Funciones clave por rol:

Gerente General: toma de decisiones, planificación estratégica y control general.

Encargado de Operaciones: logística, inventarios, gestión del local, proveedores.

Encargado de Marketing: redes sociales, publicidad, campañas y alianzas.

Encargado de Eventos y Clientes: atención al cliente, seguimiento, ejecución de eventos.

Propuesta para la formalización de la empresa sala de eventos El Patio GM como pyme bajo la Ley N.º 8262

La empresa sala de eventos El Patio GM opera actualmente como una empresa de carácter familiar sin formalización legal como pequeña empresa. Esta situación ha limitado su acceso a una serie de beneficios institucionales, como financiamiento, capacitación, apoyo estatal y asistencia técnica. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y profesionalizado, resulta urgente trazar un camino que le permita avanzar hacia su formalización como pequeña empresa (pyme), de acuerdo con lo establecido en la Ley N.º 8262 —Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas— y el Decreto Ejecutivo N.º 39295-MEIC.

Dicha ley tiene como propósito impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando su acceso a recursos clave como financiamiento, innovación, capacitación y asistencia técnica, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado.

El propósito de esta propuesta es incentivar la formalización como una pyme con el fin de profesionalizar su gestión, estructurar su organización interna y acceder a los beneficios que ofrece el marco legal vigente en Costa Rica.

La formalización como pyme permitiría a la empresa:

- a. Acceder a capacitación gratuita en áreas clave como liderazgo, administración, *marketing* y finanzas.
- b. Obtener asistencia técnica y consultoría empresarial por medio del MEIC, INA o SBDC (Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas).
- c. Optar por financiamiento blando a través del sistema de Banca para el Desarrollo.
- d. Ser parte de programas de fomento a la digitalización, modernización e innovación.

- e. Mejorar su imagen institucional y credibilidad frente a proveedores, bancos y clientes.

Pasos para la formalización como pyme

A continuación, se detallan los pasos sugeridos para formalizar a la empresa como una pyme inscrita:

- a. Inscripción como pyme ante el MEIC: Ingresar a <https://www.pyme.go.cr>, crear usuario y completar formulario de inscripción, presentar los requisitos de: cédula jurídica, estar al día con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), correo electrónico de contacto.
- b. Solicitar diagnóstico empresarial en un SBDC (Centro de Desarrollo Empresarial): Recibir guía técnica y hoja de ruta personalizada para el desarrollo del negocio.
- c. Acceder a programas de capacitación gratuitos: A través del INA, SBDC, MEIC o Cámara de Comercio local.
- d. Aplicar a fondos de Banca para el Desarrollo: Buscar líneas de crédito con condiciones favorables en el Banco Nacional, Banco Popular o Fundecooperación.
- e. Implementar mejoras progresivas en la gestión, digitalización y atención al cliente: Utilizar herramientas como Trello, Canva, Meta Business Suite, Google Analytics, entre otros.

Propuesta de estrategia digital para sala de eventos El Patio GM

Con el fin de fortalecer la presencia de El Patio GM en el mercado y atraer más clientes, se recomienda implementar la siguiente estrategia digital.

Presencia en redes sociales

- a. Plataformas: Facebook, Instagram y TikTok.
- b. Contenido: publicar regularmente fotos y videos de eventos realizados, testimonios de clientes, promociones especiales y videos con consejos para la organización de eventos.
- c. Interacción: responder a comentarios y mensajes de manera oportuna y con rapidez para fomentar la confianza y el compromiso con la audiencia.

Sitio web profesional

- a. Información clave: detalles sobre la capacidad, servicios ofrecidos, tarifas, disponibilidad y formulario de contacto.
- b. Optimización móvil: asegurarse de que el sitio sea *responsive* (adaptable) automáticamente al tamaño y la resolución de la pantalla del dispositivo, y se visualice correctamente en dispositivos móviles.
- c. SEO Local: implementar técnicas de optimización para motores de búsqueda, enfocándose en palabras clave como "sala de eventos en Desamparados" o "alquiler de salones en San Miguel".

Registro en directorios locales

- a. Plataformas: InEventos, Nexdu, Cybo
- b. Ventajas: aumentar la visibilidad en búsquedas locales y facilitar que potenciales clientes encuentren y contacten a El Patio GM.

Colaboraciones estratégicas

- a. Proveedores locales: mejorar alianzas con servicios de coctelería, decoración, fotografía y entretenimiento para ofrecer paquetes integrales.
- b. Promociones cruzadas: realizar campañas conjuntas con estos proveedores para atraer a un público más amplio.

Publicidad digital

- a. Anuncios pagados: utilizar Facebook Ads e Instagram Ads para promocionar eventos especiales, descuentos y fechas disponibles.
- b. Segmentación: dirigir los anuncios a usuarios en Desamparados y zonas cercanas, interesados en la organización de eventos.

Gestión de reseñas y testimonios

- a. Solicitar opiniones: animar a los clientes satisfechos a dejar reseñas en Google y redes sociales.
- b. Mostrar testimonios: destacar comentarios positivos en el sitio web y redes sociales para construir credibilidad.

Implementando esta estrategia digital, El Patio GM podrá mejorar su posicionamiento en el mercado local, atraer a una mayor cantidad de clientes y competir eficazmente con otras salas de eventos en de la zona.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación, con especial énfasis en el cumplimiento de los objetivos planteados y en las sugerencias basadas en los resultados obtenidos al aplicar la metodología del Balanced Scorecard en la empresa sala de eventos El Patio GM.

A través de esta investigación, se brinda una herramienta administrativa que fortalece significativamente la planeación estratégica de la empresa. La implementación del Cuadro de Mando Integral permite definir con mayor claridad la estrategia de negocio para el año 2025, brindando un panorama sólido para la toma de decisiones y el crecimiento organizacional.

El análisis realizado se centró en los tres objetivos específicos definidos desde el inicio: evaluar la situación actual del plan estratégico del negocio, identificar los requerimientos necesarios para implementar la metodología Balanced Scorecard y desarrollar un conjunto de conclusiones y recomendaciones para mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente, contribuyendo al desarrollo y éxito de la sala de eventos contempladas en dicho plan. Además, se tomó en cuenta la perspectiva de los colaboradores para obtener una visión más clara y real del estado actual de la empresa, así como de las áreas en las que puede fortalecerse.

Cabe señalar que tanto las conclusiones como las recomendaciones aquí expuestas están dirigidas principalmente a los propietarios y a la Gerencia General (alta administración) de la empresa, quienes tienen la capacidad de tomar decisiones estratégicas y de implementar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Conclusiones de la investigación

Se concluye que tanto los propietarios como los colaboradores de sala de eventos El Patio GM carecen de una visión clara y de una estructura robusta y definida en cuanto a su plan

estratégico. Actualmente, la empresa no cuenta con una planificación estratégica formal ni con elementos fundamentales como misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, análisis FODA, ni con una herramienta de gestión empresarial como el Balanced Scorecard. Esta ausencia limita sus posibilidades de crecimiento, dificulta la toma de decisiones y deja a la empresa sin una dirección definida hacia el futuro.

El Patio GM presenta falta de liderazgo y estructura organizacional, ya que, al tratarse de un negocio familiar, se carece de una jerarquía funcional bien establecida. Esto ha generado conflictos internos y desorganización en la toma de decisiones, lo que impacta directamente en la operación diaria y en la atención al cliente.

El Patio GM presenta deficiencias en *marketing* digital y redes sociales, pues se evidenció la inexistencia de una estrategia digital sólida, lo que ha dejado a la empresa escasa presencia en redes sociales y poco alcance al público objetivo. Esto la pone en desventaja frente a otros competidores en un entorno cada vez más digital.

Además, El Patio GM presenta falta de una propuesta comercial clara, ya que la empresa no cuenta con paquetes de servicios variados ni con una propuesta clara enfocada en un segmento específico, como la clase media-alta o alta. Esta falta de definición complica el posicionamiento y la segmentación en el mercado local.

La empresa mantiene limitaciones con la infraestructura física, su principal problema en este tema es que no hay parqueo para clientes ni instalaciones acondicionadas para personas con discapacidad, lo cual afecta negativamente la experiencia del usuario y limita el acceso al lugar.

El Patio GM carece de sistemas de control y análisis de datos, la falta de herramientas tecnológicas y sistemas que permitan recopilar y analizar información clave sobre clientes, ventas o desempeño dificultan el análisis estadístico de datos que impiden tomar decisiones importantes del futuro del negocio.

La empresa no está formalizada como pyme ante las entidades correspondientes en el país, lo que la deja fuera de beneficios como créditos, capacitaciones y programas de apoyo del Estado.

Actualmente, no se lleva a cabo un seguimiento adecuado de los indicadores en los distintos procesos ni en el ámbito financiero. No existe un control claro que permita verificar si se están utilizando los indicadores correctos para asegurar el buen desempeño del negocio.

En términos generales, la empresa no realiza continuamente evaluaciones periódicas del rendimiento. Aunque sí se realizan reuniones constantes, estas suelen enfocarse en resolver los temas operativos más urgentes, dejando de lado el análisis y seguimiento del rumbo estratégico de la organización.

Los colaboradores no tienen claridad sobre la información relacionada con el plan estratégico de la empresa. La comunicación no se ha adaptado ni presentado de forma atractiva para los distintos niveles de la organización.

El Patio GM tiene la intención de implementar la metodología del Balanced Scorecard, motivado por los beneficios que esta ofrece al negocio y los resultados positivos que genera cuando se aplica correctamente. Los propietarios están de acuerdo con el uso del Balanced Scorecard y, de hecho, tienen conocimiento de esta metodología, saben que representa una solución integral para abordar los desafíos identificados, al permitir alinear la estrategia desde cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, esto con el fin de garantizar su sostenibilidad, competitividad y crecimiento a mediano y largo plazo. Esta situación fue confirmada a través de entrevistas aplicadas al personal.

En cuanto a la atención al cliente, El Patio GM presenta un bajo nivel de capacitación para sus colaboradores. No se ha promovido activamente la importancia de que el personal se mantenga en constante actualización y crecimiento profesional.

Además, la empresa carece de procesos documentados. Los propios colaboradores han señalado la necesidad de establecer estos procesos para asegurar el cumplimiento del plan estratégico.

La empresa no cuenta con un mapa estratégico definido, debido a la falta de información clave como objetivos claros e indicadores bien estructurados.

No es posible realizar un análisis vertical debido a la inexistencia de un plan estratégico, el cual debería contemplar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Tampoco es posible llevar a cabo un análisis horizontal, ya que no se tiene información suficiente sobre las acciones y proyectos de la empresa.

Dicho lo anterior y ante estas carencias en el plan estratégico de la empresa, la toma de decisiones dentro de la empresa se ve directamente afectada, ya que no se cuenta con una visión clara del estado actual del negocio.

Para que la implementación del Balanced Scorecard sea efectiva, es necesario establecer pautas claras de ejecución que contribuyan a un entorno organizacional más estructurado, promoviendo el desarrollo continuo tanto del personal como de la empresa.

Es importante destacar que el hecho de que la sala de eventos El Patio GM tiene una alta frecuencia de eventos y una demanda constante de clientes, eso no asegura por sí solo que el negocio sea financieramente sostenible ni que tenga éxito a largo plazo. Tener ingresos regulares puede dar la impresión de que todo va bien, pero si no hay una buena administración, con planificación estratégica, control financiero y una estructura organizativa clara, la empresa puede enfrentar desajustes operativos, pérdidas continuas e incluso correr el riesgo de cerrar.

Por eso es fundamental dar el paso hacia una gestión más profesional. Esto implica incorporar herramientas como el Balanced Scorecard, reforzar los procesos administrativos y

dejar bien definidos los roles dentro del equipo. Profesionalizar la gestión no solo ayuda a aprovechar mejor los recursos, sino que también permite tomar decisiones con base en datos, evaluar el rendimiento y construir un camino de crecimiento sostenible, sin importar cuántos eventos o clientes haya en el momento.

Recomendaciones de la investigación

Es fundamental diseñar y poner en marcha un plan estratégico claro, donde la empresa defina una hoja de ruta que incluya su misión, visión, objetivos, valores organizacionales y un análisis FODA, así como las acciones a seguir en el mediano y largo plazo. Para esto, el uso del Balanced Scorecard puede ser una gran herramienta de apoyo.

Se recomienda que la empresa conozca bien el mercado en el que opera. Este conocimiento es la base para poder planear de forma estratégica, ya que toda la planificación depende del tipo de mercado y de lo que actualmente necesitan los clientes. A partir de ahí, se pueden definir los objetivos, las acciones concretas, los indicadores de éxito y otros elementos importantes para construir una estrategia que realmente funcione.

Por otro lado, existe una conexión directa entre la misión de una empresa y su rendimiento. Cuando una misión está bien pensada, redactada y comunicada, le da a la organización una base sólida para dejar una buena impresión en sus clientes. Además, ayuda a construir una cultura interna más flexible e innovadora, lo cual es clave para una planificación estratégica efectiva.

La visión, por su parte, representa ese futuro ideal que se quiere alcanzar. Va de la mano con la estrategia, porque permite establecer los pasos necesarios para llegar hasta ahí. Una visión clara y coherente también ayuda a ubicar a la empresa dentro de su sector y a definir mejor su

rumbo. Cuando está bien interpretada, se convierte en una herramienta poderosa para lograr el éxito.

Es fundamental comprender el valor de una empresa, el cual debe centrarse en sus clientes y en saber cómo resolver los problemas del mercado meta. Por ello, debe existir una propuesta de valor y mantenerse actualizada adaptándose adecuadamente a las necesidades del mercado que cambian constantemente.

Es clave tener bien definidos los objetivos de la empresa y que los colaboradores comprendan hacia dónde se dirige. Establecer metas claras permite que todos trabajen en sintonía, lo cual resulta esencial para una operación eficiente.

Con base en lo anterior, se destaca la relevancia de contar con un plan de negocio bien estructurado, donde los objetivos estén claros y debidamente documentados. Este documento se utilizará como un mapa de ruta tanto para los propietarios como para sus colaboradores.

Una vez establecido el plan, es necesario revisarlo con regularidad y evaluar los avances en función de los objetivos planteados. Se vive en un entorno cambiante, por lo que resulta indispensable hacer revisiones periódicas del plan estratégico, identificar oportunidades de mejora y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Hacer ajustes a tiempo permite considerar todas las opciones disponibles y tomar decisiones que mantengan vigente y eficaz la estrategia de la empresa.

Se debe establecer una estructura organizacional con liderazgo claro, es necesario definir una jerarquía funcional que asigne roles y responsabilidades específicas a cada integrante del equipo, esto puede integrarse con un organigrama funcional, definición de roles y

responsabilidades con un manual de descripción de puestos, para que cada empleado conozca las funciones de su puesto, además de implementar políticas internas de toma de decisiones, donde se definan protocolos para evitar conflictos familiares y respetar jerarquías, esto les ayudará a prevenir problemas y decisiones duplicadas, algo muy común en negocios familiares.

Así mismo, deben invertir en capacitaciones para todo el personal desde los dueños hasta los colaboradores en liderazgo, comunicación y gestión de empresas familiares.

Se recomienda la contratación de asesoría externa para la reestructuración estratégica, dado que la sala de eventos El Patio GM es una empresa de carácter familiar que carece de una estructura jerárquica formal, se recomienda de manera prioritaria la contratación de un profesional externo e imparcial, especializado en planificación estratégica y administración empresarial. Esta figura podrá guiar de forma objetiva y técnica todo el proceso de reestructuración, permitiendo una adecuada implementación del plan estratégico propuesto.

La incorporación de un agente externo facilitará la toma de decisiones basadas en criterios profesionales, contribuyendo a mitigar conflictos internos derivados de la informalidad en la toma de decisiones y la duplicidad de liderazgos. Además, al no tener vínculos personales con los integrantes de la empresa, podrá ejercer una autoridad funcional más clara, promoviendo el cumplimiento de roles, responsabilidades y metas alineadas con el Balanced Scorecard.

Este acompañamiento profesional no solo permitirá acelerar el proceso de transformación organizacional, sino que también aumentará las probabilidades de sostenibilidad del cambio, posicionando a la empresa en mejores condiciones para enfrentar los retos del mercado y consolidarse en el sector de eventos del cantón de Desamparados.

Es fundamental crear una estrategia de *marketing* digital sólida, en el capítulo anterior se realiza una propuesta de estrategia digital, ya que la empresa necesita fortalecer su presencia en redes sociales, generar contenido con regularidad, lanzar campañas publicitarias dirigidas, promociones especiales y optimizar su perfil en Google y motores de búsqueda segmentados por zona geográfica y por intereses según sea bodas, quinceaños, *baby shower*, eventos corporativos, etc., invertir en anuncios pagados en Facebook Ads e Instagram Ads, y solicitar a los clientes, una vez finalizado el evento, dejar reseñas y comentarios positivos en redes sociales y sitio web para fortalecer la credibilidad.

También se recomienda desarrollar una página web que respalde su imagen profesional, ya que no cuenta con una página web ni correo empresarial, el mismo debería incluir una galería de eventos, servicios ofrecidos, contactos, precios base y formulario de reservas.

Se debe definir claramente el mercado meta y personalizar la oferta de servicios, es clave realizar un análisis del mercado para conocer mejor a qué tipo de cliente se quiere llegar, por ejemplo, si a la clase media-alta o alta, con base en análisis de competencia y precios. En relación con lo anterior, se pueden diseñar paquetes de servicios escalonados como básico, intermedio, premium con valor agregado: decoración, animación, DJ, foto/video y tener una carta de servicios más atractivos y alineados a las expectativas de dichos clientes.

También se recomienda ofrecer promociones por temporada, por ejemplo, bodas en verano, fiestas navideñas para empresas o alianzas con proveedores.

Es necesario mejorar la infraestructura y la accesibilidad, se aconseja buscar soluciones factibles como convenios con parqueos cercanos, por ejemplo, con el Centro Comercial San Miguel que se encuentra a la par de la Sala, o servicios de *valet parking* pueden mejorar

positivamente la experiencia del cliente, o de ser posible invertir en un espacio propio cerca de la sala de eventos.

También se deben considerar adaptaciones para personas con discapacidad, adecuar la infraestructura para accesibilidad universal, incluyendo rampas, baños accesibles y señalización adecuada, cumpliendo la Ley 7600, y no solo por cumplimiento legal, sino de forma que se promueva la inclusión y se cumpla con las normativas locales de accesibilidad.

Se sugiere incorporar herramientas para el análisis de datos y control interno del negocio, aunque sean sencillas, herramientas como Excel, Google Forms, Google Sheets o *software* como Trello, Notion, o Zoho CRM básico pueden ayudar a tomar decisiones más informadas basadas en información real y medible, con la ventaja de que algunas de estas herramientas son gratuitas o económicas.

Deben establecer controles internos básicos, como registro de finanzas de ingresos y egresos, pagos, inventarios, auditorías internas, control de proveedores, reservas y datos de los clientes que son claves para mejorar la gestión.

Se recomienda formalizar el registro como pyme, inscribir la empresa ante el MEIC no solo es un paso formal, también abre puertas a financiamientos, programas de capacitación y otros beneficios que pueden impulsar el crecimiento del negocio, para poder desarrollar todos los proyectos que tiene la empresa a futuro.

Es necesario capacitar al personal en áreas clave, los colaboradores deben recibir talleres y cursos en temas como servicio al cliente, *marketing* digital, liderazgo o administración. Esto puede marcar una gran diferencia y les ayudará a profesionalizar al equipo y fomentar una cultura de mejora continua.

Establecer indicadores de medición, diseñar y mejorar los indicadores clave de desempeño (KPI) como: número de eventos mensuales, satisfacción del cliente, *engagement* en redes, etc. Además, es necesario aplicar encuestas de satisfacción después de cada evento, y para lograr este punto, es fundamental establecer en el contrato algún rubro donde el cliente se comprometa, una vez finalizado el evento, a completar la encuesta de satisfacción y a cambio se puede hacer algún tipo de regalía, por ejemplo, si el paquete que adquirió incluye fotografías, hacer una regalía de 3 fotos más una vez finalizada la encuesta, esto les ayudará a mejorar continuamente los procesos y la fidelización de los clientes.

Dar seguimiento periódico al Balanced Scorecard, una vez implementado, es importante revisar cada cierto tiempo los indicadores definidos para ver si se están cumpliendo las metas y ajustar lo necesario.

A continuación, se incluye una propuesta de recomendaciones de las cuatro perspectivas que contempla el BSC:

Financiera: aumentar la rentabilidad en un 15%, diversificar para incrementar las fuentes de ingresos en un 20%, reducir los costos operativos para la sostenibilidad del negocio.

Cliente: mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción y posicionarse en el mercado meta adecuado.

Procesos internos: mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión interna, definir temas de liderazgo y documentar procesos clave.

Aprendizaje y crecimiento: desarrollar las capacidades del personal, fomentar la innovación y crear una cultura organizacional de mejora continua, con reuniones periódicas para evaluar el desempeño y generar ideas.

Finalmente, se recomienda fomentar una visión empresarial a largo plazo, más allá del trabajo del día a día, es importante que los dueños y el equipo se enfoquen en construir un negocio que innove, crezca y se mantenga vigente a futuro.

Referencias Bibliográficas

Según Hernández et al. (2014), menciona que las referencias bibliográficas “son las fuentes consultadas por el investigador a lo largo del informe” (pág. 523). A continuación, se detallan:

Beltrán, Y (2022) *Propuesta planeación estratégica que permita la sostenibilidad de la empresa*

SoloGuayas SAS. Universidad Piloto de Colombia

https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11202/Monografia%20SoloGuayas%20SAS_Final.pdf?sequence=1

Bonilla, M. (2018) “*Propuesta de diseño de cuadro de mando integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos*”. Kérwá Repositorio Universidad de Costa Rica

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/b1cb9314-e0a3-4e43-9301-de8fdabb0fde>

Delgado, Y (2022) *Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP*

S.A.C., Cajamarca. Repositorio de la Universidad César Vallejo

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78363/Delgado_RY-SD.pdf?sequence=1

Fernández, S (2018) “*Análisis del plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard en consultores en rentabilidad durante el segundo semestre de 2018*”. Universidad Internacional de las Américas, UIA <http://repositorio.uia.ac.cr/bitstreams/4dde1e85-2254-4786-b482-46f695d79aa6/download>

Hernández, D. (2012). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo, Costa Rica*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>

Fernández, Y (2025). *La importancia de la innovación en las PyMes*. La República. <https://espacios.larepublica.net/noticia/la-importancia-de-la-innovacion-en-las-pymes>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. INEC Costa Rica (2025). *Encuesta nacional de microempresas de los hogares ENAMEH 2024*. <https://inec.cr/noticias/crece-total-microempresas-2024-105-mas-respecto-al-2023#:~:text=Los%20principales%20resultados%20de%20la,estimaron%20394%20540%20actividades%20productivas>

Juran, J. M., Gozalbes, M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

https://www.google.co.cr/books/edition/Juran_y_la_planificaci%C3%B3n_para_la_calid/a/4JAd6PBWfG0C?hl=es-419&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edici%C3%B3n_Robert_S_Kaplan_and_David_P_Norton

Kaplan, R., Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Enviroment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecad*. España: Gestión 2000.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.

Kaplan, R., Norton, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Harvard Business School Publishing Corporation, América Latina.

Kaplan, R., Norton, D. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

- Koch, R. (2011). *The 80/20 principle: The secret to achieving more with less* (2nd rev. ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Koch, R. (2017). *El principio 80/20: El secreto de lograr más con menos* (4.^a ed.). Urano.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Martínez, L. A. (2015). *Gestión de la calidad y mejora continua*. Alfaomega
- Miranda, U., y Acosta, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Pérez Porto, J y Merino, M. (2024, 20 de diciembre). *Estrategia - Qué es, definición, tipos y ejemplos*. <https://definicion.de/estrategia/>
- Rohm, H., Wilsey, D., Stout Perry, G., Montgomery, D. (2013). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard*. Estados Unidos: Institute Press.

Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N.º 8262*. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80601

Soria Ibáñez, M. d. M. (2016). *Plan de marketing empresarial*. España: Editorial CEP, S.L.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6250>

Thomas, L. Wheelen, y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. México: Pearson Educación. [https://aulavirtual.iberu.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20\(2007\)..pdf](https://aulavirtual.iberu.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20(2007)..pdf)

UNA Comunica. (2024,13 de agosto). *Microempresas en Costa Rica: una realidad llena de desafíos*. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/agosto-2024/5524-microempresas-en-costa-rica-una-realidad-llena-de-desafios>

Apéndices

Para Hernández et al. (2014), los apéndices “son útiles para describir con mayor profundidad ciertos materiales” (p. 523).

Entrevista para los dueños de sala El Patio GM sobre Planificación Estratégica y Balanced Scorecard (BSC)

1. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico formalmente estructurado - con Misión, Visión, Objetivos, FODA, etc. -?
 - a. Sí, está formalmente estructurado y por escrito
 - b. Sí, pero no está formalizado
 - c. No
 - d. No estoy seguro (a)

2. ¿Ha establecido objetivos a mediano o largo plazo para su negocio?
 - a. Sí, están definidos y por escrito
 - b. Sí, pero no están formalizados
 - c. No, no los he definido aún

3. ¿Ha establecido objetivos a mediano o largo plazo para su negocio?
 - a. Cada 6 meses
 - b. Una vez al año
 - c. Solo cuando hay problemas

- d. No tenemos una revisión formal
4. En su criterio, ¿cuál sería el principal enfoque de la planificación estratégica para su negocio?
- a. Crecimiento y expansión del negocio
 - b. Optimización de procesos internos
 - c. Satisfacción y fidelización de clientes
 - d. Control de costos y rentabilidad
5. ¿Utiliza actualmente el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión?
- a. Sí, de forma estructurada y continua
 - b. Sí, pero de manera informal o parcial
 - c. Conocemos la herramienta, pero no la usamos
 - d. No la conocemos o no la aplicamos
6. ¿De las siguientes perspectivas del BSC seleccione sólo dos que consideren más críticas y principales para el éxito de su empresa?
- a. Financiera
 - b. Clientes
 - c. Procesos internos
 - d. Aprendizaje y crecimiento
7. ¿Qué rol tiene el personal en el seguimiento de los objetivos estratégicos?

- a. Participa activamente en la toma de decisiones y seguimiento
 - b. Recibe metas claras, pero no participa en su definición
 - c. Se involucra ocasionalmente según necesidad
 - d. No está involucrado en los temas estratégicos
8. ¿Cómo toma actualmente decisiones estratégicas en su empresa?
- a. Basado en datos y análisis
 - b. Basado en la experiencia personal
 - c. De manera intuitiva o espontánea
9. ¿Cuáles dirían que son los cuatro problemas más críticos o importantes que enfrenta actualmente su empresa? Por favor responda del problema más crítico al menos crítico.
10. ¿Está interesado en recibir asesoría para implementar una estrategia formal en su negocio?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez en el futuro

Entrevista para empleados – Sala de Eventos El Patio GM

1. ¿En cuál área trabaja para la empresa El Patio GM?
 - a. Gerencia General
 - b. Gerencia Operaciones
 - c. Chef ejecutivos y cocina
 - d. Seguridad
 - e. Limpieza
 - f. Coordinación de Experiencias
 - g. Saloneros
 - h. Zonas

2. ¿Al ingresar a la empresa El Patio GM, recibió algún tipo de inducción?
 - a. Sí, inducción formal
 - b. Sí, inducción básica
 - c. No
 - d. Recibí solo algunas instrucciones

3. ¿Conoce usted la visión y misión de la empresa?
 - a. Sí, claramente
 - b. Sí, de forma general
 - c. No estoy seguro/a
 - d. No las conozco

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una estrategia de negocios?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Le han comunicado claramente cuáles son los objetivos de la empresa?
 - a. Sí, siempre
 - b. Sí, ocasionalmente
 - c. No, pero me gustaría
 - d. No participo en absoluto

6. ¿Participa usted en la definición de metas u objetivos dentro de su área?
 - a. Sí, de forma activa
 - b. Sí, ocasionalmente
 - c. No, pero me gustaría
 - d. No participo en absoluto

7. ¿En qué medida considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?
 - a. Mucho
 - b. Algo
 - c. Poco
 - d. No lo sé

8. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en función de metas u objetivos definidos?
- a. Sí, regularmente
 - b. Sí, pero con poca frecuencia
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
9. ¿Cree que la empresa tiene una buena administración general del negocio? (organización, liderazgo, recursos)
- a. Muy buena
 - b. Aceptable
 - c. Regular
 - d. Deficiente
10. ¿Considera que hay oportunidades para mejorar la planificación o gestión en la empresa?
- a. Sí, muchas
 - b. Algunas
 - c. Pocas
 - d. No hay necesidad de mejoras
11. ¿Considera usted que su salario se encuentra por arriba o debajo del mercado?
- a. Por arriba del mercado

- b. Lo establecido de ley
 - c. Por debajo del mercado
12. Por favor, indique 3 problemas que considere usted son los más importantes que tiene la empresa El Patio GM, iniciando con el problema principal, puede ser de la empresa como tal o del área donde usted trabaja.
13. ¿Qué cree usted que deba mejorar en la Sala de Eventos El Patio GM?

Encuesta de satisfacción a clientes– El Patio GM

1. ¿Qué tipo de evento realizó en El Patio GM?
 - a. Cumpleaños
 - b. Boda
 - c. Baby shower, revelación de género
 - d. Evento corporativo
 - e. 15 años

2. ¿Cómo calificaría la atención del personal antes y durante el evento?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

3. ¿El espacio físico - incluyendo amplitud, limpieza del lugar, comodidad, baños - cumplió con sus expectativas?
 - a. Sí, completamente
 - b. Parcialmente
 - c. No cumplió
 - d. Superó mis expectativas

4. ¿Cómo calificaría la calidad de alimentación y coctelería? Donde 1 es Mala y 5 es Excelente.

5. ¿Qué fue lo que más le gusto del servicio de alimentación?
6. ¿Cómo calificaría los servicios adicionales de sonido, iluminación, decoración, animación, etc.?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
7. ¿Cómo calificaría las instalaciones de las áreas verdes?
8. ¿Cómo calificaría las instalaciones del Salón Principal?
9. ¿Qué le pareció el parqueo y el acceso al lugar?
10. ¿Sintió que la relación calidad-precio fue justa?
 - a. Sí, totalmente
 - b. En parte
 - c. No
 - d. No estoy seguro/a
11. ¿Cómo se enteró de la sala de eventos? ¿Por qué medio o persona nos conoció?

- a. Recomendación por otra persona
 - b. Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.)
12. ¿Recomendaría El Patio GM a otras personas para realizar eventos?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
13. ¿Hubo algún inconveniente o aspecto negativo durante el evento?
- a. Sí
 - b. No
14. ¿Qué fue lo que más le gustó del evento y el lugar en El Patio GM?
15. ¿Qué fue lo que menos le gustó del evento y el lugar en El Patio GM?
16. ¿Qué aspecto considera que debería mejorar la empresa?
17. ¿Volvería a contratar algún servicio en Sala de Eventos El Patio GM?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
18. ¿Desea dejar algún comentario o sugerencia adicional?

